

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AS ACUSAÇÕES DE DESVIO FEITAS PELO ADMINISTRADOR QUE  
PODEM CONFIGURAR UMA POSSÍVEL DEMISSÃO DO EMPREGADO

por

Marina Keiko Nakayama

DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISITO  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS.

Prof. GERALDO R. CARAVANTES, Ph.D.

ORIENTADOR.

Porto Alegre, 1991.

FICHA CATALOGRÁFICA

658.3

N.663.a NAKAYAMA, Marina Keiko

As acusações de desvio feitas pelo administrador que podem configurar uma possível demissão do empregado.

Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Economia, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1991.  
116p.

CDU 658.3:502 - Administração de Recursos Humanos e Antropologia.

Ao meu marido  
Ricardo e

Ao meu filho  
Maurício.

## ABSTRACT

The present dissertation had as its main objectives to verify which accusations of deviances made by the principal of the organization could be considered as a cause of the dismissal of the employee and based upon the interpretation of the culture of the organization under analysis and through its system of communication, to understand the explicit and the underlying causes of such accusations.

The research has used a qualitative method and participant observation, interviews, the analytic instruments of HALL in Sá et alii (1973) and THEVENET'S (1989) list of signal information and symbols. It included different hierarchical levels of employees and ex-employees, besides other categories such as retired employees and board advisers.

The bibliographic research is formed by three different parts: the first one dealt with the accusations of deviances in the anthropological area; the second one with the administrative one; and, finally, the third one developed the theoretical basis about the communication of the culture.

This study shows that the main causes of accusations of deviances in the organization where the research was conducted are connected to different situations:

a) some accusations have to do with the incompatibility of the characteristics of the organization with the characteristics of the employee. b) some others seem to be related to the limited degree of participation of the employees in the decision-making process of the organization.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivos verificar quais as acusações de desvio feitas pelo administrador que podem configurar uma possível demissão do empregado e, com base na leitura da cultura da organização pesquisada, através do seu sistema de comunicação, compreender as causas explícitas e subentendidas das acusações de desvio.

A pesquisa utilizou um método qualitativo com observação participante, entrevista, os instrumentos analíticos de HALL in SÁ et alii (1973) e a lista de informações de sinais e símbolos de THÉVENET (1989). Abrangeu diferentes níveis hierárquicos de empregados e ex-empregados, além de categorias de indivíduos ligados à organização pesquisada, tais como: aposentados e conselheiros.

A revisão bibliográfica foi feita em três partes: a primeira parte tratou da acusação de desvio na área antropológica, a segunda parte buscou o ponto de vista da administração com relação ao desvio e a terceira parte desenvolveu o embasamento teórico sobre a comunicação da cultura.

O estudo permitiu verificar que as principais causas de ocorrência de acusação de desvio na organização pesquisada estão relacionados com diferentes situações: algumas acusações de desvio têm como causa a incompatibilidade das características ou signos do estilo da organização com característica aparente do empregado; outras, parecem estar relacionadas com o reduzido grau de participação dos empregados no espaço decisório da organização.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com a contribuição e a solicitude de muitas pessoas, para que chegasse a ser concretizado.

Sinceros agradecimentos, já que não é possível nomear a todas.

Cabe, entretanto, dirigir-me, carinhosamente, aos que me acompanharam mais de perto e dizer muito obrigada:

- pela compreensão, estímulo e paciência dos familiares;

- pelo apoio e colaboração da Mestre Neusa Cavedon quando da elaboração do projeto de dissertação;

- pela colaboração dos professores Drs. Silvia Roesch e Roberto Costa Fachin, quando da revisão do projeto de dissertação;

- pela efetiva leitura, crítica e sugestões dos professores Paulo Cesar Delati Motta e Lilia Maria Vargas;

- pelas sugestões e apoio do meu marido Ricardo Azambuja Silveira, meu filho Maurício S. Cesar Rezende e meu irmão Luiz Kiyoshi Nakayama;

- pela gentileza da bibliotecária Maria Ivone de Mello, na revisão de normas;

- pelo apoio do professor Dr. Egon Handel ao me apresentar aos diretores do Instituto Cultural Brasileiro Norte-Americano (ICBNA);

- pela presteza e disponibilidade do pessoal do Cultural, principalmente nas pessoas da Chefe do Setor de Recursos Humanos Marisa V. Skonmal e suas Assistentes Noedir e Cristina e da Gerente de Departamento Circe C. Azevedo;

- pela solicitude demonstrada dos Diretores e demais membros do Cultural, bem como da Consultora Célia Contessa;

- pela seriedade e dedicação de Marco Antonio Garcia Vidal e Paulo Vicente Konzen na digitação do trabalho;

- para CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio a esta pesquisa concedendo bolsa de estudo.

Finalmente quero expressar, de forma toda especial, minha sincera gratidão ao professor Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes, meu orientador, pelos freqüentes esforços de atenção e afeição dispensados.

## ÍNDICE

	Página
1 - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 - A problemática .....	1
1.2 - Objetivos .....	4
1.3 - Escolha da organização a ser estudada .....	5
1.4 - Estrutura do estudo .....	5
2 - METODOLOGIA DE PESQUISA .....	7
2.1 - A questão metodológica .....	7
2.2 - As técnicas de Pesquisa .....	15
3 - REVISÃO DA LITERATURA .....	17
3.1 - A abordagem antropológica do desvio .....	17
3.1.1 - Introdução .....	17
3.1.2 - Definição do Desvio .....	18
3.1.3 - As Respostas ao Desvio .....	19
3.1.4 - O Desviante .....	25
3.1.5 - Os Criadores de Regra .....	28
3.1.6 - Regras Impostas nas Organizações .....	29
3.2 - O desvio no ponto de vista da administração.....	32
3.2.1 - Introdução .....	32
3.2.2 - A Administração e o Desvio nos Recursos Humanos da Organização .....	34
3.2.3 - A Administração do Desvio .....	37
3.2.4 - A Imposição de Regras .....	42
3.2.5 - As Regras como Fim .....	46
3.2.6 - Como as Regras Fracassam? Por que as Regras Fracassam? .....	50
3.2.7 - As Regras Legislativas .....	52
3.3 - A cultura através da comunicação .....	55
3.3.1 - Introdução .....	55
3.3.2 - Comunicação e Cultura .....	57
3.3.3 - A Definição e a Qualidade da Comunicação .....	58
3.3.4 - Sistemas de Mensagens Primárias de Hall .....	59
3.3.5 - A Comunicação nas Organizações .....	61
4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	66
4.1 - A história do Cultural .....	66
4.1.1 - A Criação, os Objetivos e o Programa .....	66
4.1.2 - O funcionamento atual .....	69
4.1.3 - O Desenvolvimento da Estrutura Organizacional do ICBNA .....	70
4.1.4 - Análise Interpretativa .....	72

	Página
4.2 - A leitura da cultura .....	75
4.2.1 - Interação .....	75
4.2.2 - Associação .....	77
4.2.3 - Subsistência .....	78
4.2.4 - Bissexualidade .....	79
4.2.5 - Territorialidade .....	80
4.2.6 - Temporalidade .....	81
4.2.7 - Aprendizado .....	83
4.2.8 - Divertimento .....	84
4.2.9 - Defesa .....	85
4.2.10 - Exploração (o uso de materiais) .....	88
4.2.11 - Os sinais e símbolos .....	89
4.3 - O desvio e a divergência .....	91
4.3.1 - As Regras .....	91
4.3.2 - Quem Cria as regras .....	93
4.3.3 - A acusação de desvio que a organização faz ...	94
4.3.4 - A acusação de Desvio que o Empregado faz .....	100
5 - ANÁLISE FINAL .....	103
6 - COMENTÁRIOS FINAIS .....	110
7 - BIBLIOGRAFIA .....	114

## 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - A problemática

Uma das grandes preocupações em qualquer sociedade organizada é controlar o comportamento de desvio. Na administração das organizações esta preocupação é ainda mais acentuada porque na maioria das situações a obediência às regras é condição inerente para o alcance dos objetivos dos mecanismos de produção. Por esta razão, evitar o desvio é uma das principais metas da Administração de Recursos Humanos e, conseqüentemente, o estudo mais profundo sobre o desvio em uma organização se veste de certa importância.

Como ponto de referência, buscou-se a definição de BECKER, (1977, p.59): "desvio é o fracasso em obedecer às regras do grupo" porque para verdadeiramente compartilhar de uma sociedade, é necessário fazer parte da sua cultura, o que, segundo uma das correntes da antropologia, é vista "como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras e instruções - para governar o comportamento" (GEERTZ, 1978, p.56). BECKER, (op. cit., p.64), vai além da definição e afirma: "o desvio não é como uma qualidade que exista no próprio comportamento, mas na

interação entre a pessoa que comete um ato e aqueles que respondem a ela". O desvio dependeria da resposta dos outros para ser categorizado como tal. Por exemplo, se em uma organização um empregado faz uma negociação por conta própria, sem permissão do empregador, constituindo ainda um ato de concorrência à empresa (comportamento passível de demissão por justa causa), esse comportamento só será considerado desviante se a acusação formal ocorrer. Por outro lado, pode ocorrer a acusação de desvio mesmo que não tenha ocorrido a infração, como o empregado não ter sido responsável por uma determinada infração e ser acusado como se a tivesse cometido.

Nesta pesquisa procurou-se observar e analisar as situações de desvio principalmente quando após a sua manifestação segue-se a conseqüente demissão do empregado. BECKER, (op. cit., p.62) e CHINELLI apud VELHO, (1985, p.35) entendem a acusação de desvio como uma manifestação formal e pública da infração cometida. Entretanto, verificou-se que certos tipos de acusação de desvio contemplados pelos estudos da antropologia (homossexualismo, suspeita do uso de drogas, suspeita de delinqüência, etc) e não são passíveis de ser formalizados e admitidos publicamente pela organização. A legislação não ampara tais tipos de acusação de desvio, o que torna a acusação de desvio subentendida, embora encontre-se fortemente presente e reconhecida no discurso dos entrevistados.

Com o objetivo de melhor compreender o que circunda o processo da acusação de desvio, desenvolveu-se a leitura da cultura da organização pesquisada através do seu sistema de comunicação.

O estudo da acusação de desvio na organização possibilitou a apreensão das situações, formas e causas da ocorrência da mesma e, conseqüentemente, compreensão e abstração do perfil desejável do empregado daquela organização, bem como permitiu deixar mais explícitas as informações sobre as mudanças que estão ocorrendo na organização, além de tornar mais clara mais uma faceta da personalidade da organização no que se refere aos seus valores, seus costumes e origens.

A intenção foi a de comparar as descrições e recomendações teóricas da administração quanto à acusação de desvio aos conceitos da abordagem antropológica. Conforme a intenção, a pesquisadora foi a campo com a preocupação de responder especificamente a seguinte questão:

Quais as acusações de desvio feitas pelo administrador e que podem configurar uma possível demissão do empregado?

Para responder a esta pergunta, o assunto foi tratado primeiramente a partir do referencial fornecido pela antropologia que tem estudado o tema de forma mais específica e em seguida verificado sob o ponto de vista da

administração.

## 1.2 - Objetivos

Para responder a tal pergunta estabeleceu-se os seguintes objetivos:

### 1.2.1 - Objetivo Geral

Analisar a partir da caracterização antropológica do desvio e da leitura da cultura da organização as causas das ocorrências de acusação de desvio na administração da organização pesquisada de forma a possibilitar a identificação do desviante na mesma.

### 1.2.2 - Objetivos Específicos

- Introduzir o conceito de acusação de desvio do ponto de vista da antropologia para o campo dos estudos administrativos;

- Identificar as principais acusações de desvio ocorridas na administração de recursos humanos.

- Caracterizar a situação em que acontece a acusação de desvio;

- Analisar as diversas formas de administração dos desvios;

- Identificar como a cultura é comunicada de forma a compreender as causas explícitas e subentendidas das acusações de desvio na organização.

### 1.3 - Escolha da organização a ser estudada

Escolheu-se o Instituto Cultural Brasileiro Norte-Americano para ser objeto da presente pesquisa porque é uma organização significativamente expressiva na comunidade porto alegreense e que proporcionou abertura para o desenvolvimento da mesma.

### 1.4 - Estrutura do Estudo

A pesquisa utilizou o método qualitativo com observação participante e entrevista; abrangeu diferentes níveis hierárquicos, empregados e ex-empregados, e categorias de indivíduos ligados à organização pesquisada, tais como: aposentados e conselheiros. As entrevistas foram realizadas em um período de quatro meses.

A revisão bibliográfica foi desenvolvida em três partes: a primeira inicia a revisão bibliográfica na área antropológica, quando pesquisou-se basicamente os dois principais autores que tratam do desvio, Howard Becker e Erving Goffman. Ambos tiveram por base estudos realizados em instituições escolares, hospitalares, religiosas e judiciais para desenvolver conceitos, exemplos e análises objetivas e elucidativas do desvio. A segunda parte da revisão bibliográfica, tratou do desvio a partir do ponto de vista da administração e foi utilizada a caracterização proposta por BECKER (1977) do que vem a ser desvio,

seguida da investigação do comportamento desviante enquanto passível de demissão acrescida da perspectiva social defendida por GOFFMAN (1966) que serviram de referencial teórico para o mesmo. A partir deste referencial foram contemplados autores da administração e de ciência jurídica, tais como: YODER (1969), THELEN (1976), CARAVANTES (1984), MERTON (1978), MCGREGOR (1980), KATZ e KAHN (1976), RUSSOMANO (1982) e CAMPANHOLE (1988). E a terceira tratou do embasamento teórico sobre a comunicação da cultura, uma vez que a pesquisa tem como um dos seus objetivos desenvolver a leitura da cultura através da comunicação como forma de compreender as causas explícitas e subentendidas das acusações de desvio na organização.

No quarto capítulo, foi feito o registro dos dados históricos da organização pesquisada chegando-se a uma contextualização e análise interpretativa desses dados. Tratou da leitura da cultura organizacional através do seu sistema de comunicação objetivando compreender o universo simbólico da organização e principalmente compreender os fatos culturais que influenciam no processo da acusação de desvio. E no final descreveu e analisou as acusações de desvio a partir da ótica da administração do empregado.

E o quinto e sextos capítulos desenvolvem a avaliação e reflexão sobre os resultados da pesquisa.

## 2 - METODOLOGIA DE PESQUISA

### 2.1 - A Questão Metodológica

Este capítulo tem a finalidade de justificar o porquê da escolha da metodologia utilizada tanto pelo ponto de vista teórico como pelo ponto de vista pessoal.

Uma das principais correntes do pensamento contemporâneo que, segundo diversos autores (TRIVINOS, 1987; HAGUETTE, 1987 e RUDIO, 1986), mais tem orientado em nossa época a pesquisa em ciências sociais é o positivismo.

As principais características do positivismo são as seguintes:

- considera a realidade como formada por partes isoladas de fatos atomizados.
- não aceita outra realidade que não sejam fatos, fatos que possam ser observados.
- o que interessa ao espírito positivo é estabelecer como se produzem as relações entre os fatos.
- uma das afirmações básicas do positivismo está representada pela sua idéia da unidade metodológica para investigação dos dados naturais e sociais. "Partia-se da

idéia de que tanto os fenômenos da natureza, como os da sociedade estavam regidos por leis invariáveis. O problema residia para o investigador na busca dos procedimentos adequados tendo em vista os objetos que se pretendia atingir" (HUGHES, 1983, p.47).

- um dos elementos principais no processo de quantificação dos fatos sociais foi o emprego do termo variável. A variável permitiu não só medir as relações entre os fenômenos, mas também testar hipóteses e estabelecer generalizações. Para que a variável fosse verdadeiramente eficaz, devia ser operacionalizada, isto é, ter um significado específico, verificável. Os conceitos operacionalizados formavam as proposições que permitiam formular as teorias. (TRIVINOS, op. cit.)

Outra das principais correntes do pensamento contemporâneo que tem orientado a pesquisa em ciências sociais é a fenomenologia. Esta corrente exalta a interpretação do mundo que surge intencionalmente à nossa consciência. A interpretação dos fenômenos que se apresentam numa dada situação e/ou local oferece a possibilidade de esclarecer alguns elementos culturais, tais como os valores, que caracterizam o mundo vivido dos sujeitos. O contexto cultural onde se apresentam os fenômenos permite, através da sua interpretação, estabelecer questionamentos, discussões dos pressupostos e dos significados da intencionalidade do sujeito frente à realidade. Desta maneira, o conhecer depende do mundo cultural do sujeito. A fenomenologia

ressalta a idéia de "ser o mundo criado pela consciência". A realidade é construída socialmente. (SARUP, 1980, p.21.) A fenomenologia eleva a importância do sujeito no processo da construção do conhecimento. (TRIVINOS, op. cit.)

Denzin, Jones, Smircich, Boujon, Turner e Cooper em MORGAN, 1985, enfatizaram que o modo de ver fenomenológico visa a estrutura básica da experiência; como o significado é criado, sustentado e compartilhado através do uso da linguagem e de outros constructos simbólicos; como os indivíduos trocam e compartilham diferentes pontos de vista sobre as realidades uns dos outros. (MORGAN, op. cit., p.397). O método fenomenológico, então trata daqueles aspectos que são essenciais ou fundamentais do dado (fenômeno) TRUJILLO, 1982, p.121.

A presente pesquisa privilegiou a corrente fenomenológica, em primeiro lugar, pela questão da coerência pessoal, "o pesquisador deve ligar a apropriação de qualquer idéia a sua concepção do mundo, antes, e, em seguida, inserir essa noção no quadro teórico específico que lhe serve de apoio para o estudo dos fenômenos sociais". (TRIVINOS, op. cit., p.13). Em segundo lugar, porque essa abordagem possibilita uma profunda análise através da imersão no contexto no qual o fenômeno ocorre. "O mesmo fenômeno pode ter diferentes significados em diferentes situações. Então o método positivista de pesquisa imediatamente encontra dificuldades como instrumento de

inquérito interpretativo porque eles aceitam como verdadeiros os constructos sociais, o que a pesquisa interpretativa trata sempre como problemático" (MORGAN, 1985, p.397).

Em terceiro lugar, porque um dos objetivos da pesquisa é verificar como ocorre a comunicação da cultura. O enfoque qualitativo é especialmente adequado para tal objetivo. (TRIVINOS, op. cit., p.124).

Finalmente, as características da pesquisa qualitativa assinaladas por BOGDAN, (1982, p. 27) foram consideradas pela pesquisadora as mais coerentes, lógicas e consistentes para o tipo de estudo a ser desenvolvido:

1 - A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. A categoria fenomenológica parte do fenômeno social concreto sendo importante e verdadeiro o conteúdo das percepções.

2 - A pesquisa qualitativa é descritiva. Como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, a pesquisa qualitativa rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida.

3 - Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados, o produto. A pesquisa fenomenológica está interessada, ao interpretar as expectativas do empregado com respeito ao seu

futuro, em descobrir a função que o administrador desempenha na elaboração desses projetos. É uma interpretação a-histórica e limitada às circunstâncias imediatas que envolvem o fenômeno.

4 - Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.

A pesquisa qualitativa fenomenológica não tem hipóteses que verificam empiricamente. Os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto específico.

5 - O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

O enfoque fenomenológico privilegiou esta análise porque considerou que os significados que os sujeitos davam aos fenômenos dependiam dos pressupostos culturais próprios do meio que alimentavam a sua existência.

Por isso, os investigadores dessa corrente aprofundaram, especialmente através da entrevista e da observação, o estudo do que pensavam os sujeitos sobre as suas experiências, a sua vida, os seus projetos. Na busca do que estava aí, muitas vezes invisível, os pesquisadores procuravam detectar os significados que as pessoas davam aos fenômenos.

Deve ser ressaltado que no campo dos que trabalhavam utilizando enfoques qualitativos as pesquisas têm recebido outras denominações, além de serem conhecidas

como estudos etnográficos. LOFLAND, 1971, p. 234. A pesquisa qualitativa é conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa naturalista" e outras. (TRIVINOS, op. cit., p. 124)

Os quantitativistas justificam o seu uso baseados no argumento de impossibilidade de geração de dados estatísticos ou por razões de custo ou rapidez na pesquisa (BOUDON, 1971 apud HAGUETTE, 1990, p. 55). Já os qualitativistas indicam a superioridade do método que fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais e a incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos como fatores determinantes de suas escolhas (HAGUETTE, op. cit., p. 55). Entretanto, HAGUETTE afirma também:

**"os dois estão acordes sobre o tipo de método mais adequado para cada tipo de objeto de estudo: os métodos quantitativos supõe uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser."**

BOUDON (1971, p. 169), identifica três situações onde se presta atenção particular a indicadores qualitativos:

"a) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a informação estatística relacionada a épocas passadas; b) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não articulados, como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência, etc.; c) situações nas quais observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta".

Apoiada nos pressupostos apresentados, a pesquisadora optou pela metodologia qualitativa para estudos que as especificidades do fenômeno "acusação de desvio" em termos de suas origens e de sua razão de ser, tendo como objeto de estudo uma instituição de ensino.

Os dois tipos mais relevantes e conhecidos de metodologias qualitativas, segundo HAGUETTE (1987) nas Ciências Sociais, são a pesquisa-ação-participante e o interacionismo simbólico. Ambas enfatizam a importância dos aspectos subjetivos da ação social.

A pesquisa-ação é definida por BARBIER (1985, p. 38), "como a pesquisa psicológica de campo, que tem como objetivo uma mudança de ordem psicossocial". HAGUETTE (1985, p. 18) complementa dizendo que "a pesquisa-ação argumenta sobre a necessidade de uma tomada de decisão política de parte do investigador, de sua "intervenção" no ambiente de pesquisa, quebrando com os limites artificiais entre sujeito e objeto do conhecimento em nome da objetividade e da neutralidade científica".

Surgido na década de 40, cunhada por Kurt Lewin, o interacionismo simbólico apresenta os seguintes pressupostos:

- "1 - O ser humano age com relação às coisas na base no sentido que elas têm para ele. Estas coisas incluem todos os objetos físicos, outros seres humanos (amigos e inimigos), instituições, idéias valorizadas (honestidade), atividades dos outros e outras situações que o indivíduo encontra na sua vida cotidiana.
- 2 - O sentido destas coisas é derivado, ou surge, da interação social que alguém estabelece com seus companheiros.
- 3 - Estes sentidos são manipulados e modificados através de um processo interpretativo usado pela pessoa ao tratar as coisas que ela encontra" (BLUMER, 1969 apud HAGUETTE, op. cit., p. 31).

A investigação de abordagem interacionista simbólico é a investigação dirigida para o mundo empírico, tal qual ele se apresenta". (HAGUETTE, op. cit., p. 40). Isto quer dizer que o interacionismo simbólico luta pelo respeito à natureza do mundo empírico.

Dois fatos determinaram a escolha do interacionismo simbólico com base na presente investigação: a preocupação da pesquisadora em descobrir o "sentido" que os fenômenos têm para a ação humana e o fato de o contrato com a organização pesquisada ter sido na qualidade de aluna-pesquisadora do programa de pós-graduação em administração, o que não envolvia iniciativa de "intervenção" de parte do pesquisador, argumento próprio da pesquisa-ação.

## 2.2 - As Técnicas da Pesquisa

As técnicas consideradas adequadas à captação de informações característica de estudos interacionistas sobre diferentes aspectos sociais e em diferentes tipos de unidades sociais naturais são: observação participante e entrevista (HAGUETTE, op. cit., p. 56).

SCHWARZ (apud HAGUETTE, 1987, P. 62) foi quem melhor definiu a observação participante, tomando como critério os propósitos dessa pesquisa:

"A observação participante é um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está face à face com os observados, e participando com eles em seu ambiente natural de vida, coletando dados."

E explica ainda o autor:

"A observação participante tem como finalidade a coleta de dados; o papel do observador pode ser revelado ou encoberto, formal ou informal, parte integral ou periférica da estrutura observada e o tempo pode acontecer tanto em um espaço curto como longo."

Quanto à entrevista, a definição de CERVO (1983, p. 157) é a que mais se coaduna com as metas desta pesquisa: "entrevista é conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa."

As entrevistas foram semi-estruturadas, objetivando coletar dados relativos aos aspectos investigados pela revisão teórica desenvolvida até o momento de ir a campo e,

ao mesmo tempo, deixar flexibilidade para coletar dados complementares que pudessem vir a ser significativos e elucidativos.

As observações foram feitas nas ocasiões de entrevista, nas visitas de conhecimento da organização e em situações específicas de observação. Utilizou-se o diário de campo como forma de registrar os dados e como instrumentos analíticos, os instrumentos de Hall, chamados Sistemas de Mensagens Primárias (SMP) de HALL e a lista de informações dos sinais e símbolos de THÉVENET. Os SMP e a lista de informações estão descritos e explicados no capítulo quinto.

### 3 - A ABORDAGEM ANTROPOLÓGICA DO DESVIO

#### 3.1.1 - Introdução

O objetivo principal deste capítulo consiste em enunciar o que vem a ser a acusação de desvio do ponto de vista da antropologia. Grande parte dos estudos antropológicos sobre este assunto foram desenvolvidos em instituições escolares, religiosas e judiciais.

Neste estudo, foi contemplada a visão interacionista\* de BECKER, (1977). Também foram utilizadas as orientações de VELHO, (1985) para elucidar alguns dos conceitos apresentados por BECKER (1977) e por GOFFMAN (1975). VELHO (1985) é um eminente antropólogo brasileiro que faz a releitura das obras desses autores facilitando a sua compreensão.

#### 3.1.2 - Definição do Desvio

BECKER (op. cit., p. 59) adota a perspectiva sociológica relativista que identifica o desvio "como o

---

\* Segundo essa visão a sociedade é responsável pelo desvio, porque as regras são criadas por ela.

fracasso em obedecer às regras do grupo". Ele esclarece ainda que "uma vez que tenhamos descrito as regras que um grupo impõe a seus membros, podemos dizer com alguma precisão se uma pessoa violou ou não estas regras e é, assim segundo esta perspectiva, desviante." O autor acrescenta que embora adote a perspectiva sociológica relativista, considera que a mesma não dá conta suficiente das ambiguidades que surgem na decisão de quais regras devam ser tomadas como ponto de comparação ao qual o comportamento é medido e julgado desviante.

Uma sociedade tem muitos grupos, cada um deles com seu próprio conjunto de regras. Uma pessoa pode quebrar as regras de um grupo pelo simples ato de se curvar perante as regras de um outro grupo. Face a essa situação ela pode ser considerada desviante? BECKER (1977) pondera: "aqueles que propõem essa definição podem objetar que, embora possa haver ambigüidade em relação às regras peculiares a um ou outro grupo na sociedade, há algumas regras em relação às quais todo mundo em geral concorda e, neste caso, a dificuldade não aparece." E indica caminhos: "esta é uma questão de fato a ser colocada pela pesquisa empírica" e conclui que: "considera mais sábio utilizar uma decisão que nos permita lidar tanto com situações ambíguas quanto com situações não ambíguas."

Convém destacar que a importância de acompanhar o desenvolvimento do raciocínio de BECKER sobre a definição

de DESVIO está no fato de o autor ter como objetivo buscar uma definição que não crie ambiguidades e dê possibilidades para um estudo empírico que pretende utilizar a delimitação e especificação de um conceito. Assim, adotou-se para o presente trabalho uma conceituação que considera o "desvio como a infração de alguma regra em relação à qual se concorda" (BECKER, 1977, p. 59), perguntando ainda, segundo o autor:

"Quem quebra as regras, e procurando os fatores em sua personalidade e em situações de vida que possam explicar as infrações, levando em conta que aqueles que quebraram uma regra constituem uma categoria homogênea, porque cometeram o mesmo ato desviante".

Ainda assim é preciso reconhecer que há limitações no conceito de BECKER, porque o estudo do desvio envolve aspectos explícitos e implícitos das pessoas e até mesmo aspectos inconscientes.

### 3.1.3 - As Respostas ao Desvio

A suposição de que aqueles que quebraram uma regra constituam uma categoria homogênea porque cometeram o mesmo ato desviante é criticada pelo próprio BECKER (op. cit., p. 59) quando afirma que "tal suposição parece ignorar o fato central do DESVIO: ELE É CRIADO PELA SOCIEDADE." E faz uma importante explanação:

"Quero dizer que os grupos sociais criam o desvio ao estabelecer as regras cuja infração constitui desvio e ao aplicá-las a pessoas particulares, marca-as como desviantes. Sob tal

ponto de vista o desvio não é uma qualidade do ato que a pessoa faz, mas sim a consequência da aplicação por outrem de regras e sanções ao 'transgressor'. O desviante é aquele [a] quem tal marca foi aplicada com sucesso, comportamento desviante é o comportamento que as pessoas rotulam como tal."

O que se pode concluir é que certos grupos sociais realizam determinada leitura do sistema sócio-cultural, fazem parte dele e, em função de sua própria situação, posição, experiência, interesses, etc. estabelecem regras cuja infração cria o comportamento desviante.

BECKER (op. cit., p. 60), continua a criticar as suas próprias afirmações:

"Já que o desvio é, entre outras coisas, uma consequência das respostas de outros ao ato de uma pessoa, os estudiosos do desvio não podem supor que estejam lidando com uma categoria homogênea quando estudam pessoas que foram rotuladas como desviantes."

Ou seja,

"Eles não podem supor que essas pessoas realmente cometeram um ato desviante ou quebraram alguma regra, porque o processo de rotular pode não ser infalível; algumas pessoas que na verdade não quebraram alguma regra podem ser rotuladas de desviantes."

Além disso,

"Eles não podem supor que a categoria daqueles que foram rotulados de desviante conterà todos os que realmente transgrediram uma regra, pois muitos infratores podem escapar à prisão e, assim, não serem incluídos na população de 'desviantes' que eles estudam."

E conclui:

"Na medida em que falta homogeneidade à categoria e ela não consegue abranger todos os casos que lhe pertencem, não se pode, o que é razoável, esperar encontrar fatores comuns de personalidade ou de vida que explicarão o suposto desvio."

As auto-críticas de BECKER originaram uma pergunta: então o que têm em comum as pessoas que foram rotuladas de desviantes?

E é ele mesmo quem responde (*idem, ibidem*): "O desvio é o produto de uma transação que ocorre entre algum grupo social e alguém que é encarado por aquele grupo como infrator de regras." Concluindo que "as pessoas rotuladas como desviantes têm em comum, o fato de pelo menos compartilhar do rótulo e da experiência de serem rotuladas." Esta resposta parece aplacar os inúmeros questionamentos que o autor faz ao seu conceito de desvio e dá embasamento para análise da caracterização da acusação de desvio.

A afirmativa de BECKER (*op. cit.*, p. 61) de que "o fato de um ato ser desviante depende de como as pessoas reagem a ele", pode explicar porque a infração de regra não significa que a resposta dos outros seja acusação de desvio. Para um melhor esclarecimento considere-se a seguinte situação: se em uma organização um empregado comete um furto (comportamento passível de demissão por justa causa), esse comportamento só será considerado desviante se a acusação formal ocorrer; porém se o caso for levado de maneira que ninguém crie maiores problemas poderão surgir apenas

comentários e tudo não passar de "fofocas". Por outro lado, pode ocorrer a acusação de desvio mesmo que não tenha ocorrido a infração; nesse caso, apesar de o empregado não ter cometido o furto e ocorrer a manifestação da acusação de desvio como se o tivesse cometido.

Uma questão relevante relacionada ao desvio é que não há desvio propriamente dito, mas sim a existência da acusação de desvio de acordo com o contexto. É esse contexto que cria a existência de variáveis vantajosas para o acusador que não faz a acusação inocentemente e o acusado por sua vez, a aceita por não perceber que a acusação beneficia o acusador. O que pode ser ilustrado por BECKER (op. cit., p. 62) pelo seguinte texto: "Uma pessoa que se acredita ter cometido um determinado ato 'desviante' pode, num momento, receber uma resposta muito mais indulgente que num outro momento." Isto poderá acontecer ou não; se em uma organização por exemplo estiver ocorrendo um movimento antidrogas, desenvolvido pelos dirigentes ou pelos empregados, e um empregado usar ou for acusado de usar drogas, a resposta de punição terá maior probabilidade de ocorrer durante o curso desse movimento e isso pode acontecer a qualquer outro tipo de desvio: alcoolismo, jogo, homossexualismo, etc.

É importante observar também que, segundo BECKER (p. 63), "o grau em que o ato será tratado como desviante depende também de quem comete o ato e de quem sente que foi

prejudicado por ele". Há a tendência de aplicar as regras mais a algumas pessoas do que a outras. O autor exemplifica citando um dos pontos principais da análise de SUTHERLAND, (1940), sobre o crime do colarinho branco: "os crimes cometidos por corporações são quase sempre processados como casos civis, mas o mesmo crime cometido por um indivíduo é, em geral, tratado como uma transgressão criminosa." Nas organizações é possível que o filho ou parente próximo do dono da empresa ou do diretor que seja empregado e que tenha cometido algum ato desviante seja punido de forma mais amena ou o caso ser "abafado" do que se o mesmo ato desviante fosse cometido por um empregado qualquer.

Outro ponto digno de ser observado é de que "algumas regras são impostas somente quando resultam em certas conseqüências." (BECKER, idem, ibidem). Um bom exemplo disso é, o caso de ocorrência de um incêndio porque um empregado, inadvertidamente, colocou um cigarro aceso em uma lata de lixo; se o incêndio não tiver conseqüências mais graves, é possível que esse empregado receba uma advertência e o caso termine por aí. Porém, se incêndio atingir documentos importantes para o empregador e objetos de grande valor, seja um de qualquer espécie, certamente a punição será mais severa.

As observações de BECKER no que se refere a variações de graus de desvios em relação ao tempo e dependendo de quem comete e das conseqüências do ato

desviante para quem foi prejudicado, são fundamentais na medida em que demonstram que tomada em conjunto, elas sustentam a proposição de que "o desvio não é uma qualidade simples, presente em alguns tipos de comportamento e ausentes em outros, mais do que isso, ele é o produto de um processo que envolve respostas de outras pessoas ao comportamento". Sintetizado pelo autor: "se um determinado ato é desviante ou não depende em parte da natureza do ato (ou seja, se ele viola ou não alguma regra), e em parte do que outras pessoas fazem em relação a ele." (BECKER, op. cit., p. 64)

É preciso, então, termos consciência de que só é possível afirmar que um determinado ato será categorizado como desviante até que ocorra a resposta dos outros, quando analisarmos um comportamento que venha a ser rotulado como desviante, será necessário considerar a ponderação de que (GOLDWASSER, 1973, apud VELHO, 1985, p. 29):

"Se o desvio é criado pela sociedade, isto é, tal pessoa é desviante porque o rótulo do desvio foi a ela sobreposto com êxito; o desvio não é característica que seja encontrada no indivíduo, mas um veredicto enunciado acerca desse indivíduo por um grupo social."

Comentando a respeito dos desviantes, CHINELLI (1973, apud VELHO, 1983, p. 35), chama a atenção para o fato de que "se não se manifestam acusações contra pessoas que mantêm esse tipo de comportamento não podemos considerá-las desviantes."

### 3.1.4 - O Desviante

A maioria das pessoas em determinado momento experimenta impulsos desviantes; ainda assim, algo acontece que impede que as pessoas convencionais não levem até o fim os impulsos desviantes. Segundo BECKER (op. cit., p. 74), isso acontece porque a pessoa "normal" se torna envolvida nas instituições e no comportamento convencional através do processo de compromisso que ela vai assumindo gradativamente.

Nas organizações, esse processo de compromisso é verdadeiramente desenvolvido via os processos de recrutamento e seleção, de admissão, de socialização e dos treinamentos além de comunicações internas e manuais de procedimentos entre outros, que têm como principal preocupação controlar e evitar o comportamento desviante.

No entender de BECKER a pessoa "normal" ao assumir compromissos com as normas e instituições convencionais, aceita controlar seus impulsos desviantes em função das conseqüências sociais ou instituições até por questão de sobrevivência, ou seja, há um investimento muito grande no fato de continuar "normal" para se permitir ser tomada por impulsos não convencionais.

Por que ainda assim muitas pessoas tornam-se desviantes?

Embora tanto BECKER (op. cit.) quanto GOFFMAN (1975) levantem vários fatores sociais e patológicos para responder a essa pergunta, neste estudo especificar-se-á apenas aqueles casos de interesse para a administração.

A profecia que se auto-realiza é um fenômeno descrito por BECKER (op. cit., p. 80) como fator que levaria uma pessoa a tornar-se desviante. Assim,

"Tratar uma pessoa como se ela fosse desviante, coloca em movimento vários mecanismos que conspiram para moldar o indivíduo segundo a imagem que as pessoas têm dele".

E exemplifica:

"Embora os efeitos de drogas derivadas do ópio possam não prejudicar a capacidade de trabalho de uma pessoa, o fato de ser conhecida como viciada, provavelmente a levará a perder o emprego."

Porém GOFFMAN (1975) ao descrever os tipos de desviantes, parece mais preocupado em dizer quais são os considerados desviantes e como se mantêm.

"O desviante social é aquele que voluntária e abertamente se recusa a aceitar o lugar social que lhes é destinado e que age de maneira irregular e, sob certo aspecto, rebelde, no que se refere a nossas instituições básicas: a família, o sistema de classificação por idade, a divisão de papéis estereotipados entre os sexos, o emprego legítimo e em tempo integral que implica a manutenção de uma identidade pessoal única ratificada governamentalmente, e a segregação por classe e por raça."

E exemplifica:

"Os desviantes sociais são: as prostitutas, os viciados em drogas, os delinquentes, os criminosos, os músicos de jazz, os boêmios, os

ciganos, os parasitas, os vagabundos, os gigo-lôs, os artistas de show, os jogadores, os malandros das praias, o homossexual e o mendigo impenitente da cidade, considerando como exemplos periféricos, os radicais políticos que têm base na comunidade, que não só votam de maneira divergente mas passam mais tempo com seus pares do que o politicamente necessário, expatriados, empregados ou não e o homem metropolitano solteiro ou casado que não aproveitam uma oportunidade para constituir família e ao invés disso, apóiam uma sociedade vaga que está se rebelando, embora em termos moderados e por pouco tempo, contra o sistema familiar."

O autor analisa também (p. 156) como os desviantes sociais se mantêm:

"Os desviantes sociais ostentam sua recusa em aceitar o seu lugar e são temporariamente tolerados nessa rebeldia desde que ela se restrinja às fronteiras ecológicas de sua comunidade. Como os guetos étnicos e raciais, essas comunidades constituem um paraíso de autodefesa e um lugar onde o indivíduo deslocado considera abertamente a linha em que se encontra como tão boa quanto a outra."

E ainda (p. 157):

"Os grupos minoritários étnicos e raciais são constituídos de indivíduos que têm uma história e uma cultura comuns, (e, com freqüência, uma origem comum), que transmitem sua filiação ao longo de linhas de descendência, numa posição que lhes permite exigir sinais de lealdade de alguns membros, e numa posição relativamente desvantajosa dentro da sociedade; e os membros de classe baixa que, de forma bastante perceptível trazem a marca de seu status na linguagem, aparência e gestos e que, em referência às instituições públicas de nossa sociedade, descobrem que são cidadãos de segunda classe."

As análises de BECKER (op. cit.) e de GOFFMAN (1975) sobre o que leva as pessoas a serem desviantes, quem são os considerados desviantes e como se mantêm, elucidam

alguns aspectos que contribuem para a delimitação do comportamento desviante, principalmente aqueles aspectos relacionados com o surgimento do desvio, do estabelecimento do rótulo social e da manutenção desse rótulo.

### 3.1.5 - Os Criadores das Regras

O que se pode constatar nos estudos de BECKER (op. cit., p. 65) é que,

"As regras sociais são a criação de grupos sociais específicos. As sociedades modernas não são organizações simples, nas quais todo mundo concorde sobre quais são as regras e como elas devem ser aplicadas em situações específicas."

Cada grupo social étnico, ocupacional ou cultural cria regras diferenciadas porque lida com o próprio meio ambiente, história e tradição que leva à evolução dessas regras diferenciadas. Nesse contexto poderão ocorrer conflitos em relação às regras que se contradizem e haverá discordância sobre o tipo de comportamento que é apropriado em qualquer situação.

Nas organizações essa situação é claramente reproduzida pois os empregados originam-se de grupos étnicos, ocupacionais ou culturais, diferentes e precisam conviver com essas diferenças acrescentadas pelas regras da organização. "E quem cria as regras e pode forçar as outras pessoas a aceitá-las?" Respondendo a essa pergunta, BECKER (op. cit., p. 66-67) que através de alguns exemplos,

demonstra que essa é a uma questão de poder político e econômico porque

"As regras são feitas para os jovens pelas pessoas mais velhas, a classe média faz regras que a classe baixa deve obedecer nas escolas, nos tribunais e em todos os lugares." O autor acrescenta ainda que: "aqueles grupos cuja posição social lhes confere armas e poder são mais capazes para impor suas regras. Distinções de idade, sexo, etnia e classe estão todas relacionadas a diferenças de poder que explicam diferenças no grau em que os grupos assim diferenciados podem fazer regras para os outros."

Da mesma forma, KACELNIK (1985, p. 104) exemplifica muito bem esse poder discricionário de analisar a questão da "circuncisão numa família judia, em que prevalece a distinção de idade como PODER de impor regras: "para as pessoas da geração dos avós da criança, fazer a circuncisão é um dos elementos fundamentais para uma criança do sexo masculino ser considerada judia".

Nas organizações, pode-se perceber que quem cria as regras são os proprietários e ou os diretores e pessoas que estão no escalão hierárquico mais alto. O estado cria leis que são as regras que devem ser seguidas pelas organizações, exemplos claros da questão do poder econômico e político.

### 3.1.6 - Regras Impostas nas Organizações

Como vimos no item anterior, quem se submete às regras geralmente são aqueles que não as criaram, o que leva

a uma afirmação: a existência da regra não garante automaticamente que ela será seguida e portanto, como são impostas as regras é outra questão a ser analisada.

Segundo BECKER (op. cit., p. 86) a imposição exige uma explicação baseada em algumas premissas: primeiro, a imposição de uma regra é um ato de iniciativa; e segundo a imposição ocorre quando aqueles que desejam que a regra seja imposta chamam publicamente a atenção dos outros para a infração: "O FATO DE TORNÁ-LA PÚBLICA IMPEDE DA INFRAÇÃO SER IGNORADA". O autor observa ainda que o tipo de interesse pessoal que induz a imposição varia segundo a complexidade da situação para produzir tanto a imposição de regras quanto o fracasso em impô-las.

BECKER (p. 89) estuda principalmente as organizações nas quais há um permanente conflito de poder - administradores e empregados - e por tornar-se persistente o conflito, ele pode nunca vir a se tornar aberto. Em vez disso, os dois grupos - o de administradores e o de empregados - envolvidos numa situação que impõe restrições a ambos, vêem uma vantagem em permitir um ao outro que cometam certas infrações sem chamar a atenção publicamente. DALTON, (1959, p. 89) estudou a quebra sistemática de regras por parte de empregados em situações que os empregadores conheciam os fatos e mesmo assim, não levavam a público. Os exemplos de DALTON são típicos e características de apropriação indébita:

"Um chefe de turma construiu uma oficina em sua casa, equipando-a com uma maquinaria cara retirada da loja em que ele trabalhava. O saque inclui uma furadeira fixa, um torno limador, um torno mecânico, cortadores e brocas, equipamento para a bancada e uma máquina polidora. Um técnico de raio-X de um hospital roubava presuntos e enlatados do hospital e considerava legítimo fazê-lo em virtude de seu baixo salário."

O autor explica ainda que essas ações não poderiam ser chamadas de roubo porque,

"Na verdade, a administração, mesmo quando condena oficialmente o roubo interno, participa dele; esse não é absolutamente um sistema de roubo, mas um sistema de recompensas. As pessoas que se apropriam de serviços e material que pertencem à organização estão realmente sendo pagas extra-oficialmente por contribuições extraordinárias que fazem para a operação da organização e para as quais não existe um sistema de recompensas. O chefe de turma que mostrou sua oficina particular com equipamentos da fábrica estava na verdade sendo recompensado por haver abandonado o catolicismo e se tornado um maçom, com o objetivo de demonstrar que se adequava a uma posição de supervisão. O técnico de raio-X tinha permissão para roubar comida do hospital porque a administração sabia que não estava pagando a ele um salário suficiente para exigir lealdade e trabalho."

Nesses exemplos, os grupos competidores encontravam vantagens para ambos, o que levava à não imposição das regras. Porém, quando há vários grupos em competição na organização o problema de imposição de regras torna-se mais complexo, pois no dizer de BECKER (op. cit., p. 91),

"A acomodação e o compromisso torna-se mais difícil nas áreas de competição porque há mais interesses a servir, e é mais provável que o conflito seja aberto e não resolvido, o acesso aos canais de publicidade torna-se importante

variável, e aqueles cujo interesse exige que as regras não sejam impostas tentam impedir as notícias de infrações".

Portanto, as premissas de BECKER (1977), de que a imposição de uma regra é um ato de iniciativa, e essa imposição ocorre quando aqueles que desejam que a regra seja imposta chamam publicamente a atenção dos outros para a infração, pode-se acrescentar que também está envolvido o grau de poder de acesso aos canais de publicidade, ou seja, na situação de conflito e competição de poder é decisivo, além das situações inerentes para se caracterizar a imposição de uma regra, o poder relativo dos grupos envolvidos e do seu acesso a canais de publicidade.

A partir da abordagem antropológica do desvio desenvolvida neste capítulo, pretende-se desenvolver o capítulo seguinte fazendo referência à acusação de desvio na administração das organizações.

### 3.2 - O desvio no ponto de vista da administração

#### 3.2.1 - Introdução

Na administração das organizações é possível perceber diferentes situações que podem ser interpretadas como sendo desvio, passível de tornar-se acusação de desvio, uma vez que conforme vimos no capítulo anterior, a acusação de desvio é caracterizada pela manifestação de acusação

contra pessoas que mantêm comportamento considerado desviante segundo regras estabelecidas, e se "a manifestação não ocorre não podemos considerar o comportamento desviante". (CHINELLI, 1975, apud VELHO, 1975, p. 135)

Neste estudo utilizar-se-á a caracterização proposta por BECKER do que vem a ser desvio, seguida da investigação do comportamento desviante enquanto passível de demissão acrescida da perspectiva social defendida por GOFFMAN (1961), conceitos desenvolvidos no capítulo anterior que servirão de referencial para este.

O objetivo deste capítulo é, à luz das categorias analisadas no anterior, verificar as acusações de desvio caracterizadas nas organizações, tendo presente as perspectivas oferecidas pela antropologia cotejando-as com algumas posições de estudiosos da administração.

O campo a ser estudado será delimitado pelos elementos que serão pesquisados que compõem atividades pertinentes à Administração de Recursos Humanos, especificadas na área de admissão e demissão de empregados. Será inevitável em determinados momentos, o estudo das relações da organização como um todo, uma vez que a Administração de Recursos Humanos percorre todo o espaço organizacional e é por ele afetado.

### 3.2.2 - A Administração e o Desvio nos Recursos Humanos da Organização

Utilizando-se como referencial o conceito de BECKER (1977, p. 59) sobre desvio como sendo o "fracasso em respeitar as regras que foram aceitas", o que se pode verificar é que na administração algumas regras são muito claras. Desde o processo de recrutamento e seleção, as características exigidas, ou seja os pré-requisitos são geralmente especificados. Nesse sentido GOFFMAN (1961, p. 26) explica que "os processos de admissão, talvez pudessem ser denominados 'arrumação' ou 'programação', pois ao ser 'enquadrado', o novato admite ser conformado e codificado num objeto que pode ser colocado na máquina administrativa do estabelecimento". As características exigidas podem ser consideradas as regras iniciais estabelecidas, e o fato de submeter-se ao processo que exige tais regras pode ser considerado a aceitação delas.

O termo de compromisso assinado pelo empregado no ato de admissão faz parte dos atos administrativos esse acordo formal celebra os vínculos que ligam o empregado e o empregador e os limites reconhecidos daquilo que os liga, o contrato de trabalho, no entanto, segundo DURKHEIM (1957, p. 148), atrás de cada contrato existem suposições não-contratuais a respeito do caráter dos participantes.

"Ao concordar quanto ao que devem e não devem um ao outro, as partes tacitamente concordam quanto à validade geral dos direitos e obriga-

ções contratuais, quanto as várias condições para sua nulidade, e quanto à legitimidade dos tipos de sanção para o rompimento do contrato; as partes contratantes também concordam tacitamente quanto à sua competência legal, sua boa fé, e quanto aos limites em que os contratantes que merecem confiança devem merecê-la".

Diante do exposto, pode-se interpretar que a assinatura do contrato de admissão envolve regras explícitas e implícitas que significam a aceitação formal do empregado em relação à organização onde irá prestar serviços.

Outra forma de objetivar as regras da administração é o processo de socialização de novos membros. Segundo FLEURY (1989, p. 23) "é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros". Geralmente, é no ato administrativo da socialização também chamado de treinamento de integração que a organização informa ao empregado as regras de conduta, MAANEM, 1989 apud FLEURY (1989, p. 45) chamou de "indícios de como proceder". GOFFMAN (1961, p. 26) percebeu que também em instituições totais há essa preocupação de informar as regras ao novato e justifica "como uma instituição total lida com muitos aspectos da vida dos internados com a conseqüente padronização complexa, na admissão existe uma necessidade especial de conseguir a cooperação inicial do novato" e MAANEM, (op. cit., p. 45), explica: "a tarefa mais urgente do novato é construir um conjunto de normas e interpretações para tornar

significante a miríade de atividades observadas no interior da organização".

A autora prossegue:

"Passar a conhecer uma situação organizacional e agir nela implica que uma pessoa tenha desenvolvido algumas crenças, princípios ou conhecimentos ou, em resumo, uma perspectiva para interpretar as experiências que ela tenha vivenciado como participante em determinada esfera do mundo do trabalho. Essa perspectiva fornece as regras sobre como conduzir as forças sem paralelo decorrentes da vida organizacional. Ela proporciona à pessoa uma visão ordenada de organizações que leva vantagem e demonstra experiência, normas e formas de relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho e estabelece as regras básicas para administrar os negócios corriqueiros do dia-a-dia".

Ao longo do período em que permanece o vínculo empregatício, a administração utiliza o treinamento também como forma de comunicar as suas regras e manter padrões de comportamento cooperativos. Sobre essa função treinamento YOODER (1969, p. 60) afirma:

"Treinar significa educar um tanto minuciosamente, principalmente pela instrução, exercício, e disciplina ... a política de treino e desenvolvimento com freqüência propõe-se ajudar empregados em obter mais segurança, desenvolver identificação pessoal com a organização e participar nas decisões que devem ser tomadas".

Além dos processos de recrutamento e seleção, processo de admissão, processo de socialização e do treinamento, a administração pode lançar mão de outras formas de comunicar suas regras ou o comportamento que não caracteriza o desvio através de manuais de procedimento

interno, concurso para eleger o empregado padrão. CAVEDON (1988, p. 58) ilustra alguns dos símbolos utilizados para reforçar a integração dos indivíduos na organização.

"O cartão, o ponto, o uniforme, o tamanho e a cor das mesas, a altura do espaldar das cadeiras são alguns símbolos tangíveis, que servem de instrumental, no sentido de que determinados valores e normas sejam atentamente observados e internalizados pelos membros da organização".

Todas as formas de comunicar as normas da administração constituem formas de explicitar as regras estabelecidas e implicitamente, que o não cumprimento delas "o fracasso de não cumprí-las" implica na caracterização do desvio. (BECKER, op. cit., p. 59)

### 3.2.3 - A Administração do Desvio

Um dos mais reconhecidos problemas da Administração de Recursos Humanos é a rotação da mão-de-obra, isto é as mudanças na composição da força de trabalho que resultam da admissão, demissão e substituição (readmissão) de empregados. "A rotação de mão de obra acima do que se considera normal provavelmente chame a atenção dos administradores, em parte porque é dispendiosa.

Para que o comportamento desviante venha a ser administrado de forma tal que se reduza a possibilidade de demissão, o administrador tem um caminho positivo: a participação. Conforme diz McGRGEGOR, (1980, p. 118),

afirmou:

"O uso eficaz da participação é consequência de um ponto de vista gerencial que inclui confiança nas potencialidades dos subordinados, consciência de que o gerente depende dos que lhe estão abaixo, e desejo de evitar algumas das consequências negativas da ênfase na autoridade pessoal".

Essa participação a que se refere MCGREGOR pressupõe a administração por integração e autocontrole. A idéia básica é criar oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam. Essa influência pode variar de pouca a muita, sendo que o grau conveniente de participação depende de uma variedade de fatores, entre os quais se incluem o problema ou questão em pauta, as atitudes e a experiência dos subordinados, a habilidade do gerente e o ponto de vista relativo aos pressupostos acima mencionados. Buscando caracterizar esses graus variados de participação MCGREGOR dá cinco exemplos:

Primeiro: um gerente que tenha tomado uma decisão, que afetará os seus subordinados em circunstâncias em que ele não pode permitir a participação deles na tomada de decisão. Entretanto, ele está preocupado em conseguir que eles a aceitem com a maior boa vontade possível, ele poderia lhes comunicar a decisão e as razões dela, e lhes daria oportunidade para questioná-la. Isso possibilitaria verificar se há forte ressentimento contra ela e ele, e ter razões suficientes para modificá-la. Se não houver resistência contra, seus subordinados terão tido, ao menos,

a oportunidade de compreender porque ele tomou aquela decisão e de verem esclarecidos alguns aspectos obscuros. Uma discussão dessas, mesmo realizada sob condições que permitam uma verdadeira interação, envolve um grau limitado de participação.

Segundo: uma situação ligeiramente diferente pode surgir quando um superior, após ter tomado uma decisão, discute, com os seus subordinados a melhor maneira de implementá-la. Em muitos casos, a implementação de uma decisão pode ter várias alternativas, importando ao gerente que a decisão seja levada a cabo e sendo indiferente qual a alternativa escolhida. Esse tipo de situação envolve um pouco mais de participação.

Terceiro: o superior discute com os seus subordinados uma decisão pendente antes de torná-la final. Nessas circunstâncias ele estaria disposto a modificar a decisão proposta ou a substituí-la por outra, conforme as considerações feitas na discussão. A decisão seria do gerente, mas seria tomada levando em conta as discussões. Esse exemplo envolve um nível mais elevado de participação.

Quarto: o gerente apresenta um problema que ele tem que resolver aos seus subordinados; ele não teria, necessariamente, de se comprometer de antemão a aceitar qualquer solução que lhes agradasse, ficando subentendido que só seria aceita a solução apresentada que lhe parecesse viável. Esse tipo de situação envolve um grau ainda maior de participação.

Quinto: há situações em que as decisões são de pouco interesse para o gerente, mas de muito interesse para os subordinados e nesses casos a decisão escolhida entre várias é uma questão relativamente pouco relevante para o gerente. Essa circunstância favorece a possibilidade do gerente dizer aos seus subordinados: "aceitarei qualquer decisão que lhes agrade".

Segundo McGREGOR, qualquer destes exemplos acima poderia ocorrer em qualquer nível de uma organização, tanto entre supervisores de primeira linha e os seus operários como entre o presidente e o seu comitê executivo. Além disso, como há muitas decisões gerenciais que afetam um único subordinado, ela pode se aplicar tanto ao indivíduo como ao grupo. O tipo de participação a ser utilizada há de variar conforme o nível da organização e dos fatores limitantes que envolvem cada situação.

O autor alerta o gerente que estiver pensando em usar a participação que ele deverá examinar primeiro a sua estratégia e os motivos que a orientam e introduzi-la gradativamente, indicando claramente os limites dentro dos quais ele está pronto a permitir que os subordinados influenciem a decisão. As questões deverão ter alguma importância, prossegue o autor, pois do contrário eles não verão motivo para se envolver. Não devemos esquecer que uma das principais finalidades do uso da participação é a de estimular o crescimento dos subordinados e a sua capacidade

de aceitar responsabilidades.

A participação, tal como se tratou até aqui, tem origem nas pressuposições da Teoria Y de MCGREGOR (op. cit., p. 53) de que: 1) o ser humano não detesta, por natureza, o trabalho; 2) o ser humano está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete; 3) a mais importante dessas recompensas, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais; 4) o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las; 5) a capacidade de usar a imaginação, engenhosidade e criatividade na solução de problemas organizacionais em alto grau é mais amplamente distribuída entre as pessoas do que geralmente se pensa; e 6) nas condições da vida organizacional, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

Este tipo de participação, afirma MCGREGOR (1980, p.122) busca

"... oferecer oportunidades concretas para a satisfação do ego do subordinado e pode, assim, afetar a motivação no sentido dos objetivos organizacionais. Ela é um auxílio para se obter integração. Em primeiro lugar, o subordinado pode descobrir a satisfação que advém de enfrentar problemas e resolvê-los com êxito. Essa não é, de forma alguma, um tipo insignificante de satisfação. Além disso, há um senso maior de independência e de obtenção de um certo controle sobre o próprio destino. Finalmente, há as satisfações proporcionadas

pela aprovação dos colegas e dos superiores por se ter dado uma contribuição de valor para a solução de um problema organizacional. Nos níveis inferiores da organização, onde as oportunidades para satisfações desse tipo são claramente limitadas, a participação na solução de problemas do departamento pode ter significação considerável, demonstrando as pessoas como podem satisfazer melhor as suas próprias necessidades trabalhando para os objetivos organizacionais".

O caminho da participação, da forma orientada por MCGREGOR, proporciona ao subordinado maior controle e maior liberdade de ação quanto à sua própria responsabilidade, evitando ele próprio o comportamento desviante porque conduz à administração por integração e autocontrole.

#### 3.2.4 - A Imposição de Regras

Na administração, uma das preocupações é "reduzir variabilidade humana e instabilidade das ações humanas", KATZ & KAHN (1976, p. 52), porque a administração faz as seguintes perguntas quando busca resultados positivos: "O que é que faz com que os indivíduos trabalhem para a empresa e que produzam resultados esperados?" Ou ainda "O que é que faz com que as pessoas ingressem numa organização e nela permaneçam?" (CARAVANTES, 1984, p. 72). A constante é a busca de resultados em um esforço conjunto para os objetivos organizacionais.

THELEN (1976), descreve um modelo que faz distinção entre três tipos de pressões de controle para

reduzir a variabilidade humana:

"a) pressões do ambiente ou busca de solução para o problema do mundo objetivo, que solicita um esforço coordenado das pessoas. Por exemplo: Os residentes de uma vila que não disponha de um corpo de bombeiros podem trabalhar em grupo para extinguir o incêndio no lar de cada membro. A divisão de trabalho surge naturalmente para satisfazer as exigências da situação. Pode resultar um corpo de bombeiros voluntário, no qual as atividades são coordenadas em relação à tarefa a ser executada."

O autor observa ainda que

"Até mesmo em organizações mais complexas os requisitos da tarefa, ou as pressões do ambiente externo, induzem coordenação do esforço de grupo."

Outro tipo de controle descrito por THELEN (1976) é:

"b) valores e expectativas compartilhadas, que dão origem mais às atividades cooperativas engendradas do que nas exigências imperativas de uma tarefa objetiva."

A afirmativa de YODER (1969, p. 467) é útil para ilustrar esse tipo de controle:

"O treinamento na empresa é um canal através, do qual o empregado é doutrinado nos valores e expectativas da organização onde trabalha."  
(YODER, 1969, P. 467)

E o terceiro tipo de controle segundo THELEN apud KATZ & KAHN, op. cit.:

"c) a imposição de regras, analisada por KATZ, op. cit., a variabilidade humana também é reduzida pelas regras cuja violação requer alguma forma de penalidade ou sanção negativa. Desenvolvem-se prescrições formais nos sistemas sociais em que as funções executadas estão remotas e indiretamente relacionadas às neces-

sidades dos membros."

KATZ & KAHN, op. cit. justifica:

"As pessoas observam os regulamentos de um órgão governamental ou da empresa para a qual trabalham por que desejam conservar seus cargos".

As regras vistas desta forma, podem ser interpretadas como um mecanismo de defesa da administração para manutenção da sua existência e continuidade da busca de seus objetivos.

Quanto ao empregado, as reações à imposição de regras podem ser bastante variadas e dependem de alguns fatores. Segundo FLEURY (1989, p. 99) os fatores que facilitam a submissão às regras são:

"1 - ser trabalhador de baixa renda porque tende a determinar o sentimento do medo com relação à perda do emprego.

2 - vivência desde a mais tenra idade com vínculos hierárquicos no interior de uma família total ou parcialmente organizada porque estaria habituado ao modelo hierarquizado das organizações e

3 - ter crença religiosa porque embora as funções religiosas possam variar em alguns aspectos elas ensinam a submissão".

O terceiro fator pesquisado por FLEURY op. cit. foi justificado por GUERIN (1945 apud FLEURY, 1989, p. 100) que afirmou "o exercício do poder, através da crença religiosa torna-o politicamente pouco custoso em termos de conflitos".

Estes fatores falam das pessoas que poderão reagir de forma submissa, porém, por outro lado, a reação

pode ser de denúncia junto aos colegas se a percepção do empregado for a de que as regras exigidas não sejam inerentes à realização da tarefa, FLEURY op. cit. cita este exemplo quando comenta que a organização pesquisada pela autora não aceita no seu quadro de pessoal as pessoas que trabalharam anteriormente em organizações do mesmo segmento porque a experiência anterior facilitaria tal análise das exigências inerentes das tarefas.

Em organizações em que a alta direção é acessível, o empregado que se sente prejudicado por alguma regra pode reagir queixando-se ao presidente ou ainda utilizar a caixa de sugestões ou mesmo escrever uma carta formal. Esses tipos de reações referem-se a situações mais amenas e contornáveis e a canais de controles internos, que foram citados anteriormente para fiscalizar ações arbitrárias.

O empregado sindicaliza-se e, na participação do grupo organizado que tem poder de pressão sobre a organização e funciona também como entidade fiscalizadora das regras criadas e que podem vir a ser criadas pelas organizações, reage à imposição de regras analisando, discutindo com seus colegas, questionando e negociando as regras. O empregado pode utilizar ainda a pressão política não só através de sindicato, mas também através dos representantes políticos dos trabalhadores.

Outras formas de reação à imposição de regras

podem ser consideradas subjetivas e até mesmo inconscientes, necessitando ser analisadas de forma cuidadosa porque envolvem comportamentos tais como: lentidão nas tarefas, absenteísmo, irritação, erros freqüentes, doenças somáticas, acidente de trabalho, quebras de equipamento, queixas sistemáticas a grupos informais, quebra de sigilo, omissão de informação, etc.

Tentou-se examinar tanto a reação dos administradores quanto a reação dos empregados no que se relaciona à imposição de regras, o que se pode perceber é que essa relação envolve variáveis extrínsecas e intrínsecas dos comportamentos das pessoas. Através da pesquisa empírica pretende-se estudar algumas dessas variáveis pelos posicionamentos apresentados, principalmente aqueles que se referem à quebra de regras e/ou à exarcebção no cumprimento delas tendo como consequência a acusação de desvio.

### 3.2.5 - As Regras como Fim

Conforme verificou-se anteriormente as regras têm suas funções de acordo com MANNHEIM (1935, apud MERTON, 1978, p. 171), afirmou:

"Uma estrutura social formal e racionalmente organizada envolve normas claramente definidas de atividades, nas quais de maneira ideal, cada série de ações esteja funcionalmente relacionada com os propósitos da organização. Em tal organização está integrada uma série de cargos, de status hierarquizados, nos quais estão

implícitos grande número de obrigações e privilégios estreitamente definidos por regras limitadas e específicas".

Para MERTON (1978) o referido formalismo:

"Cria a facilidade de calcular o comportamento dos demais e um conjunto estável de expectativas mútuas e também facilita a interação dos ocupantes dos cargos, apesar de suas atitudes particulares (possivelmente hostis) em relação um com o outro. Desta maneira, o subordinado é protegido da ação arbitrária de seu superior, desde que as ações de ambos são limitadas por um conjunto de regras mutuamente reconhecidas".

Incontestavelmente, o tipo ideal de tal organização formal é a burocracia analisada por WEBER (1982, p. 229-230) que funciona da seguinte forma específica:

- "a) rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas.
- b) os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando, e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores.
- c) a administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (os arquivos), preservados em sua forma original ou em esboço.
- d) a administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada, que é caracteristicamente moderna, pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo.
- e) quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente delimitado o tempo de permanência na repartição que lhe é exigido.
- f) o desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas que podem ser aprendidas e o conhecimento dessas regras representa um aprendizado técnico especial, a que se submetem esses funcionários".

E MERTON (op. cit., p. 272) explica:

"Dentro da estrutura da autoridade hierarquicamente disposta, as atividades dos peritos treinados e assalariados são governadas por regras gerais, abstratas e claramente definidas as quais evitam a necessidade de serem emitidas instruções específicas para cada caso particular".

Observando, ainda que,

"O principal mérito da burocracia é sua eficiência técnica, com grande apreço dado à previsão, velocidade, controle, perícia, continuidade, descrição e ao rendimento satisfatório do dinheiro exigido dos contribuídos. A estrutura assim montada aproxima-se da completa eliminação das relações personalizadas e das considerações não racionais (hostilidade, ansiedade, envolvimento afetivos, etc)". (MERTON, 1970, p. 272)

Em meio a toda essa busca de precisão, rapidez e racionalidade da administração burocrática, as tensões e os esforços internos acabam quase que inteiramente esquecidos embora as pessoas em geral costumem evidenciar os aspectos disfuncionais da burocracia levantados por MERTON (p. 275).

Apesar do reconhecimento aos méritos da burocracia, MERTON (1978, p. 275) critica: "em seu estudo WEBER se interessa quase exclusivamente por aquilo que a estrutura burocrática atinge: precisão, confiança, eficiência ..." e examina a estrutura burocrática pela perspectiva da ambivalência e da disfunção. O autor comenta ainda:

"Que a estrutura burocrática exerce uma pressão constante sobre o empregado, para que ele seja metódico, prudente e disciplinado e se a burocracia tem que funcionar com bons resultados, deve atingir alto grau de confiança em sua conduta e um grau incomum de conformidade com as normas de ação aprovadas. A disciplina só pode ser eficiente se os padrões ideais forem

apoiados por fortes sentimentos da limitação da autoridade e da competência de cada um, e a metódica execução das atividades de rotina;

E prossegue:

"A eficácia da estrutura social está em última análise em infundir nos participantes do grupo, atitudes e sentimentos apropriados e para garantir a disciplina (a necessária confiança na reação) esses sentimentos são frequentemente mais intensos do que seria tecnicamente necessários.

E revela o que realmente acontece quando esse grau de auto-exigência às regras se instala:

"Há uma margem de segurança, na pressão exercida por tais sentimentos sobre o burocrata, para conformá-lo às suas obrigações modeladas. Esta própria ênfase conduz porém, a uma transferência dos sentimentos dos alvos da organização para os detalhes particulares de comportamento exigidos pela regra 2".

O autor completa:

"A obediência às regras, originalmente concebida como um MEIO transforma-se num FIM, então ocorre o processo familiar de deslocamento dos objetivos, pelo qual um valor instrumental torna-se um valor terminal".

Assim, essas disfunções da burocracia analisadas por MERTON (1978) demonstram que além, do desvio individual do empregado pelo fato de sofrer uma redução da percepção da realidade na situação de elevado grau de auto-exigência às regras, há também, em consequência, um desvio organizacional, uma vez que os objetivos da organização acabam ficando comprometidos.

O exagero relativo à obediência às regras é

característica de um desvio, levando o empregado burocrata a trabalhar em função dos regulamentos e das rotinas e não em função dos objetivos organizacionais realmente estabelecidos, ou seja, a regra como fim leva a um desvio organizacional.

### 3.2.6 - Como as Regras Fracassam?

Por que as Regras Fracassam?

Verificou-se que na administração uma das grandes preocupações é controlar o desvio, seja através de estímulo positivo ou negativo, integração grupal, treinamento, regimentos internos, códigos não explícitos seja através das regras legislativas, e para tanto a administração tem instrumentos e recursos disponíveis incluídos nos processos de recrutamento e seleção, socialização, treinamentos e outros para garantir a aceitação, manutenção e controle do respeito às regras, assim como o empregado tem o sindicato e os canais internos para analisar, questionar e negociar as regras, apesar dos percalços econômicos que possam permear o medo da perda do emprego. Todavia, a boa acusação é aquela que não deixa margem para a contestação. A questão é, por que ainda assim ocorre o desvio, definida por BECKER (1977) como "fracasso às regras aceitas?".

No capítulo anterior, quando foi examinada essa questão à luz da antropologia constatou-se que a auto-

profecia realizadora é uma das causas efetivas da ocorrência do desvio nas organizações, porém julga-se importante refletir, além dessa, que outros motivos levariam o empregado ao desvio.

Esse exercício de reflexão traz as seguintes possibilidades:

- o empregado ignora as regras legislativas e ou da organização e leva em conta a sua própria ética. Exemplos: furtar por julgar que é mal remunerado, chegar atrasado ao levar trabalho para fazer em seu lar e julgar que adquiriu esse direito sem informar a organização, negociar internamente sem permissão do empregador por julgar que o empregador é obrigado a compreender que a sua remuneração não cobre um eventual gasto elevado com acidente fora do circuito organizacional, etc;

- não haver na organização nenhuma forma de controle às ações arbitrárias das chefias e o empregado ao sofrer alguma ação dessa espécie reagir negligenciando no exercício da sua função. Neste tipo de organização, pode haver acusação de desvio por parte da chefia sem a ocorrência do desvio e, em havendo apenas o canal de controle do empregado e não da chefia ocorrer um virtual desvio do empregado ou, até mesmo, uma reação agressiva do empregado por se perceber injustiçado;

- em consequência de canais inadequados de comu-

nicação na organização e não havendo espaço organizacional para tratar dos assuntos relativos às inadequações existentes na organização, este caso é semelhante ao anterior, mas tendo como consequência quebras freqüentes de equipamento, perdas de matéria prima, baixa produtividade atribuídas ao empregado sem a devida investigação por parte da organização;

- ideologias altamente diferenciadas entre empregado e empregador, não detectadas no processo de recrutamento e seleção, podem levar a um excessivo questionamento das regras da organização com conseqüente conflito por vezes insustentável.

### 3.2.7 - As Regras Legislativas

Verificou-se no capítulo anterior, que BECKER (1977, p. 95) concluiu que "o tipo ideal de uma regra específica é uma lei cuidadosamente escrita e bem embasada na interpretação judicial. E comenta: "tal regra não é ambígua, pelo contrário, suas disposições são precisas; sabe-se de maneira bastante precisa o que se pode e não pode fazer e o que acontecerá se se fizer algo errado".

RUSSOMANO (1982, p. 551) "a lei do contrato de trabalho enfeixa a conduta do empregado e do empregador através de laços vigorosos de uma série de obrigações recíprocas", ou seja a lei especifica o que se considera

comportamentos desviantes para o empregado.

A Lei nº 5452, 1º/05/1943, estabelece:

"Art. 482. Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia, sem permissão do empregador e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

Parágrafo único. Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional."

Também para o empregador a Lei especifica:

"Art. 483. O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato

lesivo da honra e da boa fama;  
f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;  
g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.  
§ 1º O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço.  
§ 2º No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultativo ao empregado rescindir o contrato de trabalho.  
§ 3º Nas hipóteses das letras "d" e "g", poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo."

E para ambas as partes:

"Art. 484. Havendo culpa recíproca no ato que determinou a rescisão do contrato de trabalho, o tribunal de trabalho reduzirá a indenização à que seria devida em caso de culpa exclusiva do empregador, por metade.

Art. 485. Quando cessar a atividade da empresa por morte do empregador, os empregados terão direito, conforme o caso, à indenização a que se referem os artigos 477 e 497.

Art. 486. No caso de paralisação temporária ou definitiva do trabalho motivada por ato de autoridade municipal, estadual ou federal, ou pela promulgação de lei ou resolução que impossibilite a continuação da atividade, prevalecerá o pagamento da indenização, que ficará a cargo do governo responsável.

§ 1º Sempre que o empregador invocar em sua defesa o preceito do presente artigo, o tribunal do trabalho competente notificará a pessoa de direito público apontada como responsável pela paralisação do trabalho, para que, no prazo de 30 (trinta) dias, alegue o que entender devido, passando a figurar no processo como chamada à autoria.

§ 2º Sempre que a parte interessada, firmada em documento hábil, invocar defesa baseada na disposição deste artigo e indicar qual o juiz competente, será ouvida a parte contrária, para, dentro de 3 (três) dias, falar sobre essa alegação.

§ 3º Verificada qual a autoridade responsável, a Junta de Conciliação ou Juiz dar-se-á por

incompetente, remetendo os autos ao Juiz Privativo da Fazenda, perante o qual correrá o feito nos termos previstos no processo comum."

Portanto, têm-se aqui, a acusação de desvio engendrada pelo Estado e que se sobrepõe as próprias regras organizacionais.

Verificado o ponto de vista da administração sobre o desvio, pretende-se dar seguimento à parte teórica da pesquisa tratando sobre a comunicação da cultura como forma de compreender as causas explícitas e as subentendidas das acusações de desvio na organização.

### 3.3 - A Cultura através da Comunicação

#### 3.3.1 - Introdução

Partiu-se do pressuposto que a cultura de uma organização, ou seja, os seus costumes, valores e origens, ou mesmo segundo GEERTZ (1978, p. 56) "um conjunto de mecanismo de controle - planos, receitas, regras e instruções - para governar o comportamento", refletem a identidade dela incluindo o lado consciente e o lado subconsciente.

O lado consciente seria aquele conhecido por todos, um exemplo seria a imagem que a organização procura ter frente a comunidade. O lado subconsciente, parcialmente desconhecido, como por exemplo os seus fundadores e

seguidores terem valores rígidos se comparados ao contexto e não se darem conta, embora os empregados e as pessoas externas à organização percebam.

Assim, com base na idéia de que ao conhecermos a cultura de uma organização conhecemos as suas características explícitas e subentendidas e estas por sua vez, serem passíveis de explicar as causas das acusações de desvio, é que se propôs desenvolver a leitura da cultura.

Levar-se-á em conta que o fato da "comunicação constituir um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização". FLEURY (1989, p. 24) faz dela um instrumento de análise da cultura organizacional. Portanto, a leitura da comunicação das organizações possibilita a compreensão da cultura das organizações.

Por estas razões, a finalidade deste capítulo é analisar o conceito de comunicação e a importância dela na compreensão da cultura organizacional e descrever e explicar os instrumentos utilizados para desenvolver a leitura da cultura através da comunicação.

Os autores pesquisados foram basicamente THÉVENET, 1989 que contempla a comunicação como um material de base essencial para o estudo da cultura empresarial, HALL e PARK em SÁ et alii (1973). Estes últimos, estudam a comunicação entre humanos afirmando que esta tem sua gênese

coincidindo com a emergência da cultura e da sociedade estruturada com base em arranjos mentais embasados na transmissão de experiências e não na herança genética. "Essa gênese é explicada (pelo menos com os recursos disponíveis em antropologia) como um dos resultados no processo evolutivo dos seres vivos que deu origem ao gênero Homo" (SÁ et alii, 1973, p.101).

### 3.3.2 - Comunicação e Cultura

A comunicação, SÁ et alii (op. cit., p. 90) comentando sobre o que PARK escreveu diz:

"é, se não idêntica, pelo menos indispensável ao processo cultural. A cultura pode assumir entre povos diversos em lugares e épocas diferentes, muitas e variadas formas, quer nas manifestações materiais como imateriais; porém o fato de que essas manifestações são compreendidas por um certo povo, por um povo cultural é que lhes confere o caráter de cultura (como a entendemos)".

E conclui a autora:

"A cultura então, inclui tudo que é comunicável, e os seus componentes fundamentais, quaisquer que sejam as formas e símbolos em que se possam incorporar, nada mais são do que 'vontade' e 'idéia' no sentido dado por Schopenhauer".

E ainda (p. 92):

..."não há fato cultural sem comunicação, a própria comunicação é, qualquer de suas formas simbólicas, um fato cultural, dado que pertence à categoria das coisas com que o homem modifica o ambiente com vistas a uma vida mais amena".

Pretender-se-á, portanto, desenvolver a leitura do sistema de comunicação da organização estudada como forma

de compreender a sua cultura.

### 3.3.3 - A Definição e a Qualidade da Comunicação

Os estudiosos da comunicação a definiram da seguinte maneira. Para YOODER (1969, p. 660), a

"Comunicação significa a troca de pensamentos, idéias, informação e opiniões. Também se pode usar o termo para referir a uma mensagem particular. A raiz da palavra é a mesma de 'comuna' e comunhão, e se refere a um processo de tornar comum ou mútuo".

Já FLIPPO (1978, p. 454) entende que: "Comunicação é o ato de induzir outros a interpretar uma idéia de maneira que era a planejada pelo locutor ou escritor".

Na visão de SÁ et alii (1973, p. 90),

"Comunicação é interação humana, um processo que tem lugar entre indivíduos com um ego, um ponto de vista e uma certa orientação dentro de um esquema de valores morais. Esse processo pode ser considerado completo quando uma pessoa (ou várias) interpreta algum estímulo proveniente de outra".

WRIGHT (apud BALLARIN, 1986, p. 10) simplifica dizendo que a "comunicação constitui um meio para transmitir idéias entre os indivíduos".

Essas definições levam a entender que a comunicação é um processo que pressupõe receptor e transmissor e se completa quando ocorre a interação entre ambos; é um ato de transmitir idéias e fazer-se compreendido pelos outros,

conforme os objetivos do transmissor.

A boa comunicação, segundo BALLARIN, (1986, p. 50) tem as seguintes características:

- clara, não sujeita a distorções quanto ao sentido e quanto à nitidez da transmissão;
- completa, sem a suposição de que quem recebe a mensagem já sabe algo a respeito;
- veiculada em linguagem ou código inteligível à pessoa comunicada;
- adaptada à cultura e peculiaridades de quem recebe a comunicação.

Essas características observam a precisão e a segurança da mensagem porque se a mesma não for interpretada pelo receptor conforme o objetivo do transmissor, a comunicação não pode ser considerada de boa qualidade e ao invés disso, poderá originar erros, conflitos e desorganização.

#### 3.3.4 - Sistemas de Mensagens Primárias de Hall

Segundo HALL (1973), os meios de comunicação são agrupados em dez tipos distintos de atividades e rotulados de Sistemas de Mensagens Primárias. O autor afirma (p. 46) que:

"em qualquer cultura esses meios estão presentes com a função de reforçar ou mascarar o que é dito com palavras, que os homens aprendem a 'ler' diferentes aspectos desse espectro de

comunicação que cobre os eventos de uma fração de segundo até os de muitos anos".

E orienta (p. 96):

"esses Sistemas de Mensagens Primárias são instrumentos analíticos com que se pode estudar uma cultura. Estão sempre interligados e, por isso, podem ser examinados em qualquer ordem".

Os sistemas de Mensagens Primárias na seqüência dada por HALL, são:

1 - Interação: (o único a envolver mais especificamente a linguagem falada). A fala, reforçada pelo tom de voz e pelos gestos, é uma das formas mais elaboradas de interação, e a escrita é uma forma especial que usa símbolos especificamente elaborados.

2 - Associação: obedece às regras explicitadas por formas de comunicação.

3 - Subsistência: possibilidade de classificar as sociedades humanas pela dieta e pelos modos de prover os alimentos.

4 - Bisssexualidade: os tipos de ocupação ligados à masculinidade ou ligados à feminilidade.

5 - Territorialidade: é a gerência do espaço territorial, locais de diversão e de moradia, disposição das salas e das pessoas.

6 - Temporalidade: o modo de usar o tempo é um dos indicadores da cultura que portam as pessoas.

7 - Aprendizado: o modo de acumular o conhecimento. Todas as sociedades têm meios para transmitir aos

novos elementos o seu corpo de costumes e regras, mas cada uma o faz de modo diferente.

8 - Divertimento: o modo de divertimento das culturas diversas.

9 - Defesa: a maneira como se defendem das coisas desconhecidas. A maneira de tratar as coisas sobrenaturais comunica muito sobre as pessoas.

10 - Exploração: (o uso de materiais). Tipo de carro e tipos de ferramentas de trabalhos.

Entre os antropólogos, o estudo eficiente da comunicação "só é possível quando feito de um esquema mais amplo da cultura para permitir o exame do comportamento humano em modelos integrados que dão sentido às partes componentes". (SÁ, 1973, p.102)

### 3.3.5 - A Comunicação nas Organizações

As organizações empresariais raciocinam atualmente em termos de comunicação, comunicar é um dos desafios permanentes. Antes, a comunicação estava reservada a assuntos muito limitados de produtos ou de informação ao público ou de forma obrigatória, via relatórios financeiros ou de balanço social, ou de forma excepcional num caso de ataque à empresa ou problemas com os consumidores. Conforme THÉVENET (1989, p. 41) "a comunicação deve ser, num outro plano e para o conjunto dos colaboradores, uma atitude, porque é fator seguro de eficácia".

MARTIN (apud THÉVENET, 1989, p. 42), diz que

hoje

"a empresa não vende apenas produtos, vende-se a si própria: deve ganhar a confiança e a simpatia dos clientes, parceiros e colaboradores, afirmar a sua identidade no espírito dos seus públicos próprios".

Uma das idéias defendidas por THÉVENET (op. cit, p. 41) é que:

"os efeitos de uma boa notoriedade são dificilmente mensuráveis em situação normal, mas tornam-se especialmente críticos em situações graves; em casos de ataques dos consumidores ou de 'acidentes' de produção, as empresas resistem melhor se tiverem forte notoriedade. A imagem constitui, portanto, no mínimo, defesa contra eventuais problemas futuros".

A comunicação tem diversos suportes: campanhas de publicidade, catálogos de apresentação da empresa e das suas atividades, logotipo, grafismo da marca, e outros.

Segundo THÉVENET, (op. cit., p. 42):

"a imagem da empresa constitui objeto de investigação em matéria de cultura e compreende três tipos de questões:

- sinais materiais e visuais que permitem a identificação e diferenciação pelo público.
- as manifestações da empresa na publicidade.
- as expectativas, atitudes e sentimentos que os consumidores têm da natureza e realidade da empresa através da sua imagem".

O autor conclui dizendo que "a problemática da imagem confunde-se com a interrogação sobre o que somos, sobre a nossa filosofia e o nosso sistema de valores".

Através dessa explanação, pode-se deduzir que é importante o autoconhecimento, o domínio da própria identidade e a busca da consistência da imagem para a subsistência saudável de uma organização.

O que THÉVENET propõe é que se analise a comunicação das organizações através dos seus sinais (aparências e/ou de seus símbolos (tótems). Entendendo-se, (p. 90)

"por sinais o conjunto dos meios de que a organização se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto e os símbolos condensam sentido, o ato, o gesto, o comportamento, o rito simbólico, concentram, como o tótem, um conjunto de significações tidas como importantes".

Para desenvolver a análise o autor propõe uma lista de informações a serem levantadas:

SINAIS:

- para o exterior:

- . atendimento telefônico;
- . acolhimento das visitas;
- . comunicação externa;
- . acolhimento dos fornecedores, clientes e candidatos a emprego;
- . estilo do secretariado e do pessoal em contato com o exterior.

- comportamentos:

- . linguagem;
- . vestuário;

- . padrão de consumo aparente dos quadros;
- . tipo de relacionamento;
- . restaurante ou bar.
  
- espaço:
  - . circulação nos locais;
  - . arquitetura;
  - . arranjo de locais, disposição, material, mobiliário;
  - . cores.
  
- gestão do tempo:
  - . distribuição do tempo individual ou coletivo dos quadros;
  - . atitudes frente aos horários;
  
  - . relação entre tempo útil e tempo privado.

#### SÍMBOLOS:

- ritos:
  - . festas;
  - . atividades da associação da empresa;
  - . informações ao pessoal;
  - . promoção e sistemas de recompensas;
  - . anúncio de mudanças.
  
- histórias:
  - . a respeito dos dirigentes;
  - . sobre acontecimentos importantes da empresa.

- logotipo:

A lista apresentada, evidentemente deve sofrer adaptações conforme a realidade da empresa a ser investigada.

## 4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão descritos os dados sobre a história do I.C.B.N.A., a leitura da cultura e as acusações de desvio, seguidos de análise e interpretação.

### 4.1 - A História do Cultural

A descrição da história do Instituto Cultural Brasileiro Norte-Americano, conhecido por "Cultural" ou por "Instituto", foi elaborada tendo em vista:

1. A contextualização da organização pesquisada;
2. A análise das suas origens;
3. A identificação dos objetivos e da identidade do ICBNA.

#### 4.1.1 - A Criação, Os Objetivos e Dados Restropectivos

Segundo o BOLETIM (informativo do Cultural), há cinquenta e dois anos um grupo de bacharelados gaúchos descobria, em pleno apogeu da cultura francesa, o rico mas praticamente desconhecido filão cultural americano, onde sobressaíam-se o cinema e a literatura. O clima tenso que

precedia a Segunda Guerra Mundial impediu-os de concretizar o sonho de partir para os Estados Unidos. Voltaram-se, então, para um ambicioso projeto: o de cultivar, mesmo à distância, a língua, os costumes e a cultura daquele País que representava naquele momento anterior à Segunda Guerra Mundial uma força de liberdade em oposição ao nazi-facismo. Objetivos definidos, metas traçadas, o propósito converteu-se em realidade, aos catorze dias do mês de julho de 1938.

Com a colaboração do Cônsul dos EUA, Mr. Guy W. Ray, era fundado, nesta data o Instituto Cultural Brasileiro Norte-Americano, tendo como finalidade: promover o conhecimento recíproco da cultura dos Estados Unidos do Brasil e dos Estados Unidos da América do Norte; facilitar o natural intercâmbio entre os dois países; fomentar o estudo e a difusão do idioma brasileiro nos Estados Unidos e do idioma inglês no Brasil; organizar exposições de arte, de livros e outras quaisquer manifestações culturais; incentivar o intercâmbio de professores, alunos, escritores e demais expressões de cultura; facilitar excursões individuais ou coletivas de um país ao outro; fomentar a fundação de um instituto análogo a este nos Estados Unidos da América; incentivar a fundação de bibliotecas brasileiras nos Estados Unidos e norte-americanas no Brasil; organizar concertos e outros atos análogos; facilitar a colocação de livros, na medida do possível, a preços adequados e mediante oportunas traduções; buscar o contato com as instituições culturais dos Estados Unidos; cooperar na obra das

universidades e demais entidades culturais de ambos os países.

Constituía-se também a primeira Diretoria do ICBNA, sendo como Presidente Renato Barbosa; Vice-Presidente, Érico Veríssimo; 1º Secretário, Paulo Augusto Simões Pires; 2º Secretário, Aurélio Limeira Tejo; 1º Tesoureiro, Dante Sfoggia; 2º Tesoureiro, Bruno Schuetz; Bibliotecário, João Kessler Coelho de Souza e, como membro honorário, Mr. Guy W. Ray. Iniciava-se a trajetória do ICBNA rumo ao futuro que consolidaria os ideais daquele obstinado e audacioso grupo de intelectuais gaúchos.

Em 21 de agosto de 1943, era inaugurada a sede social do Instituto, no 2º andar do Edifício Bank of London, na Praça Senador Florêncio, 22, foi também eleita a nova Diretoria, tendo como Presidente, Érico Veríssimo. Com a viagem deste, para os Estados Unidos, passou a responder pelo cargo o Vice-Presidente, Alvaro G. Soares. Ao término daquele ano, o ICBNA registrava 214 alunos, 255 sócios, 482 livros catalogados e contava com um saldo em caixa de Cr\$ 24.008,50. Quatro anos após, ocorria a primeira mudança significativa na história da entidade.

Em julho de 1947, transferia-se a sede social e a Biblioteca do Instituto para a Rua dos Andradas, 1332, 7º andar, permanecendo, no entanto, as aulas no Edifício Bank of London. No mesmo ano, instalava-se a discoteca e a sala de música junto à Biblioteca. Também em 1947, era editado o

primeiro Boletim do ICBNA, com o intuito de informar, mensalmente, as principais atividades desenvolvidas pela entidade.

Através das suas sucessivas diretorias, o ICBNA expandia-se com surpreendente rapidez, verificando-se um sensível aumento no número de sócios, alunos, livros catalogados e saldo em caixa. Isto provocou o deslocamento das aulas e da sede social do ICBNA, em dezembro de 1950, para o 12º andar do Edifício União, na Av. Borges de Medeiros, onde permaneceriam por vinte anos.

Em 1956, registrava-se mais um marco de relevante importância para o crescimento da entidade. Era adquirido o terreno, onde, em 24 de setembro de 1969, seria realizada a solenidade de lançamento da pedra fundamental para a Sede própria do Instituto.

Em 21 de dezembro de 1963, o Prefeito de Porto Alegre, José Loureiro da Silva, assinava a Lei nº 2679, declarando o ICBNA de utilidade pública municipal. Pouco mais de um ano após ter sido lançada a pedra fundamental, mais exatamente em janeiro de 1971, o Cultural iniciava suas atividades na Sede própria, com os cursos intensivos de verão.

#### 4.1.2 - Funcionamento Atual

Hoje funcionam no Cultural duas escolas de

inglês distribuídas em dois prédios, um dos quais está localizado no Centro de Porto Alegre e tem seis andares e o outro no bairro Petrópolis.

O Cultural é conhecido pela população em geral através dos cursos desenvolvidos aos níveis básico, intermediário, pré-avançado e avançado da língua inglesa chegando a ter mais de 7.000 alunos matriculados.

Há também um auditório onde são apresentados através de um departamento cultural e social programas de cultura tais como concertos, seminários, recitais, cursos sobre artes, ciências e letras, exposições de arte, espetáculos teatrais, manifestações culturais estas que primam pelo elevado nível o ICBNA conta ainda com uma biblioteca de razoável acervo e significativa utilização pela comunidade interessada em leituras sobre a cultura americana, informações gerais e pesquisas. Todos parecem funcionar buscando manter as finalidades da fundação do ICBNA.

#### 4.1.3 - A Evolução da Estrutura Organizacional do ICBNA

Em 21 de agosto de 1943, foi inaugurada a principal sede social do Instituto. Em Set/1943 foi contratada a primeira funcionária do ICBNA. Era uma jovem de 20 anos, nascida em Santa Cruz, RS, interna de um colégio americano, que havia procurado o consulado,

interessada em trabalhar no ICBNA; entrevistada e aprovada, D<sup>a</sup> Paula Snell Becker iniciou como secretária. "Eu me lembro que havia muitos livros que os americanos tinham enviado arranjados pela estética. Comecei pela classificação dos livros e a diretoria autorizou a contratação de professores e abertura de matrículas. "Aquele ano terminou com o registro de 214 alunos, 255 sócios e 482 livros catalogados" (são os dados que ela havia registrado para o BOLETIM publicar conforme vimos anteriormente). D<sup>a</sup> Paula foi promovida em 04 de agosto de 1948 para Superintendência Geral lá permanecendo até o início de 1990, durante 47 anos trabalhou no comando administrativo do Instituto.

Em agosto de 1945 foi contratada outra jovem que iria ser a responsável pelo Departamento Cultural e Social do ICBNA. Ela era natural de Dom Pedrito, RS e tinha 22 anos. D<sup>a</sup> Wilma permaneceu durante 43 anos no ICBNA.

Em outubro de 1945 foi contratada, D<sup>a</sup> Haydée Leão de Madureira, com 37 anos, natural de Porto Alegre, aluna da 1<sup>a</sup> turma de Biblioteconomia da UFRGS e que também permaneceu durante 43 anos, responsável pela biblioteca do ICBNA.

Essas três mulheres participaram da formação e da história do ICBNA. Elas fizeram parte do crescimento da escola, hoje, funcionando em dois prédios. Também foram parte atuante do desenvolvimento, da propagação da arte e da cultura no auditório para apresentação de concertos e

recitais, primeira galeria de arte estável de Porto Alegre e a expansão da biblioteca em 20 mil volumes, 5 mil discos, com um movimento diário de 300 pessoas e sala de vídeo.

Essas três mulheres foram consideradas, segundo a edição especial no cinquentenário do "Boletim" do ICBNA, a personificação dos funcionários que encarnam o ideal em termos de dedicação ao Instituto.

D<sup>a</sup> Wilma e D<sup>a</sup> Haydeé, na ocasião da aposentadoria, foram homenageadas com direito a uma programação oficial e placas registrando a homenagem. Quanto à D<sup>a</sup> Paula, que não está aposentada, encontra-se afastada por motivo de doença, certamente receberá a sua homenagem ao longo do tempo.

#### 4.1.4 - Análise Interpretativa

A história do Cultural indica que a Instituição foi o berço de uma idéia que vingou porque nasceu em uma época propícia: difundir a cultura norte-americana no Brasil entre 1935-1945, período da Segunda Guerra Mundial significava receber apoio dos Estados Unidos que estavam decididos a investir nessa propagação. O ICBNA recebia farto material bibliográfico, móveis e profissionais dos Estados Unidos no seu início e ao longo do tempo buscou sua autonomia para manter-se como instituição brasileira. Na mesma época, Walt Disney foi enviado ao Brasil, por Nelson Rockefeller com o

propósito de fazer filmes sobre a América do Sul. Havia o objetivo de aproximação dos Estados Unidos com o Brasil.

A identidade do ICBNA repousa na idéia da sua criação, e como enfatiza THÉVENET (1989, p. 20) "a identidade deve ser definida, descrita... A identidade é o fundamento lógico de gestão que se enraizaram na empresa porque provaram eficácia; a cultura está em tudo aquilo que a empresa criou para funcionar e assegurar a sua perenidade".

Assim, a partir dessa identidade, o ICBNA, é conhecido não apenas em Porto Alegre mas em todo o Rio Grande do Sul, como o Cultural, escola da língua inglesa e local onde se encontra grande quantidade de livros sobre a literatura e a cultura norte-americana.

No Brasil, o movimento feminista iniciou por volta dos anos 70, movimento esse que lutava pelos direitos da mulher no mercado de trabalho. No Cultural estavam nessa época três mulheres nos principais cargos de comando havia quase 30 anos. Esse fato historicamente significativo mostra que a figura feminina é outra forte característica da cultura do ICBNA. Atualmente, dentre os nove cargos de maior importância hierárquica sete são ocupados pelas mulheres. O que se pode concluir é que, a partir da análise desenvolvida, onde foi detectado que os objetivos para os quais foi criada a instituição, ou seja, a propagação da cultura norte-americana e a característica forte e histórica da figura feminina nos cargos de comando, estão sendo preserva-

das, portanto, existe um elevado grau de coerência na identidade cultural do ICBNA que se manifesta na relação entre os fatos históricos e a situação atual.

Esta leitura da cultura do ICBNA indica que essa coerência é fator positivo porque o ICBNA é uma instituição que tem uma imagem positivamente estabelecida no contexto porto alegreense como escola da língua inglesa e propagadora da cultura norte-americana. E, como diz THÉVENET (1989, p.21) "a abordagem cultural põe especial ênfase sobre a coerência das decisões tomadas e dos resultados conseguidos relativamente à cultura e à identidade da empresa... Na abordagem cultural não há modelos a imitar, mas coerência a observar".

#### 4.2 - A Leitura da Cultura

O objetivo principal da leitura da cultura através da comunicação é compreender a cultura da organização pesquisada. A comunicação, escreve PARK (1970, p. 59), "é, se não idêntica, pelo menos indispensável ao processo cultural". A cultura, continua PARK, então inclui tudo que é comunicável, e os seus componentes fundamentais, quaisquer que sejam as formas e símbolos em que se possam incorporar, nada mais são do que "vontade" e "idéia" no sentido dado por Schopenhauer.

Ainda a respeito da identidade entre cultura e

comunicação SÁ et alii (1973, p. 92) mostram que,

"se os estudiosos da cultura estão interessados nas relações humanas de que resultam objetos materiais ou formas usuais e padronizadas de comportamento, se a inferência da cultura é feita através da observação de como a mesma se manifesta e a manifestação da cultura só pode ser apreendida através da compreensão do significado simbólico de cada aspecto, então cultura e comunicação são realidades inseparáveis.

Concluindo, que:

"Do mesmo modo que não há fato cultural sem comunicação, a própria comunicação é, em qualquer de suas formas simbólicas, um fato cultural, dado que pertence à categoria das coisas com que o homem modifica o ambiente com vistas a uma vida mais amena".

Diante do exposto, conclui-se que cultura e comunicação são conceitos suplementares, não se constituindo, nem um nem outro, fundamento mas condição necessária para a compreensão e a existência de cada um.

Para desenvolver a leitura da cultura através da comunicação utilizar-se-á os instrumentos analíticos de HALL (1973) que objetivam ler a comunicação de um sistema como forma de interpretar a sua cultura, bem como a lista de informações de sinais e símbolos de THÉVENET (1989).

Distinguem-se dez instrumentos analíticos:

#### 4.2.1 - Interação

A vida em grupo dos seres humanos determina a interação, a qual permeia todas as formas de atividade

conjunta e mais aquelas em que as pessoas interagem com alguma outra coisa. (SÁ et alii, 1973, p. 96)

As pessoas que trabalham no Cultural, falam normalmente em tom baixo, os gestos são discretos e não têm o hábito de sair de seus setores para visitar outros a não ser por motivo de trabalho ou para cumprimentar um colega pela passagem do aniversário. Há reuniões semanais com o gerente geral, gerentes de departamento e chefes de setores; estas são chamadas de reuniões operacionais e tratam das rotinas dos setores, bem como estabelecem metas, alternativas de solução e prazos para os problemas setoriais e gerais.

Embora a interação informal seja reduzida, as pessoas se conhecem relativamente bem porque mais de 50% dos funcionários têm mais de cinco anos de casa, 90% dos gerentes e chefes dos setores estão a mais de 15 anos no Instituto trabalhando no mesmo prédio, com exceção da gerente da filial e funcionários que trabalham no outro prédio há anos.

Distingue-se dois grupos que interagem de formas diferenciadas: o grupo de professores e coordenadores e o grupo de funcionários. Uma das explicações dos informantes é porque eles recebem tratamentos diferenciados, os aumentos salariais são diferentes (geralmente maiores para os professores), os professores recebem bolsa de estudo para viajar aos Estados Unidos, todos anos são escolhidos três, e

também há uma exigência de qualidade no trabalho bem maior do que em relação aos funcionários.

#### 4.2.2 - Associação

A associação mesmo entre animais inferiores, obedece a regras explicitadas por formas de comunicação; entre humanos as regras são complexas. A estratificação, segundo Sá et alii (op. cit., p. 97) fornece casos evidentes de complexidade das regras de associação humana e das suas formas de comunicação.

Quanto ao grau de complexidade das regras envolvidas na associação, atualmente (o presente estudo foi desenvolvido no período de agosto a dezembro de 1990) a percepção existente é que as regras da organização não estão exatamente implícitas. Isto ocorre porque está em curso uma implantação de mudanças: desde o início de 1990 foi contratada, pela Diretoria, uma consultora que vem trabalhando a nível de organização e métodos; esse trabalho envolve a explicitação de regras e algumas mudanças. A sensação das pessoas entrevistadas é de que foram retiradas as regras que embora não fossem escritas e nem sempre explícitas, existiam e, no lugar delas, ainda há um vazio.

No contato com a consultora, foi possível verificar que as mudanças que estão ocorrendo e que irão ocorrer no ICBNA são inúmeras: informatização do sistema de

matrícula, implantação de um sistema de avaliação de maturidade com o objetivo de avaliar a carreira do professor, hierarquização dos cargos e motivação para a eficiência, proposição de um plano de cargos e salários; uma completa revisão na organização e nos métodos com o intuito de modernizar o sistema; implantação de manuais de procedimento para rotinas (que foram elaborados em conjunto com os empregados), (promoções por mérito, estabelecimento de pré-requisitos e descrição de funções, avaliação do empregado no período probatório) e outros. Como as mudanças estão sendo implantadas gradativamente, a expectativa dos entrevistados permanece alta em relação às novas regras.

#### 4.2.3 - Subsistência

A subsistência é a base de uma sociedade e data do começo da vida. As sociedades humanas podem ser classificadas pela dieta e pelos modos de prover os alimentos, tendo cada uma a sua forma característica de economia. O trabalho é hierarquizado, e o que aparece como prestigioso em uma cultura pode não ser em outra. SÁ et alii, 1973, p.97.

Dessa forma, o ICBNA pode ser classificado como uma organização liberal no que se refere á subsistência. A razão desta classificação está no fato de os empregados não sofrerem nenhuma espécie de restrição de ordem filosófica ou religiosa.

A forma que pela qual os empregados se reúnem para a refeição obedece um estilo hierarquizado. Os empregados, em geral, formam pequenos grupos para almoçar, porém, os gerentes, chefes de setor e funcionários mais antigos, porém, almoçam em horários e locais diferentes. Uma das entrevistadas observou que, com mais de 15 anos de Cultural nunca havia almoçado com colegas de trabalho, embora quase sempre almoçasse só, em algum restaurante da proximidade, porque antes a aproximação e amizade entre colegas era mal vista e nunca incentivada.

#### 4.2.4 - Bissexualidade

Este termo é utilizado para explicar os estudos feitos em diferentes culturas sobre o que cada uma classifica como profissão para homens e profissão própria para mulheres. (SÁ et alii, 1973, p.97)

No ICBNA, os tipos de ocupação existentes são em sua maioria ligados ao que no Brasil considera-se como trabalho feminino: professoras de inglês, secretária e auxiliares, bibliotecária, jornalista e promotora de programas sociais e culturais. Mesmo os cargos de comando, que são tidos como masculinos, nos 52 anos de existência do Cultural, foram três mulheres que permaneceram durante mais de quarenta anos nos principais cargos de comando, e atualmente os sete dos nove principais cargos de comando são ocupados por mulheres.

#### 4.2.5 - Territorialidade

Segundo SÁ et alii (op. cit.), este é o termo técnico para descrever em etologia, a tomada de posse, uso e defesa de um território por parte de organismos vivos, no caso do estudo do ser humano, o termo tem o mesmo significado. Pessoas, famílias e sociedades regionais ou nacionais estão sempre, mais ou menos, preocupadas com a gerência do espaço, territorial e as regras são numerosas e complexas. SÁ et alii (op. cit.) propõe examinar uma coleção de mapas históricos do Brasil para verificação dos esforços desenvolvidos por sociedades para arrebatam espaço de outras ou para defender o espaço contra forasteiros: o avanço de portugueses e brasileiros em terras indígenas e espanholas; as invasões holandesas e francesas, as guerras e até pendências judiciais entre estados da mesma sociedade nacional.

Ao se observar a disposição dos atores, em um palanque em ocasiões festivas, como nos banquetes, a posição de uma pessoa vis à vis uma autoridade indica reconhecida sua posição em relação às outras presentes. Nessas observações pode-se perceber como o espaço se manifesta muito sutilmente, com o resto da cultura, de diferentes maneiras. (SÁ et alii, 1973, p.98)

No Cultural, cada departamento e cada setor tem o seu espaço próprio; os territórios são muito bem delimita-

dos. Com exceção do local de trabalho da secretaria, uma espécie de corredor onde trabalham cerca de cinco secretárias e auxiliares, os espaços são amplos. No prédio central, por exemplo, há um andar somente para a biblioteca, outros para salas de aula, outro para o auditório e recepção, enfim a sensação que se tem é que todos têm seus espaços para trabalhar com relativa comodidade.

Outro aspecto a ser observado é que a sala do coordenador geral não parece ser muito diferente das outras, como ocorre em determinadas organizações onde os superiores hierárquicos trabalham em salas bem mais amplas e confortáveis que os seus subordinados.

A territorialidade física e espacial parece retratar a territorialidade pessoal que também é bem delimitada, o espaço para intimidades entre as pessoas é reduzido. É possível notar que há uma certa distância física entre as pessoas.

#### 7.6 - Temporalidade

"O modo de usar o tempo é um dos indicadores da cultura que portam as pessoas". (SÁ et alii, op. cit., p. 98) Qualquer bom observador que tenha convivido um mínimo com um norte-americano teve oportunidade de perceber como entre os valores daquela cultura a perda de tempo é angustiante para as pessoas bem socializadas naquele país.

Para os latino-americanos, em geral, a diferença de quinze minutos no horário de um encontro é tida como normal enquanto que para o norte-americano o mesmo atraso comunica grande falta de consideração. PENTEADO, (1969, p. 102) dá outro exemplo: aqui no Brasil, é muito comum a expressão de advertência "horário inglês", quando se pretende enfatizar o respeito ao horário combinado para encontros ou outros compromissos.

O tempo no Cultural é intensamente utilizado para o trabalho. Não é freqüente a conversa informal e a preocupação com a utilização produtiva do tempo é uma constante.

Ao andar pelos corredores do ICBNA, através das portas abertas das salas de trabalho, pode-se perceber que freqüentemente as pessoas estão sentadas nos seus lugares habituais apresentando comportamentos de desempenho de tarefas, escrevendo, datilografando ou examinando papéis da organização. As entrevistas com horários marcados geralmente não sofreram atrasos e era comum ouvir comentários dos entrevistados sobre a preocupação em observar prazo de entrega de trabalhos e relatórios determinados em reunião. As entrevistas solicitadas e marcadas com antecedência eram mais freqüentes do que visitas inesperadas.

#### 4.2.7 - Aprendizado

O modo de acumular o conhecimento varia de cultura para cultura. As sociedades têm meios para transmitir aos novos elementos os seus costumes e regras mas cada um o faz de modo diferente. (SÁ et alii, op. cit., p. 99).

O novato do ICBNA recebe as primeiras instruções do pessoal do setor de recursos humanos; depois, ele é encaminhado para a chefia imediata que se encarrega de apresentá-lo para os outros setores e departamentos, recebendo as instruções para a execução do trabalho.

O professor novato recebe orientação das coordenadoras, que o acompanham e instruem durante o exercício da função, assistindo e avaliando as suas aulas. Ele recebe orientação sobre a utilização do material institucional padronizado.

Em função de não haver trabalho específico de integração do empregado, pode-se perceber pelas informações dos entrevistados, que o empregado se sente um alienígena por um período relativamente longo.

O aprendiz sobre os costumes e as regras no ICBNA ocorre gradativamente, dependendo do grau de atenção e motivação do novo empregado e da habilidade da chefia e do grupo de trabalho em integrá-lo ao novo ambiente. O

treinamento em relação aos empregados, em geral, ocorre de forma esporádica e com baixa frequência.

#### 4.2.8 - Divertimento

Enquanto entre algumas sociedades (em geral aquelas mais competitivas) o divertimento está associado a disputas organizadas, em outras essa atividade está mais ligada a arranjos de atividade mental ou a esforços cooperativos com vistas a uma meta comum. As "piadas engraçadas" do Brasil muitas vezes não provocam a menor graça entre membros de outras sociedades. Segundo SÁ et alii, (1973, p. 99), isso ocorre porque essas outras pessoas não têm suas mentes "programadas" culturalmente para achar engraçado aquele tipo de estímulo humorístico.

O divertimento como sistema primário de mensagem, no sentido dado por HALL e interpretado por SÁ et alii é percebido no Cultural em certas ocasiões tradicionais, como por exemplo, no seminário anual de língua inglesa do mês de julho, quando os arranjos são associados à atividade mental e a esforços cooperativos para a realização do seminário, quando um número significativo de empregados participa encerrando a ocasião com um jantar festivo. Além dessa, a festa de confraternização entre diretoria e empregados realizada, geralmente, no mês de dezembro, parece ser uma espécie de atividade comemorativa associada a esforços cooperativos.

Não existe o hábito de reuniões informais entre os empregados e os diretores do Cultural, exceto nessas ocasiões tradicionais. Mesmo nas promoções culturais do Instituto, o número de empregados e diretores que participa é insignificante.

#### 4.2.9 - Defesa

De forma diferente dos animais inferiores, o humano precisa se defender das potencialidades de forças hostis da natureza como tem também que lutar contra forças destruidoras dentro da sua própria pessoa. Segundo SÁ et alii, para organizar tais defesas, as sociedades elaboraram leis ou regras para disciplinar a conduta dos seus membros no sentido do bem comum.

No caso das sociedades economicamente desenvolvidas, o sistema de punição às transgressões está representado mais evidentemente pelas, forças policiais na manutenção da ordem interna (defesa contra a desorganização) e pelos exércitos para a defesa contra agressões externas. Além dos recursos formais, qualquer sociedade conta com outras formas mais sutís para controlar a conduta dos seus membros e garantir a ordem, diferenciando-se de cultura para cultura.

A religião, que também varia entre sociedades, é outra forma de defesa. Defesa, em geral, contra coisas

desconhecidas. A maneira de tratar as coisas sobrenaturais comunica muito sobre as pessoas. (SÁ et alii, op. cit., p. 100). Entretanto, não se observou nenhuma forma de comportamento religioso defensivo que caracterizasse o Cultural.

O controle defensivo das transgressões no Cultural é exercido pela Coordenação Geral e pelas chefias no contato cotidiano. Entretanto, a comunicação verbal é transmitida geralmente pelo coordenador geral ou pelo setor de recursos humanos. A hierarquia é marcadamente definida, a relação chefia x subordinado é claramente percebida.

Até 1989, o controle defensivo era mais intenso, segundo os entrevistados, D<sup>a</sup> Paula, D<sup>a</sup> Wilma e D<sup>a</sup> Haydée, dependendo do grau de gravidade da transgressão, chamavam o empregado e conversavam. Essas conversas tinham o conteúdo informativo das regras da organização e das causas das "chamadas". Os empregados tinham a sensação de um alto grau de ameaça quando eram chamados porque, segundo eles próprios, as conversas eram indícios de "bronca", ou seja, tinham o significado coercitivo e punitivo para os empregados. Havia em cada corredor um empregado para fiscalizar a rotina dos professores, essa situação foi modificada junto com as mudanças que vêm sendo implementadas pela consultoria. A partir de queixas dos próprios alunos sobre a presença de fiscais foram instalados interfones para que os professores solicitem materiais de

apoio logístico e foi eliminada a presença dos fiscais.

Dependendo do caso, havia mudança no tratamento da chefia e em alguns casos até do grupo de trabalho em relação ao empregado "chamado", tratando-o com mais distância ou até mesmo hostilidade. Em outros, o empregado demitia-se ou era convidado a se demitir. No Brasil, a demissão ou a simples possibilidade dela constitui-se numa grande ameaça; por este motivo, a ameaça de demissão torna-se controladora do comportamento do empregado.

Um dado que pode ser significativo em relação ao controle, é o fato da influência da origem germânica de ambos os coordenadores; D<sup>a</sup> Paula, a ex-superintendente e o Sr. Ivo o atual coordenador geral são descendentes de alemães. No estudo de HARTMAN (apud ARGYRIS, 1966, p. 28) sobre autoridade e organização na administração, conclui-se que o executivo alemão cresce em uma cultura em que poder e autoridade são quase um direito divino". KURT LEWIN (1948, p. 67) ao estudar aspectos culturais da cultura alemã verificou que:

"na cultura alemã, lealdade se identifica tipicamente com obediência. Os alemães não compreendem outra alternativa para a organização eficiente de grupo baseada na obediência que não seja uma atmosfera de laissez faire e a ineficiência baseada na liberdade individualista."

Atualmente, parte do controle defensivo é exercido de forma burocrática. Quando o empregado falta ou se atrasa três vezes no período de um mês, ele recebe uma

carta de advertência da Coordenação Geral, entregue pelo setor de recursos humanos. Contudo, há casos em que o desviante é demitido sumariamente. Ocorreram duas demissões nos últimos meses por suspeita de roubo.

#### 4.2.10 - Exploração (o uso de materiais)

SÁ et alii (op. cit., p. 100) interpreta o uso dos equipamentos materiais como uma forma de comunicar: "a confecção e uso de artefatos não prescinde de quadros mentais simbólicos com base na linguagem falada".

Quem se desloca em um grande automóvel de luxo, exemplificam os autores citados, comunica muita coisa em relação ao seu status. Os tipos de ferramentas de trabalho fornecem informações sobre os danos e sobre quem os usa na atividade produtiva ou ritual. Pode-se acrescentar ainda, a maneira de vestir como meio de comunicar certos aspectos da profissão ou da posição na estrutura da sociedade. No caso do Cultural esta é a forma mais expressiva.

Os empregados mais facilmente identificados no Cultural são os professores porque andam com pastas e livros e cumprimentam as pessoas nos elevadores e nos corredores.

Os gerentes, chefes e empregados mais antigos vestem-se de forma sóbria, de cores e cortes clássicos; usam mangas compridas, saias, e blazers no caso feminino evitando roupas cavadas ou curtas e os homens camisas de manga

comprida e calças mais sociais do que esportivas.

Os auxiliares geralmente usam roupas joviais, tais como, jeans, camiseta, tênis e outros similares, enquanto que as zeladoras e porteiros vestem uniforme.

A lista de sinais e símbolos criada por THÉVENET (1989) seguem:

#### 4.2.11 - Sinais e Símbolos

A cultura da organização, que se manifesta através de sinais e símbolos, é a síntese de uma herança histórica, de uma profissão específica e de um sistema de valores. Define a identidade de uma organização. (THÉVENET, 1989, p.89).

THÉVENET, propõe que se analise a comunicação das organizações através de seus sinais e símbolos. O interesse dos sinais e símbolos está na sua visibilidade, são a parte emersa de um certo número de valores ou de lógicas de funcionamento da organização.

Segundo o mesmo autor, por sinais entende-se os meios de que a organização se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto. Não resultam necessariamente na intenção de comunicar sentido, mas comunicam-no por eles próprios.

O atendimento telefônico, o acolhimento feito ao

público e ao pessoal interno, a imprensa da organização, a comunicação externa, a arquitetura, o arranjo dos locais de trabalho, o percurso das visitas são considerados por THÉVENET sinais adicionais.

Os símbolos, completa THÉVENET, estão mais perto dos sinais. O ato, o gesto, o comportamento, o rito simbólico concentram, como o totem, um conjunto de significados tidos como importantes.

A festa de natal, as recompensas atribuídas ao pessoal são considerados símbolos correntes. O logotipo também é considerado evocativo.

Os sinais e símbolos do ICBNA comunicam especificamente seus objetivos culturais e educacionais. Nos editais da entrada do prédio onde funcionam a escola, o auditório e o trabalho administrativo apenas cartazes sobre programações de ópera, concerto, coral, seminários e informações aos estudantes sobre matrículas e cursos. As programações oferecidas no auditório, tanto interna como externamente seguem a mesma linha.

A formalidade é uma característica peculiar do Cultural. O jornal mensal do ICBNA apresenta as notícias e reportagens de maneira formal, não há espaço para as informalidades do tipo anedotário ou comentários pessoais. Não há lugar para intimidades, por exemplo, uma das entrevistadas declarou que, durante os 45 anos em que

trabalhou no ICBNA jamais recebeu visita de amigos no trabalho.

O ambiente é espaçoso, a arquitetura é de estilo sóbrio. Na sala dos professores e na biblioteca há alguns móveis antigos que vieram dos Estados Unidos e outros mais recentes (em cerejeira) do Brasil. As cores das paredes são cinza claro e branca, a imagem de sobriedade.

No Cultural, a festa de final de ano é oferecida pela Diretoria e geralmente é na hora do almoço, os empregados comparecem sem acompanhantes e o cardápio é churrasco. Os entrevistados percebem-na como uma festa também com características formais, pela presença apenas de empregados e a programação incluindo alguns discursos. É uma festa coerente com a imagem definida de formalidade, sobriedade e seriedade.

#### 4.3 - O Desvio e a Divergência

##### 4.3.1 - As Regras

Segundo BECKER, (1977, p. 65) "as regras sociais são a criação de grupos sociais específicos". As sociedades têm regras diferenciadas ao longo de linhas sociais, linhas étnicas, linhas ocupacionais e linhas culturais.

O ICBNA tem, como qualquer grupo de linha ocupacional, as suas próprias regras. Entretanto, segundo os

entrevistados, elas não são totalmente explícitas. A explicação dada é que no início do corrente ano foi contratado o serviço de uma consultoria para implantar mudanças nas regras que vigoravam e a direção está aguardando a conclusão do trabalho para informar as regras explicitamente através de reuniões com entrega de manuais de procedimentos, descrições de funções, fluxograma, etc. Os entrevistados afirmam que até o final do ano de 1989 quem decidia era a D<sup>a</sup> Paula (ex-superintendente) e não havia nada por escrito.

Outros fatores que contribuem para que as regras estejam sofrendo mudanças são: a nova gestão de diretores, saída da superintendente que estava no cargo há 47 anos e a entrada de um coordenador geral que não fazia parte do quadro de pessoal do ICBNA, ocorridas no início do corrente ano.

Além disso, o presidente do ICBNA, Sr. Roberto Sfoggia, e a consultora, Sr<sup>a</sup> Célia Contessa informaram que houve uma reestruturação administrativa, envolvendo o trabalho de organização e métodos que revisou os principais fluxos de trabalho tais como sistema de matrícula e fluxo contábil-financeiro, em seguida foi desenvolvido um plano de cargos e salários e um plano de carreira com vistas a motivar a eficiência dos empregados, fatos que direcionam as mudanças nas regras. Atualmente, estão sendo distribuídos os manuais de procedimentos relacionados aos aspectos técnicos

das rotinas contendo a descrição da tarefa e fluxograma. Entretanto, quanto ao aspecto das regras de comportamento, não há nada por escrito. Todavia, estabeleceu-se o acompanhamento formal no período de experiência do empregado, o que possibilita um avanço na explicitação de tais regras para o novato.

O que se pode perceber durante as entrevistas e as observações sistemáticas, é que as pessoas, neste processo de transição, encontram-se em alguns momentos sem referencial e sem saber que rumos tomar. A esse respeito, MORGAN, (1985, p. 206) ao estudar as reações psicológicas do indivíduo à mudança observou que "a perspectiva de mudança desnorteia a maioria das pessoas até elas ficarem sabendo que ela não ameaça seu status ou seu bem-estar".

#### 4.3.2 - Quem Cria as Regras

Paralelamente às mudanças formais, ocorre outra mudança em função da mudança na Coordenação Geral. Até o início do ano de 1990, quem advertia o desviante que se atrasava com freqüência ou faltava sem justificativa era a D<sup>a</sup> Paula que tinha seu caderninho de controle e anotações com o nome e a falta do desviante. O novo Coordenador Geral, que atualmente acumula o cargo de gerente do Departamento Administrativo-Financeiro, recebe as sugestões dos gerentes de departamento ou chefes de setores. A partir das necessidades verificadas, analisa e aprova ou não. Esses

fatos confirmam o que BECKER, (1977) afirmou:

"aqueles grupos cuja posição social lhes confere arma e poder são mais capazes para impor suas regras. Distinções de idade, sexo, etnia e classe estão todas relacionadas a diferenças no grau em que os grupos diferenciados podem fazer regras para os outros". (BECKER, 1977, p. 66)

Um exemplo de criação de regra no Instituto é o estabelecimento de advertência, por escrito, em casos de mais de três atrasos no mês, após a chefe do setor de recursos humanos ter verificado que estava havendo abuso em relação a atrasos. As reações foram diversas: um dos entrevistados aprovou porque antigamente atraso poderia até ser motivo de demissão; outro não gostou porque acredita que se dedica o suficiente ao trabalho para que os atrasos sejam levados em conta.

#### 4.3.3 - A Acusação de Desvio que a Organização Faz

Considerando que BECKER, (1977, p. 87) entende a acusação de desvio como uma "manifestação formal e pública da infração cometida" e que para CHINELLI em VELHO, (1973, p. 135) "se não se manifestam acusações contra pessoas que mantêm o comportamento desviante não podemos considerá-las desviantes", então a acusação de desvio tal como é entendida pelos autores estudados não ocorre no ICBNA.

O ICBNA não faz a manifestação formal e pública da infração cometida, mesmo no caso extremo de um professor que foi acusado de condutas imorais em sala de aula, o que

poderia vir a caracterizar uma demissão por justa causa porque houve a reclamação por escrito de uma aluna, seguida da confirmação de outros alunos e de uma funcionária do ICBNA que havia sido aluna desse professor, a posição do ICBNA, foi a de convidá-lo a solicitar a sua própria demissão. Neste caso, os entrevistados afirmam que o presidente da diretoria do ICBNA "ficou com pena dele e não quis prejudicá-lo". E também que não há registro de nenhum caso de demissão por justa causa no ICBNA.

Na leitura dos depoimentos, pode-se verificar que houve casos de demissão baseados em critérios de padrões de comportamento considerados desviantes, caracterizados por GOFFMAN (1975, p. 157).

No ICBNA foi verificado que o rótulo de delinqüente, viciado em drogas e homossexual foram causas subentendidas da decisão de demissão e fortemente presentes nas informações dos entrevistados.

Quanto ao fenômeno da profecia que se auto-realiza, houve um caso específico do rótulo de homossexual. O indivíduo trabalhava há dois anos no ICBNA e um dos entrevistados declarou: "era um gurizinho, mas era um fresquinho, ele estava querendo sair, então a gente demitiu, faltava e chegava tarde". A respeito de um outro caso, este sob o rótulo de viciado em drogas e delinqüente, o entrevistado disse, "o rapaz era viciado em drogas, vinha enfaixado, de cara quebrada, estava envolvido com a polícia;

dizia que era inocente mas a gente tinha receio até de deixar a bolsa quando ele estava por perto, tivemos que demití-lo por causa das faltas". Outros entrevistados declararam que os referidos indivíduos eram bons empregados e que foram demitidos por preconceito.

Em todos os casos, pode-se verificar que os comportamentos rotulados como desviantes foram decisivos nas demissões. A partir do rótulo, o comportamento do decisor da demissão cria situações que levam o desviante a emitir um comportamento de desvio, mesmo que inconscientemente.

BECKER (op. cit., p. 59) descreve a profecia que se autorealiza como fator que levaria uma pessoa a tornar-se desviante e explica: "tratar uma pessoa como se ela fosse desviante coloca em movimento vários mecanismos que conspiram para moldar o indivíduo segundo a imagem que as pessoas têm dele".

Os fatos descritos ilustram o que BECKER (op. cit.) comentou sobre o fato do desviante ser aquele a quem tal marca foi aplicada com sucesso.

O rótulo de homossexual, delinqüente ou de viciado em drogas foi aplicado a esses indivíduos com sucesso porque apesar de não constar que foram demitidos por esses rótulos, pôde-se verificar na leitura do discurso do entrevistado que teve peso na decisão e a demissão foi justificada, no comportamento de falta e atrasos, formalmen-

te aceitáveis e conforme o que profetiza quem rotula. Então esses indivíduos passam a ser desviantes em função da resposta dada aos seus comportamentos. No âmbito administrativo pode-se considerar que a resposta não é pública mas de rejeição que culmina em demissão.

A explicação para evitar que as razões se tornem formais e públicas pode estar na preocupação da organização em manter sua imagem frente à comunidade. No caso do ICBNA, a imagem é trabalhada sob os signos da cultura de alto nível, da formalidade, da sobriedade e da elegância que não se harmoniza com os signos do homossexualismo, da delinqüência e do vício em drogas e condutas imorais, além das dificuldades legais que envolvem tais situações: necessidade de apresentação de provas, homossexualidade não constituir motivo legal para demissão.

Outra situação que culminou em demissão foi um movimento sindical iniciado por alguns professores. Um dos entrevistados declarou: "esses professores instigavam os outros a fazer greve, uma delas liderava a associação dos professores". A esse respeito, cabe lembrar a observação de PAGES (1987, p. 34) no sentido de que "a organização antecipa-se aos conflitos, absorve e transforma as contradições antes que estas resultem em conflitos coletivos". A declaração de outro entrevistado ilustra muito bem essa observação de PAGES et alii: "depois dessas demissões, o pessoal não mais se uniu para fazer quaisquer

reinvindicações". Pode-se considerar os professores demitidos como desviantes uma vez que o comportamento reivindicatório levou à resposta de demissão pela organização.

Procurando justificar a falta de participação, outros entrevistados comentaram: "sindicato é só para enfeite". Como resultado, a participação no sindicato é zero.

Com a reestruturação que está sendo implantada, agora, no Cultural, a resistência à mudança é um comportamento no Cultural passível de demissão. Um dos entrevistados declarou: "nós decidimos que o Cultural teria que deixar de ser administrado como se fossem pequenos feudos e quem resistir às mudanças deve ser afastado". Quando foi perguntado sobre a razão pela qual um dos empregados havia solicitado a demissão depois de onze anos, (o mesmo havia sido entrevistado e demonstrou um alto grau de contrariedade: "pedi demissão porque eu não aguentava mais aquela situação de mudança de chefia e restrições à autonomia no meu trabalho") a resposta foi: "ela acabou demitindo-se porque não aceitou as mudanças que estão ocorrendo, não havia clima para ela continuar desenvolvendo seu trabalho".

Também a suspeita de roubo é uma situação que decide uma demissão no ICBNA. Não foi verificada nenhuma situação de tolerância à apropriação indébita no Cultural,

embora na pesquisa bibliográfica tenha sido observado que há situações em que administradores e empregados, envolvidos numa situação que impõe restrições a ambos, vêem uma vantagem em permitir um ao outro que cometam certas infrações sem chamar a atenção publicamente ocorrendo daí a quebra sistemática das regras. No caso do Cultural, a suspeita de roubo leva à demissão sumária, conforme verificado no item 3.9 da leitura da cultura. Uma das demitidas declarando-se extremamente inconformada, desabafou: "cinco dias de trabalho e dedicação foram desconsideradas, ele me disse que eu não sou mais digna de confiança e me demitiu, acontecendo o mesmo com outra há algumas semanas". Ela havia sido demitida em uma situação em que foi verificada a falta de numerário no encerramento diário do caixa, o mesmo ocorrendo no caso por ela referido. Ambas trabalharam no caixa nos dias em que foram dadas as faltas de numerário no encerramento diário do caixa. Segundo a acusada, a falta do numerário poderia ter sido erro de troco ou até haveria a possibilidade de outra pessoa ser responsável. Não foi entrevistado o decisor da demissão porque na ocasião o mesmo não se encontrava disponível para dar informações. Há alguns anos atrás, quando sumiu uma placa condecorativa de um dos homenageados em uma ocasião festiva no Cultural, o caso foi tratado da mesma forma: um dos empregados que estava presente na mesa onde estava a placa condecorativa foi considerado suspeito e demitido em seguida da ocorrência do fato.

Essas situações confirmam a análise feita por BECKER (1977, p. 60) no sentido de que se o conceito de desviante, por um lado é "uma consequência das respostas de outros ao ato de uma pessoa", por outro, não é possível supor que essas pessoas realmente cometeram um ato desviante ou quebraram alguma regra, porque o processo de rotular pode não ser infalível; algumas pessoas que na verdade não quebraram alguma regra podem ser rotuladas de desviantes.

Além das descritas, foram ainda verificadas situações de demissão também por deficiências técnicas, por exemplo:

- professores que não se adequaram ao método estabelecido pelo Cultural, ou seja, dar aulas de forma que o aluno participe intensamente;

- professores que, segundo os critérios utilizados pelos coordenadores, demonstram conhecimento abaixo do exigido.

#### 4.3.4 - A Acusação de Desvio que o Empregado Faz

Conforme pôde-se verificar, a acusação de desvio que culmina em demissão no ICBNA não é formal e pública, e sim subentendida. Da mesma forma, os empregados fazem a acusação de desvio à organização de maneira subentendida e que termina em demissão.

As acusações de desvios feitas pelos empregados

demitidos e explicitamente declaradas nas entrevistas foram:

- Alto grau de controle. Havia, em cada corredor das salas de aula, uma funcionária que anotava o horário em que o professor entrava em sala de aula, as vezes que o professor saía até mesmo para ir ao banheiro, "era uma fiscalização acirrada", conforme os informantes, com a justificativa de que as funcionárias ficavam nos corredores para colocarem-se à disposição dos professores para uma eventual necessidade de material institucional tipo: giz, fita de gravador, livro, etc. No início deste ano, foram colocados interfones nas salas para resolver a eventual necessidade de material instrucional e retirar a presença do controle.

- Problemas com a chefia. "A chefe era muito rígida, não sabia tratar os subordinados". "Eu trabalhava sob pressão da gerência".

Não há no ICBNA nenhum mecanismo ou instrumento pelo qual o funcionário avalie a chefia e que sirva de objeto de análise e diagnóstico para averiguar qual o problema existente: se de necessidade de treinamento, de incompatibilidade com a função exercida ou, ainda, problema com o grupo de trabalho, com a política da organização ou mesmo entre a chefia e os subordinados.

- Limitação para criar, resistência à inovação na área pedagógica. "Sou muito criativo, seguidamente

procurava novos materiais, scripts para as fitas, mas o incentivo foi zero". "A gente tentava usar a criatividade mas o regime era prussiano, linha de produção tipo Chaplin em Tempos Modernos". Foi criado um grupo de coordenadores de professores no início de 1990 que acompanha, instrue e propõe mudanças pedagógicas. Atualmente as turmas são reduzidas a um máximo de 15 alunos em sala de aula.

- Mudanças inaceitáveis. "Antes, a viagem para o exterior e o curso de 2º grau ou pós no exterior eram considerados; agora, os formados em letras é que têm valor". "Eles resolveram informatizar, achei que modernizaram na hora errada".

- Problema salarial. "Saí de lá porque ganhava pouco, gostava do Instituto mas o banco me paga mais". "Pedí demissão porque o salário era baixo". "Eu saí há algum tempo atrás por causa do problema salarial, depois me procuraram e me ofereceram mais, eu voltei".

Com o trabalho de classificação de cargos e salários, foi incluído o ajustamento dos salários, o que ocorreu também no início de 1990.

## 5 - ANÁLISE FINAL

A questão colocada no objetivo geral deste trabalho foi a de buscar identificar, a partir da caracterização antropológica do desvio e da leitura da cultura da organização, as causas das ocorrências de acusação de desvio na administração do IBCNA, de forma a possibilitar a identificação do desviante. Esta questão está vinculada diretamente à pergunta, objeto da presente pesquisa: Quais as acusações de desvio que o administrador faz e que podem configurar uma possível demissão? Para responder a pergunta e discutir a questão referida, verificou-se quais comportamentos são considerados desviantes na organização pesquisada a partir das regras formalizadas por ela. Tomou-se a perspectiva interacionista de BECKER, (1977) como referencial. Segundo este autor, os grupos sociais classificam diferentes comportamentos como desviantes. Para ele, cada grupo cria suas regras específicas que, por uma questão de poder, são impostas a seus membros, então o desvio, é uma criação da própria sociedade (BECKER, 1977, p. 59).

Conforme discutiu-se anteriormente, as regras na organização pesquisada além de não terem sido explícitas

durante 47 dos seus 52 anos de existência, sofrem alterações atualmente. Isto dificulta a definição de quais os comportamentos que são considerados desviantes. Entretanto, estabelecendo-se um paralelo entre a leitura da cultura e a leitura dos discursos dos entrevistados, há possibilidades de perceber alguns aspectos marcantes que podem ser considerados como desvios.

A análise a seguir foi desenvolvida a partir dos dados descritos sobre a acusação de desvio que a organização faz, elementos teóricos sobre o desvio e a divergência, do capítulo leitura da cultura, a história do Cultural, em conjunto com o referencial teórico pesquisado. O mesmo método foi utilizado na análise sobre a acusação de desvio dos empregados demitidos.

Foram identificados os seguintes desvios:

1 - Chegar atrasado ou faltar no ICBNA é considerado desvio. Os fatos que confirmam esta conclusão são os seguintes:

- No discurso de um dos decisores da demissão apareceu com freqüência o problema do atraso e das faltas como justificativa formal e aceitável apresentada para a demissão.

- Na leitura da cultura foi verificado que o tempo é intensamente utilizado para o trabalho.

- Para a cultura norte-americana o atraso é

sinal de grande falta de consideração e o ICBNA é uma instituição que tem como seu principal objetivo divulgar a cultura norte-americana.

- A primeira regra a ser explicitada depois de muitos anos de existência (52 anos) sem regras escritas foi a da advertência por falta e atraso.

2 - O comportamento reivindicatório pode ser considerado desviante no ICBNA, porque ficou registrado na história do Cultural a demissão de professores que participaram de um movimento sindical; e os empregados estão cientes de que a demissão foi causada por tal participação. O fato de não haver participação no sindicato e os entrevistados associarem a não participação com a situação anterior de demissão, parece suficientemente significativo para o estabelecimento do desvio.

3 - O rótulo de homossexual, delinqüente ou viciado em drogas são também considerados desvios na organização pesquisada. Verificou-se, conforme o item 4.3.3 que ocorreu o fenômeno da profecia que se auto-realiza e também a incompatibilidade de signos.

4 - Atualmente, o comportamento de resistência às mudanças no ICBNA é considerado desvio. As mudanças, referidas na leitura da cultura no item 4.2.2, estão decididas e em pleno processo de implementação. Não há informações de que os empregados tenham participado das

decisões das mudanças, o que indica que a eles não foi facultado o direito de aceitar ou não as decisões e o fato dos decisores terem declarado explicitamente que "quem resistir às mudanças deve ser afastado", indicam que tal comportamento leva à demissão. Foi observado no item 4.2.9 que a hierarquia no Cultural é marcadamente definida e que a relação chefe subordinado é claramente percebida, esse indicativo, somado aos anteriormente citados, revela que a resistência à mudança é percebida não apenas como resistência, mas como resistência à subordinação das decisões superiores e passível de demissão.

5 - Quanto à questão da suspeita de roubo, pode-se analisar da incompatibilidade do signo. A imagem do ICBNA construída sob o signo da sobriedade, formalidade e seriedade, não "admite" que permaneça o suspeito de roubo porque significaria complacência, flexibilidade e informalidade, e provavelmente, combinasse mais com rigidez, inflexibilidade e formalidade.

Com a intenção de buscar alcançar maior grau de compreensão quanto às acusações de desvio que o administrador faz e que possam configurar uma possível demissão, desenvolveu-se uma análise com relação às acusações de desvio que o empregado demitido faz:

a - O alto grau de controle referido a alguns dos empregados demitidos foi trabalhado pela organização no processo de mudança que está ocorrendo, conforme foi visto

no item 4.2.9 da leitura da cultura e 4.2.4. O que se pode observar nessa situação, é que a mudança ocorreu somente quando os alunos fizeram a queixa sobre a presença dos fiscais de corredor e no momento em que mudanças estão sendo implementadas nessa nova fase que inclui nova gestão de novos diretores e novo coordenador geral, pode-se perceber uma maior ênfase na opinião do aluno cliente, uma das grandes razões da existência da organização. Entretanto, é possível que o grau de controle percebido pelos empregados demitidos tenha também influências da cultura de origem germânica dos coordenadores, conforme foi visto e analisado no item 4.2.9 do capítulo leitura da cultura.

b - Problemas com a chefia: pôde-se verificar no item 4.2.3, 4.2.7 e 4.2.8 do capítulo leitura da cultura, que há uma certa distância no relacionamento chefia e subordinado havia (empregado demitido) e a hierarquia é marcadamente definida, item 4.2.9 do mesmo. Todas essas características potencializaram as dificuldades da relação chefia e subordinado (empregado-demitido) porque são adicionadas à falta de treinamento, conforme visto no item 4.2.7.

c - Limitação para criar, resistência à inovação: parece ser outra situação que está se modificando em função da criação do grupo de coordenadores que, conforme visto na descrição das acusações de desvio feitas pelos empregados, os coordenadores têm a função de acompanhar,

instruir e propor mudanças pedagógicas avaliando metas e procedimentos com vistas ao aperfeiçoamento. No contato com o grupo de coordenadores, a pesquisadora pode perceber que há uma preocupação com o aprendizado a nível de qualidade desde o material didático, avaliação e acompanhamento dos professores e que o grupo funciona de forma a dar abertura para participação dos professores.

d - Mudanças inaceitáveis: na mudança de critérios de avaliação de cargos pode-se perceber que não houve informações aos empregados ao longo do processo, mesmo quando há informações explicativas a respeito de cada mudança de critério de avaliação corre-se o risco de não aceitação, em não havendo o grau de risco aumenta.

e - Problema salarial: infelizmente essa é uma queixa generalizada em função do grave problema de recessão econômico-financeira pelo qual passa o Brasil atualmente, têm ocorrido centenas de greves originadas de problemas salariais e um dos mais acentuados problemas trabalhistas a ser trabalhado atualmente é a política salarial. Entretanto, o fato dos empregados do ICBNA não participarem das decisões relativas ao salário pode tornar a situação mais vulnerável com relação à decisão do empregado demitir-se ou não.

6 - Em relação às variações de grande desvios em relação ao tempo e dependendo de quem comete e das conseqüências do ato desviante para quem foi prejudicado, estudadas por BECKER, (1977, p. 64) e contidas na pesquisa

bibliográfica do presente estudo, no Cultural foi observado o seguinte:

. a questão contextual, a que se refere à variação de grau de desvio em relação ao tempo, quando ocorre a resposta de punição com maior probabilidade em determinados momentos, como por exemplo movimento contra drogas vista por Becker, (1977, p. 62) não foi verificada no ICBNA e não se obteve nenhuma informação sobre qualquer espécie de movimento interno com o objetivo de combate. Entretanto a variação do tempo foi percebida em uma declaração de um dos entrevistados: "antigamente (há cerca de dez anos) não se podia vir trabalhar vestida de bermuda, agora pelo menos as mulheres podem: "o fato da bermuda constituir um traje de rotina da mulher atual pode ter interferido na mudança.

A tendência de aplicar as regras mais a algumas pessoas do que a outras e das conseqüências do ato desviante para quem foi prejudicado são situações que não foram verificadas durante a pesquisa de campo no ICBNA. Parece haver o mesmo grau de tratamento aos empregados em geral em relação ao cumprimento das regras.

## 6 - COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo deste estudo, conforme capítulo um, era, basicamente, o de analisar a partir da caracterização antropológica do desvio e da leitura da cultura da organização as causas das ocorrências de acusação de desvio na administração da organização pesquisada de forma a possibilitar a identificação do desviante na mesma. Para tanto, utilizou-se a metodologia fenomenológica de abordagem interacionista simbólico, as técnicas de entrevista e, observação participante, os instrumentos de HALL (SÁ et alii, 1973) e a lista de sinais e símbolos de THEVENÉT (1989).

A metodologia utilizada embora limite a possibilidade de generalizar para outros contextos, oportuniza uma análise mais profunda através da imersão no contexto. Consideramos eficazes os instrumentos de HALL (op. cit, 1973) e a lista de sinais e símbolos de THÉVENET (1989) para a leitura da cultura, tanto para os aspectos explícitos como para os implícitos. Apenas na questão da territorialidade, foi incluído, além do espaço territorial, o espaço individual que acreditamos influir na integração grupal. Através dos referidos recursos chegou-se às conclusões que se

seguem:

As principais causas de ocorrência de acusação de desvio na organização pesquisada estão relacionadas com diferentes situações:

- Algumas acusações de desvio têm como causa a incompatibilidade das características ou signos do estilo da organização com a característica aparente do empregado. Como por exemplo o caso dos rótulos de homossexual, delinqüente ou viciado em drogas sob os signos do homossexualismo, delinqüência e do vício serem incompatíveis com a imagem do Cultural criada sob os signos da cultura alto nível, formalidade, sobriedade e elegância (ver capítulo quatro).

- Outras, parecem estar relacionadas com o reduzido grau de participação dos empregados no espaço decisório da organização. Essa afirmativa é baseada em aspectos tais como: a não participação do empregado nas negociações de assuntos que atingem diretamente a ele, por exemplo, salário, benefícios e reivindicações gerais; a falta de programas de treinamento e a não participação no fluxo decisório das mudanças que estão sendo implementadas.

Com relação à questão da reduzida participação dos empregados, principalmente no que se refere ao fluxo decisório das mudanças que estão sendo implementadas, é importante ressaltar que o risco que se corre é que as mudanças limitem-se apenas aos processos e procedimentos e não se estendam aos conceitos e filosofia das pessoas ficando na "mudança de fachada".

Em função dessas conclusões recomenda-se que a organização torne possível a participação dos empregados percorrendo o caminho positivo indicado por McGregor, (1980), que concluiu em seus estudos que:

"o uso eficaz da participação é conseqüência de um ponto de vista gerencial que inclui confiança nas potencialidades dos subordinados, consciência de que o gerente depende dos que lhe estão abaixo, e desejo de evitar as conseqüências negativas da ênfase na autoridade pessoal." (McGREGOR, 1980, p. 118)

Os passos para percorrer o caminho sugerido por McGregor, criam oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam (ver capítulo três, o desvio no ponto de vista da administração, ítem 3.2.3.). Incluímos na recomendação a criação de um programa de treinamento coerente com os objetivos da organização.

Quanto a contribuição do presente trabalho consiste em um maior grau de conhecimento e domínio da identidade da organização estudada e na conseqüente construção de uma política de imagem consistente.

Se por um lado, dispor de um maior grau de conhecimento e domínio da identidade da organização pode limitar as oportunidades de mudança e levar a organização desconsiderar o fato de que a cultura é construída passo a passo com as reações da empresa às novas situações, por outro, a cultura não é estática; evolui permanentemente porque constitui um processo contínuo de mudança.

Finalmente, recomendamos a leitura atenta, por parte dos decisores e administradores do ICBNA, da cultura, por ser um aspecto pertinente, na medida que permite compreender mais profundamente o funcionamento da organização e descobrir os fundamentos das práticas da gestão, proporcionando a análise das coerências internas e sobretudo, os eventuais paradoxos e oportunidades de mudança incluindo a administração das acusações de desvios.

## 7 - BIBLIOGRAFIA

- 01 - ARGYRIS, Chris. Personalidade e organização. Rio de Janeiro, Renes, 1957.
- 02 - \_\_\_\_\_ . A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1966.
- 03 - ASHBY, W. Ross. Design for a Brain. London, Chapman & Hall, 1966.
- 04 - BALLARIN, O. Tropeços na boa comunicação. São Paulo, Spectro, 1986.
- 05 - BARBIER, René. Pesquisa em ação na instituição educativa. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.
- 06 - BECKER, Howard S. Uma teoria da ação coletiva. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- 07 - BEER, Stafford. Cibernética e administração industrial. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- 08 - BERTALANTFY, Ludwing von. General System Theory. New York, George Braziller, 1966.
- 09 - BOGDAN, Robert C. & BIRTEN, S.K. Qualitative research for education; an introduction for the theory and methods. Boston, Allyn and Bacon, 1982.
- 10 - BONDON, R. Métodos quantitativos em sociologia. Petrópolis, Vozes, 1971.
- 11 - BRASIL, LEI nº 5452, 1º/05/1943, art. 482, 483 e 484.
- 12 - BUCKLEY, Walter. A sociologia e a moderna teoria geral dos sistemas, São Paulo, Cultrix, 1971.
- 13 - CARAVANTES, Geraldo R. Mudança e avaliação de estratégias de renovação institucional. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1982.

- 14 - \_\_\_\_\_ . Administração por objetivo. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.
- 15 - CERVO, Amado L. Metodologia Científica. São Paulo, McGraw do Brasil, 1983.
- 16 - CHINELLI, Filipina. Acusação de desvio em uma minoria. Rio de Janeiro,, Zahar, 1985.
- 17 - DALTON, Meville. Men who manage: fusion of feeling and theory in administration. New York, John Wilkey and Sons, 1959.
- 18 - DURKHEIN, Emile. Profissional ethics and civic morals. Londres, Routhbeuge and Kegan Paul, 1957.
- 19 - \_\_\_\_\_ . Educação e sociologia. São Paulo, Melhoramentos, 1975.
- 20 - FLEURY, Maria T.L. Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas, 1989.
- 21 - FLIPPO, Edwin. Princípios de administração de pessoal. São Paulo, Atlas, 1978.
- 22 - GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- 23 - GOFFMAN, Erving. Manicômios, prisões e conventos. São Paulo, Perspectiva, 1961.
- 24 - \_\_\_\_\_ . Estigmas: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.
- 25 - HAGUETTE, Tereza M.F. Metodologia qualitativa na sociologia. Rio de Janeiro, Vozes, 1987.
- 26 - HALL, Edward T. The silent language. Green Wich, Fawcett Publications.
- 27 - HUGHES, John. A filosofia da pesquisa social. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- 28 - KALCENIK, Zilda. A circuncisão numa família judia: um estudo de desvio social. Rio de Janeiro, 1985.
- 29 - KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1976.
- 30 - LEWIN, Kurt. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo, Cultrix, 1948.

- 31 - MAANEN, John V. Processando as pessoas: estratégia de socialização na organização. São Paulo, Atlas, 1989.
- 32 - MAANEN, Karl. Organização nacional. Leiden, Sigthoff, 1935.
- 33 - MCGREGOR, Douglas. Motivação e liderança. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- 34 - MERTON, Robert K. Social problems and sociological theory. New York, Harcourt, Brace and World, 1961.
- 35 - \_\_\_\_\_ . Sociologia teoria e estrutura. São Paulo, Mestre Jou, 1978.
- 36 - MORGAN, Gareth. Beyond method: strategies for social research. EUA, Sage Publications, 1985.
- 37 - PARK, Robert C. in PIERSON, Donald. Estudos de organização social. São Paulo, Martins Editores, São Paulo, 1970.
- 38 - PAGES, Max et alii. O poder das organizações São Paulo, Atlas, 1987.
- 39 - SÁ, Adísia et alii. Fundamentos científicos da comunicação. Petrópolis, Vozes, 1973.
- 40 - RUDIO, Victor Franz. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Rio de Janeiro, Vozes, 1986.
- 41 - RUSSOMANO, Victor M. Comentários à consolidação das leis do trabalho. Rio de Janeiro, Forense, 1982.
- 42 - THÉVENET, Maurice. Cultura de empresa, auditoria e mudança. Lisboa, Monitor, 1989.
- 43 - TRIVINOS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo, Atlas, 1987.
- 44 - TRUJILLO, Ferrari A. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo, Mc Graw Hill do Brasil, 1982.
- 45 - VELHO, Gilberto. Desvio e Divergência: uma crítica da patologia social. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.
- 46 - WEBER, Max. Ensaio de sociologia. Rio de Janeiro, Guanabara, 1982.
- 47 - YODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo, Mestre Jou, 1969.