

# OS

# Organizações & Sociedade





# Organizações & Sociedade

92



**NPGA**  
Núcleo de Pós-Graduação  
em Administração

A **REVISTA ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE (O&S)** visa fomentar o diálogo e a inovação sobre a compreensão das organizações, por meio da publicação de pesquisas que agreguem valor à sociedade e que sejam socialmente significativas. A revista publica pesquisa multidisciplinar, interdisciplinar, criativa, crítica, teoricamente orientada, internacional e não tradicional, enraizada em uma ampla variedade de disciplinas, inspirada pela diversidade, aberta à pluralidade epistemológica e metodológica. A **O&S** pretende ser uma comunidade de aprendizagem composta de autores, revisores, editores e leitores, impulsionada pela paixão por ideias, pela curiosidade intelectual, pelo pensamento crítico e pela adesão aos melhores padrões acadêmicos.

### **EDITOR CHEFE**

Eduardo Paes Barreto Davel, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia

### **EDITORES ASSOCIADOS**

#### **Organizações, Aprendizagem e Conhecimento**

Claudia Simone Antonello, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

#### **Organizações, Cultura e Identidade**

Letícia Dias Fantinel, Universidade Federal do Espírito Santo

#### **Organizações e Educação**

Marcelo de Souza Bispo, Universidade Federal da Paraíba

#### **Organizações, Gestão Ambiental e Sustentabilidade**

Andrea Cardoso Ventura, Universidade Federal da Bahia

#### **Organizações e Gestão Pública**

Wesley Silva Xavier, Universidade Federal de Viçosa

#### **Organizações e Gestão Social**

Airton Cardoso Cançado, Universidade Federal do Tocantins

#### **Organizações e Políticas Públicas**

Maria Elisabete Pereira dos Santos, Universidade Federal da Bahia

#### **Organizações, Política e Sociedade**

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Universidade Federal de Uberlândia

#### **Organizações e Tecnologia**

Amarolinda Iara da Costa Zanela Klein, Universidade do Vale do Rio dos Sinos

#### **Organizações, Teoria e Método**

Josiane Silva de Oliveira, Universidade Estadual de Maringá

### **GESTÃO EXECUTIVA**

Fabiany Sousa Costa Feitosa, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia

Francisco Rodolfo Xavier Ramalho, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia (voluntário)

## CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
Alessandra de Sá Mello da Costa, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil  
Alexandre de Pádua Carrieri, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil  
Alexandre de Almeida Faria, EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Antonio Strati, Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Itália  
Ariadne Scalfoni Rigo, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Barbara Czarniawska, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Suécia  
Cândido Vieira Borges Junior, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Daniel Hjorth, Copenhagen Business School, Dinamarca  
Davide Nicolini, Warwick Business School, University of Warwick, Reino Unido  
Diego M. Coraiola, University of Alberta, Canadá  
Diógenes de Souza Bido, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil  
Edson Ronaldo Guarido Filho, Universidade Positivo e Universidade Federal do Paraná, Brasil  
Elena P. Antonacopoulou, Management School, University of Liverpool, Reino Unido  
Fernando Gomes de Paiva Júnior, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
François-Xavier de Vaujany, Université Paris Dauphine, França  
Jean-Louis Laville, Conservatoire National des Arts et Métiers, França  
José Arménio Belo da Silva Rego, Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa, Portugal  
Howard S. Becker, University of Washington, Estados Unidos da América do Norte  
Marcos Barros, Grenoble École de Management, Université Grenoble Alpes, França  
Marlei Pozzebon, HEC Montreal e FGV/EAESP, Canadá  
Marta B. Calas, University of Massachusetts Amherst, Estados Unidos da América do Norte  
Mats Alvesson, School of Management, Lund University, Suécia  
Maurício Roque Serva de Oliveira, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
Miguel Pina e Cunha, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Monika Kostera, Faculty of Management and Social Communication, Jagiellonian University, Polónia  
Mozar José de Brito, Universidade Feral de Lavras, UFLA, Brasil  
Paula Chies Schommer, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil  
Rafael Alcadipani, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, EAESP-FGV, Brasil  
Regina F. Bento, Merrick School of Business, University of Baltimore, Estados Unidos da América do Norte  
Sally Maitlis, Said Business School, University of Oxford, Reino Unido  
Silvia Gherardi, Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Italia  
Silvia Pereira de Castro Casa Nova, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil  
Stephen Linstead, Management School, University of York, Reino Unido  
Stewart Clegg, School of Management, University of Technology Sydney, Austrália  
Tânia Maria Diederichs Fischer, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil

## **AVALIADORES 2019**

Airton Cardoso Cançado, Universidade Federal do Tocantins, Brasil  
Aleciane da Silva Moreira Ferreira, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Alessandra de Sá Mello da Costa, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil  
Alessandro Gomes Enoque, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Alexandre de Pádua Carrieri, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Alexandre Hochmann Béhar, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
Alexandre Reis Rosa, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil  
Alison Cleiton de Araújo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Amarildo Ferreira Júnior, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, Brasil  
Ana Carolina Júlio, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil  
Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil  
Ana Cristina Muniz Décia, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Ana Paula Paes de Paula, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
André Luis Rocha de Souza, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Brasil  
André Luis Silva, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
André Luiz Maranhão de Souza Leão, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
André Sarmiento Spalenza, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Andrea Cardoso Ventura, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Andrea Poletto Oltramari, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Anselmo Ferreira Vasconcelos, Pesquisador Independente  
Ariel Behr, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Armando Castro, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil  
Augusto de Oliveira Monteiro, Universidade Salvador, Brasil  
Bernadete Lourdes Bittencourt, Universidade de Aveiro, Portugal  
Bianca Cruz Araújo, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Breno de Paula Andrade Cruz, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil  
Bruno Lazzarotti Diniz Costa, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Bruno Medeiros Ássimos, Universidade Federal de Viçosa / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
Bruno Tavares, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Cara Clara Amorim Pontes, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Carla Regina Pasa Gómez, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
Carlos Everaldo Costa, Universidade Federal de Alagoas, Brasil  
Carolina Machado Saraiva, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
Carolina Maria Mota-Santos, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
Cesar Augusto Ilódio Alves, Instituto Federal de Ensino, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Brasil  
César Tureta, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil  
Christiane Kleinübing Godoi, Universidade do Vale do Itajaí, Brasil  
Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Cláudia Samuel Kessler, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
Claudia Simone Antonello, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Cristiane Kerches da Silva Leite, Universidade de São Paulo, Brasil  
Custódio Genésio da Costa Filho, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Daniel da Silva Lacerda, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Danielle Araújo Bispo, Universidade Federal Rural do Semiárido, Brasil  
David Basso, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil  
Débora Coutinho Paschoal Dourado, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Deborah Werner, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Brasil  
Denise Clementino Souza, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
Dias Rafael Magul, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Diego M. Coraiola, University of Alberta, Canadá  
Diogo Henrique Helal, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Diva Ester Okazaki Rowe, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Doraliza Monteiro, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia / Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Vanessa Brulon, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil  
Edson Ronaldo Guarido Filho, Universidade Positivo / Universidade Federal do Paraná, Brasil  
Eduardo Paes Barreto Davel, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Elcemir Paço Cunha, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil  
Elisa Yoshie Ichikawa, Universidade Estadual de Maringá, Brasil  
Elizabeth Loiola, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Eloisio Moulin de Souza, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil  
Eloy Eros da Silva Nogueira, Universidade Positivo, Brasil  
Emília Wanda Rutkowski, Universidade Estadual de Campinas, Brasil  
Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro, Faculdade Maria Milza, Brasil  
Fabiana Pimentel Santos, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Fábio Francisco de Araujo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil  
Fábio Freitas Schilling Marquesan, Universidade de Fortaleza, Brasil  
Fabricio Stocker, Universidade de São Paulo, Brasil  
Felipe Fróes Couto, Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil  
Felipe Gerhard, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
Fernanda Maria de Almeida, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Fernanda Mitsue Soares Onuma, Universidade Federal de Alfenas, Brasil  
Fernanda Tarabal Lopes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Fladhimyr Câmara Castello, Faculdades Integradas de Taquara, Brasil  
Flavio Santos Fontanelli, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Francesco Bonelli, Universidade Federal da Bahia / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Brasil  
Francisco Marton Gleuson Pinheiro, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
Francisco Rodolfo Xavier Ramalho, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Gabriel Freitas Gonçalves, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Gisele Trindade Molinari, Pesquisadora Independente  
Guilherme Dornelas Camara, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Gustavo Leonardo Simão, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Gustavo Matarazzo, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
Gustavo Simão Lima, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
Helen Fischer Günther, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
Hélio Araújo Pereira, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Irene Raguene Troccoli, Universidade Estácio de Sá, Brasil  
Jackeline Amantino Andrade, Universidade Federal do Pernambuco, Brasil  
Janice Janissek, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Jesuína Maria Pereira Ferreira, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Joao Abreu de Faria Bilhim, Universidade de Brasília, Brasil  
João Moraes Sobrinho, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Brasil  
Jorge Tenório Fernando, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
José Alcides Figueiredo Santos, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil  
José Antonio Gomes de Pinho, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
José Célio Silveira Andrade, Universidade Federal da Bahia, Brasil

José Henrique de Faria, Universidade Federal do Paraná, Brasil  
José Raimundo Cordeiro Neto, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil  
Josiane Silva de Oliveira, Universidade Estadual de Maringá, Brasil  
Josiel Lopes Valadares, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Josivania Silva Farias, Universidade de Brasília, Brasil  
Júliana de Souza Bittar-Godinho, Universidade de São Paulo, Brasil  
Juliano Almeida Faria, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Kathyana Vanessa Diniz Santos, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Kleverton Melo de Carvalho, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Laerson Lopes, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Lauro Emilio Gonzalez Farias, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Lauro Pinheiro, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão / Universidade Federal de Tocantins, Brasil  
Letícia Dias Fantinel, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil  
Lígia Greatti, Universidade Estadual de Maringá, Brasil  
Lindomar Pinto da Silva, Universidade Salvador, Brasil  
Lucia Barbosa de Oliveira, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Luciana de Oliveira Miranda, Universidade de Brasília, Brasil  
Luciana Godri, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil  
Luciano Mendes, Universidade de São Paulo, Brasil  
Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil  
Luiz Alex Silva Saraiva, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Magno Geraldo de Aquino, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Maira de Cassia Petrini, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil  
Marcello Raimundo Chamusca Pimentel, Universidade Católica de Salvador, Brasil  
Marcelo Amaral, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Brasil  
Marcelo de Rezende Pinto, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
Márcia de Freitas Duarte, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Marcia Juliana D'Angelo, FUCAPE Business School, Brasil  
Márcio André Leal Bauer, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Marcio Gomes Sá, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
Márcio Moutinho Abdalla, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
Marco Antonio Carvalho, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Marcus Vinicius Soares Siqueira, Universidade de Brasília, Brasil  
Maria Beatriz Rodrigues, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Maria Ceci Misoczky, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Maria de Fátima Barbosa Góes, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
Maria Elisabete Pereira dos Santos, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Maria Ester Menegasso, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil  
Maria Fernanda Rios Cavalcanti, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Brasil  
Mariângela Moreira Nascimento, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Mário Aquino Alves, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Mayla C. Costa, Universidade Federal do Paraná, Brasil  
Minelle E. Silva, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Monalisa da Costa Serafim, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Mônica de Fatima Bianco, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil  
Mozar José de Brito, Universidade Feral de Lavras, Brasil  
Naldeir dos Santos Vieira, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil  
Natália Carrão Winckler, Instituto Federal Sul-Rio-Grandense, Brasil  
Nathalia de Fátima Joaquim, Universidade Federal de Lavras, Brasil

Nathália Etyenne Silva, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Nelsio Rodrigues de Abreu, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Olivia Maria Dourado Martins, Instituto Politécnico de Tomar, Brasil  
Olivia Maria Costa Silveira, Secretaria Municipal de Educação de Pojuca, Brasil  
Pablo Marlon Medeiros da Silva, Universidade Potiguar, Brasil  
Paschoal Tadeu Russo, FIPECAFI, Brasil  
Patricia Ayumi Hodge, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil  
Patricia Kinast de Camillis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil  
Patrícia Maria Emerenciano de Mendonça, Universidade de São Paulo, Brasil  
Paula Chies Schommer, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil  
Paulo Ricardo Zilio Abdala, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Pedro Luiz Costa Cavalcante, Escola Nacional de Administração Pública, Brasil  
Pedro Roberto Jacobi, Universidade de São Paulo, Brasil  
Polyanna Torres, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Priscilla Borgonhoni Chagas, Universidade Estadual de Maringá/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Rafael Alcadipani, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Rafael Kruter Flores, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Rafael Viana, Universidade de Brasília, Brasil  
Rafaela Costa Cruz, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Rebeca da Rocha Grangeiro, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Reginaldo Souza Santos, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Renata Rossi, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Renato Jose de Souza, Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Rezilda Rodrigues Oliveira, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil  
Ricardo Pimentel, Instituto Superior de Administração e Economia, Brasil  
Richard Medeiros de Araújo, Centro Universitário Facex, Brasil  
Roberto Brasileiro, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Robson Zuccolotto, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Rosana de Freitas Boulosa, Universidade Federal da Bahia / Universidade de Brasília, Brasil  
Sabrina Ribeiro Almeida, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
Samir Adamoglu de Oliveira, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Sergio Feliciano Crispim, Universidade de São Caetano do Sul / Universidade de São Paulo, Brasil  
Sergio Luís Boeira, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo, Universidade de Brasília, Brasil  
Tatiana Aparecida Ferreira Doin, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Thaís Teles Firmino, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Thiago Ferreira Dias, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
Thiago Ianatoni Camargo, Universidade Federal do Pernambuco, Brasil  
Tiago Zardin Patias, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
Valéria Gianella, Universidade Federal do Sul da Bahia, Brasil  
Verônica Macário de Oliveira, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
Virgílio César da Silva e Oliveira, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil  
Viviane Salazar, Universidade Federal do Pernambuco, Brasil  
Wagner Xavier Camargo, Universidade Federal de São Carlos, Brasil  
Yákara Vasconcelos Pereira, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

## INDEXADORES E DIRETÓRIOS

*Catálogo Latindex* - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

*Directorio Latindex* - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

*DOAJ* - Directory of Open Access Journals

*e-revist@s* - Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas

*Periódicos CAPES* - Portal Brasileiro da Informação Científica

*Periódicos Eletrônicos da UFBA*

*REDIB* - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

*SCIELO* - Scientific Electronic Library Online

*Redalyc* - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe

*Scopus* | Elsevier

*SPELL* - Scientific Periodicals Electronic Library

*Sumarios.org* - Sumários de Revistas Brasileiras

*Ulrich's Periodicals Directory*

## FOTO CAPA

Eduardo Davel

Obra de Bel Borba (Escola de Administração da UFBA).

## REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Fátima Ferreira da Silva (PT) / Karin Quast (EN)

*Librum Soluções Editoriais*

## PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ana Carolina Maluf e Gustavo Bolliger Simões

*Librum Soluções Editoriais*

[www.librum.com.br](http://www.librum.com.br)



Organizações & Sociedade: O&S / Universidade Federal da Bahia, UFBA : Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. - vol. 1, n. 1 (1993)- . Salvador: UFBA: NPGA/EDUFBA, 1993-

Trimestral, 2005-

Quadrimestral, (1997 - 2004).

Semestral (1993 - 1996).

ISSN Eletrônico 1984-9230

ISSN Impresso: 1413-585X

1. Administração - Periódicos. 2. Organizações - Periódicos.

I. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA II. Título: O&S

CDD 658



A revista O&S está licenciada sob a *Licença Creative Commons Attribution 4.0* em todos os trabalhos publicados, exceto quando houver indicação específica de detentores de direitos autorais.

## SUMÁRIO

### Editorial: Que sociedade? Que teorizações?

Which society? Which theorizations?

Eduardo Davel, Marcelo de Souza Bispo e Claudia Simone Antonello

**11**

### Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do Sebrae

Concepts of work and professional competence development: a phenomenographic study with Sebrae's local innovation agents

Rubens de Araujo Amaro

**15**

### *Accountability* interna em forças policiais: explorando os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar

Internal accountability in police forces: exploring the factors associated with the performance in a military police internal affairs

Alisson Barbosa Galasãs Pereira, Sandro Cabral e Paulo Ricardo da Costa Reis

**35**

### Semiótica e os microfundamentos da lógica de decisão individual

Semiotics and the microfoundations of the individual logic of decision

Luís Otávio Bau Macedo e Maria Sylvia Macchione Saes

**53**

### Respostas a lógicas institucionais conflitantes: um estudo da participação nos lucros e resultados

Coping with conflicting institutional logics: a study of profit and gain sharing

Rosana Carmen de Meiroz Grillo Gonçalves, Mariana Simões Ferraz do Amaral Fregonesi e Vanessa Berlato Moreira

**70**

### Metamorfoses de um discurso: carreiras sem fronteiras e o novo espírito do capitalismo

Metamorphosis of a discourse: boundaryless careers and the new spirit of the capitalism

Filipe Augusto Silveira de Souza, Ana Heloísa da Costa Lemos e Marcelo Almeida de Carvalho Silva

**95**

Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do *feedback* percebidos

Influence of the formal performance evaluation and its mechanisms on the interpersonal trust between managers: procedural justice and quality perceived feedback

Ilse Maria Beuren, Neusa Sawczuk von Eggert e Edicreia Andrade dos Santos

**113**

Identity, consumption and ontological security: trying to live on the edge of the aesthetic norm

Identidade, consumo e segurança ontológica: tentando viver à margem da normatividade estética

Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia e Eduardo André Teixeira Ayrosa

**132**

Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?

Training actions in a public university, professional development and organizational citizenship: is there a relationship between these constructs?

Maria Célia da Silva Lima, Diva Ester Okazaki Rowe, Luciana Mourão e Abdinardo Moreira Barreto Oliveira

**152**

## EDITORIAL

### Que sociedade? Que teorizações?

Which society? Which theorizations?

Eduardo Paes Barreto Davel<sup>a</sup>

Marcelo de Souza Bispo<sup>b</sup>

Claudia Simone Antonello<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

<sup>b</sup>Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil

<sup>c</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil

## RESUMO

De qual sociedade falamos quando pensamos em *Organizações & Sociedade*? Falamos da sociedade reconhecida pelo pesquisador como contexto plural, heterogêneo e enigmático. Cada sociedade a cada momento histórico nos instiga a renovar nossas formas de conhecê-la e sobre ela teorizar. O trabalho de teorizar é muito exigente, sobretudo em nosso contexto nacional, por causa de nossa tradição em não formar mestres e doutores voltados para enfrentar a tarefa e o esforço de teorizar. Essa fragilidade de teorização evidencia não apenas nossos problemas e desafios enquanto pesquisadores, ela reflete também na nossa prática educacional, especialmente a prática da pós-graduação.

**Palavras-chave:** Organização; Sociedade; Teorização.

## ABSTRACT

Which society do we talk about when thinking on *Organizations & Society*? We speak of the society recognized by the researcher as a plural, heterogeneous, and enigmatic context. Each society and organization at each historical moment encourages us to renew our ways of knowing and theorizing about it. The work of theorizing is very demanding, especially in our national context, because of our tradition of not training masters and doctors focused on facing the task and the effort of theorizing. This theorizing weakness highlights not only our problems and challenges as researchers, it also reflects on our educational practice, especially the practice of graduate schools.

**Keywords:** Organization; Society; Theorization.

A tradição da O&S consiste em abordar temas originais na área de Administração e dos Estudos Organizacionais. Com isso, a revista ofereceu espaço para uma abertura de reflexões sobre como diversos tipos de organizações e fenômenos organizacionais se relacionam dentro do contexto das sociedades nas quais estão inseridas. Esse número da O&S nos convida a avançar no entendimento das transformações recentes que acontece nas sociedades do mundo, desde a “Primavera Árabe” (Visentini, 2012), passando pelas manifestações sobre o “Brexit” (Beech, 2020), os “coletes amarelos” na França, os confrontos na América Latina, especialmente no Chile, a polaridade política que se estabeleceu no Brasil, e a pandemia do coronavírus, nos tempos recentes (Machado & Miskolci, 2019). No seu conjunto, são acontecimentos que laçam um desafio não apenas para os cientistas sociais, mas também para nós, cientistas da Administração e dos Estudos Organizacionais, porque eles refletem nas maneiras pelas quais as organizações realizam suas práticas cotidianas.

Como qualquer fenômeno organizacional que encontra-se enraizado em seu contexto, somos demandados a gerar novas teorizações para refletir sobre as mudanças em andamento (Swedberg, 2014; Weick, 1995) e tornar os resultados da pesquisa mais inovadores e relevantes (Alvesson & Sandberg, 2013; Flyvbjerg, 2006). O trabalho de teorizar é muito exigente, sobretudo em nosso contexto nacional, por causa de nossa tradição em não formar mestres e doutores voltados para enfrentar a tarefa e o esforço de teorizar. Teorizar significa lidar com mistérios (Alvesson & Kärreman, 2007; 2011) para criar com sistemática, rigor, contexto e criatividade. Teorizar implica em correr riscos e em ter que lidar com eventuais fracassos. Por isso, outra causa da dificuldade em teorizar em nossas pesquisas explica-se devido ao condicionamento recorrente ao mimetismo – resquício da colonização das sociedades do hemisfério norte na produção científica global – que sedutoramente nos incita a pegar o caminho mais fácil de reproduzir e aplicar teorias alheias. Esse mimetismo sedutor, além de se apresentar em um trabalho mais acomodado, nem sempre permite explicar com fineza nossos contextos imediatos: brasileiro e latino-americano (Ger, Suarez & Nascimento, 2019).

Essa fragilidade de teorização evidencia não apenas nossos problemas e desafios enquanto pesquisadores. Ela reflete também na nossa prática educacional, especialmente a prática da pós-graduação. Espera-se que futuros mestres e doutores sejam capazes de interpretar cenários complexos e diversos, produzindo respostas na forma de conhecimentos originais, robustos e sensíveis ao contexto contemporâneo, que vão desde a escala local até a escala global (Silver, 2019). Consequentemente, como professores, nosso propósito é formar pesquisadores, teoricamente e metodologicamente, criativos, reflexivos, relevantes e rigorosos. Seja exercendo o trabalho de pesquisar para teorizar, seja ensinando outros a como exercer esse trabalho, não devemos desconsiderar o papel que a política e o engajamento social desempenham no processo (Alvesson & Sköldberg, 2000; Becker, 1993; Cunliffe & Scaratti, 2017; Van de Ven, 2007). Pesquisar e teorizar sobre fenômenos humanos e sociais exige um engajamento sociopolítico para conseguirmos alcançar as sutilezas, relevâncias e singularidades de seus contextos.

De qual sociedade falamos quando pensamos em Organizações & Sociedade? Falamos da sociedade reconhecida pelo pesquisador como contexto plural, heterogêneo e enigmático. Cada sociedade a cada momento histórico nos instiga a renovar nossas formas de conhecê-la e sobre ela teorizar. Temos compromisso com a nossa contemporaneidade e atuamos por meio de questionamentos, construções teóricas e metodológicas, em um permanente movimento reflexivo, propositivo e de renovação. Propomos uma visão trans e interdisciplinar para a realização de estudos que contemplem as múltiplas realidades engendradas *pela* e *na* sociedade e suas interfaces com as organizações.

Com efeito, o futuro da O&S – os artigos que lhe serão submetidos e publicados – deve refletir esta postura científica para que a revista continue não apenas sendo de vanguarda acadêmica, mas que possibilite ampliar e aprofundar o diálogo com as sociedades as quais alcança. Ou seja, espera-se que os artigos publicados possam gerar orientação frente aos problemas atuais, servindo de referência para o contínuo debate entre diferentes posições políticas, filosóficas e teóricas. Essa postura reflete também as várias transformações que a revista passa: (a) renovação do conselho editorial e do padrão de publicação, (b) orientação progressiva para a internacionalização e (c) busca de contribuições com relevância explícita no âmbito conceitual e teórico. Além

disso, instauramos uma editoria colegiada e especializada, com a participação de editores associados. Como este editorial, os próximos vão refletir essa vontade de realizar uma editoria coletiva e compartilhada. Outra transformação refere-se a tornar a revista cada vez mais presente nas redes sociais e acessível em língua inglesa. Buscamos fortalecer nossa difusão e nossa relevância ao gerar um espaço mais amplo de interação nos meios contemporâneos de comunicação. Consequentemente, buscaremos integrar fotos e vídeos na produção de nossos autores para melhor animarmos esse espaço.

As transformações que ocorrem na O&S não a distanciam de sua identidade. Pelo contrário, a revista está cada vez mais centrada no que sempre foi sua vocação: publicação de pesquisa multidisciplinar, interdisciplinar, criativa, crítica, teoricamente orientada, internacional e não tradicional, enraizada em uma ampla variedade de disciplinas, inspirada pela diversidade, aberta à pluralidade epistemológica e metodológica. O foco permanece na publicação de pesquisas que agreguem valor à sociedade e que sejam socialmente significativas.

## Referências

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). *Qualitative research and theory development: mystery as method*. Los Angeles: SAGE.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research. *Journal of Management Studies*, 50(1), 128-152.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2000). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications.
- Becker, H. S. (1993). *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Editora Hucitec.
- Beech, M. (2020). Brexit and the decentred state. *Public Policy and Administration*. Special Issue: Decentred State(February), 1-17.
- Cunliffe, A. L., & Scaratti, G. (2017). Embedding Impact in Engaged Research: Developing Socially Useful Knowledge Through Dialogical Sensemaking. *British Journal of Management*, 28(1), 22-44.
- Flyvbjerg, B. (2006). Making organization research matter: power, values and phronesis. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.
- Ger, G., Suarez, M. C., & Nascimento, T. C. D. (2019). Context and Theorizing in the Global South: Challenges and Opportunities for an International Dialogue. *Brazilian Administration Review*, 16(3), 1-18, e180069.
- Machado, J., & Miskolci, R. (2019). Das Jornadas de junho à cruzada moral: o papel das redes sociais na polarização política brasileira. *Sociologia & Antropologia*, 9(3), 945-970.
- Silver, D. (2019). Theorizing Is a Practice, You Can Teach It. *Canadian Review of Sociology*, 56(1), 130-133.
- Swedberg, R. (Ed.) (2014). *Theorizing in Social Science: The Context of Discovery*. Stanford: Stanford University Press.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Visentini, P. F. (2012). *A Primavera Árabe: entre a democracia e a geopolítica do Petróleo*. Porto Alegre: Editora Leitura XXI.
- Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390.

## Sobre os Autores

### **Eduardo Paes Barreto Davel**

Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Pós-doutor em Administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal) e Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de Montreal (Canadá). Editor-chefe da revista Organizações & Sociedade. Pesquisa e publica sobre empreendedorismo cultural, gestão do processo criativo, ensino, metodologia, aprendizagem, cultura e estética nas organizações. E-mail: davel.eduardo@gmail.com. ORCID: 0000-0003-0610-6474

### **Marcelo de Souza Bispo**

Professor do Departamento de Administração e co-líder do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NA-C-UFPA) da Universidade Federal da Paraíba. Realizou estágio pós-doutorado na Universidade de Kentucky (EUA) e doutorado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Editor Associado da revista Organizações & Sociedade para o eixo Organizações e Educação. Seus interesses de pesquisa são sobre teoria organizacional, educação e turismo. E-mail: marcelodesouzabispo@gmail.com. ORCID: 0000-0002-5817-8907

### **Claudia Simone Antonello**

Professora na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Editora Associada da revista Organizações & Sociedade para o eixo Organizações, Aprendizagem e Conhecimento. Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pesquisa e publica sobre aprendizagem nas organizações, abordagens críticas, não ortodoxas, relacionadas a constituição de saberes, de práticas e do trabalho na sociedade contemporânea. E-mail: claudia.antonello@ufrgs.br. ORCID: 0000-0001-9654-5125



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE

Concepts of Work and Professional Competence Development: a Phenomenographic Study with SEBRAE's Local Innovation Agents

Rubens de Araújo Amaro<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil

Recebido: 01/09/2017

Aprovado: 29/03/2019

### Resumo

Embora possua grande potencial para os estudos da competência, a fenomenografia ainda é pouco utilizada no país. Os estudos fenomenográficos têm documentado que as concepções de trabalho dos indivíduos dirigem sua aprendizagem para desempenhá-lo bem, pois são essas concepções que criam, formam e organizam os atributos (conhecimentos, habilidades e outros) postos em jogo para realizá-lo. Para desenvolver competências profissionais, as pesquisas sugerem que os indivíduos devem passar de concepções de trabalho superficiais para outras mais profundas. Contudo, há carência de estudos que identifiquem, empiricamente, gatilhos dessa mudança. Esse artigo visa a preencher essa lacuna. Seu objetivo foi analisar o processo de mudança de concepções de trabalho de um grupo de Agentes Locais de Inovação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados a partir de protocolos fenomenográficos. Foram identificados a “pressão das metas” e o “desejo de realizar um trabalho de qualidade” como gatilhos da mudança de concepções e do desenvolvimento de novas competências.

**Palavras-chave:** Concepções de Trabalho; Desenvolvimento de Competências; Reflexividade; Fenomenografia; Agentes Locais de Inovação.

### Abstract

Phenomenography is still little used in Brazil despite its great potential for competence studies. Research in this field has show that the individuals' conceptions of work direct their learning so that they perform it well, since it is these conceptions forge, constitute, and organize attributes (knowledge, skills, and others) used to accomplish it. In order to develop professional competence, researchers suggest that individuals should move from less superficial work conceptions to more comprehensive ones. However, there is a lack of studies that empirically identify the triggers of this change. This article is intended to fill such gap. Its objective was to analyze the process of change in working conceptions of a group of Local Innovation Agents. Data were collected through interviews and analyzed by means of phenomenographic protocols. The “pursuit of goals” and the “desire to carry out quality work” were identified as triggers of changes in conceptions' changes and the development of new competencies.

**Keywords:** Conceptions of Work; Competence Development; Reflexivity; Phenomenography; Local Innovation Agents.

## Introdução

Boa parte dos estudos no campo da competência profissional costuma oscilar entre perspectivas que focalizam diferentes unidades de análise. Há aqueles que, tendo sua origem nos estudos da psicologia estadunidense (McClelland, 1973), focalizam o indivíduo e, como decorrência, conceituam a competência como um conjunto de atributos individuais que se relacionam com o alto desempenho. Por outro lado, há estudos que definem a competência a partir da análise do conjunto de atividades ligadas às ocupações (LeDeist & Winterton, 2005). Assim, a competência é definida como um conjunto de atributos requerido pelas funções desempenhadas pelos indivíduos. Há, ainda, estudos que, seguindo a tradição francesa (Zarifian, 2001; LeBoterf, 2003) definem a competência como uma mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais. No Brasil, muitos estudos se inspiram nessas diferentes tradições, definindo a competência como um conjunto de saberes em ação, que geram valor social para os indivíduos e valor econômico para as organizações (Fleury & Fleury, 2001), ou como um *cluster* de atributos individuais que afetam o desempenho do papel profissional a partir daquilo que os indivíduos entregam à organização (Dutra, 2008).

Apesar das divergências nas escolhas das unidades de análise, o campo de estudo da competência tem sido dominado pela abordagem racionalista, que sustenta uma visão dualista e objetiva da realidade. Indivíduos e atividades são tomados como duas unidades de análise distintas, descritíveis e mensuráveis. Em decorrência dessa dicotomia, a competência dos profissionais é descrita ora como um conjunto de atributos individuais, ora como requisitos para o exercício de determinada atividade (Sandberg, 2000; Sandberg & Targama, 2007).

Visando a superação dessa dicotomia, Sandberg (2000) apresentou a fenomenografia como método para descrever a competência humana nas organizações. Desenvolvida em meados dos anos 1970, na área de Educação, por um grupo de pesquisadores da Universidade de Gotemburgo (Marton & Säljö, 1976), na Suécia, a fenomenografia é uma modalidade de pesquisa qualitativa, cujo objetivo é mapear e descrever as diferentes formas que um fenômeno pode ser experienciado por indivíduos ou grupos (Marton, 1981). Essas diferentes maneiras de experienciar os fenômenos são chamadas de concepções.

Sandberg (2000) utilizou a fenomenografia para estudar a competência profissional de um grupo de engenheiros da Volvo, responsáveis pela otimização de motores. Foram identificadas três concepções diferentes que os engenheiros tinham sobre seu trabalho. Os resultados da pesquisa mostraram que a concepção particular que um trabalhador tem do seu trabalho define quais atributos (conhecimentos, habilidades e outros) ele aciona e utiliza para desempenhá-lo bem.

Outros estudos fenomenográficos no campo da competência em organizações têm sido realizados fora do país (Partington, Pellegrinelli & Young, 2005; Chen, Partington & Wang, 2008) e no Brasil (Amaro & Brunstein, 2013; 2014; Brunstein, Heidrich & Amaro, 2016; Jardim & Rocha-Pinto, 2017). Contudo, pesquisas fenomenográficas nesse campo ainda são escassas no país, mesmo que essa abordagem tenha sido apresentada por Barbosa e Rodrigues (2006) e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) como uma alternativa metodológica para estudar as competências. Mesmo na área da Administração há poucos estudos utilizando a fenomenografia. Em uma revisão sistemática, sem delimitação temporal, realizada por Santos, Alperstedt, Leal, e Feuerschutte (2018), no portal de teses e dissertações da Capes e na base de artigos Spell, foram encontrados apenas 4 teses, 11 dissertações e 11 artigos. Esse número de estudos é ainda menor, considerando o fato de que os artigos foram originados das dissertações e teses. Para Cherman e Rocha-Pinto (2016) essa escassez de estudos utilizando a fenomenografia decorre do pouco conhecimento dos pesquisadores a respeito da existência do método e suas possibilidades.

Apesar da baixa utilização da fenomenografia nos estudos organizacionais e, especificamente, no campo da competência, esse método tem sido largamente utilizado em outras áreas. Em geral, nesses estudos

busca-se mapear as diferentes concepções de indivíduos e grupos do fenômeno estudado. Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) destacaram a importância de identificar as diferentes formas que um fenômeno é concebido por determinados grupos. Para esses autores, o desenvolvimento profissional é marcado pela mudança de concepções mais simples para aquelas mais profundas de trabalho. Portanto, mudar uma concepção pode ser tão ou mais importante do que aprender um conjunto de habilidades.

Na mesma direção, Sandberg e Dall’Alba (2006) propuseram diálogos reflexivos como uma maneira de desenvolver a competência no trabalho a partir da mudança de concepções dos indivíduos. Ainda que alguns pesquisadores tenham proposto diferentes formas de promover mudanças nas concepções de trabalho das pessoas, há carência de estudos que identifiquem, empiricamente, os gatilhos que levam à essas mudanças. Esse artigo preenche essa lacuna a partir de uma pesquisa fenomenográfica realizada com um grupo de participantes do programa ALI - Agentes Locais de Inovação do Sebrae/ES.

O objetivo desse estudo foi analisar o processo de mudança de concepções de trabalho de um grupo de ALI - Agentes Locais de Inovação do Sebrae/ES e sua influência no desenvolvimento de competências desses agentes.

Este artigo divide-se em cinco seções além desta introdução. A segunda seção apresenta a fenomenografia e seu potencial para o desenvolvimento da competência profissional. A terceira seção apresenta o percurso metodológico e o campo da pesquisa. Na quarta, são apresentados e discutidos os achados da pesquisa e, na última seção, são apresentadas algumas reflexões e implicações do uso da fenomenografia para o desenvolvimento da competência de profissionais.

## Fenomenografia e desenvolvimento da competência profissional

A fenomenografia foi desenvolvida por estudiosos da Universidade de Gotemburgo, que tentaram responder à questão: por que algumas pessoas aprendem melhor do que outras? (Marton & Säljö, 1976). Um grupo de estudantes foi convidado a ler um texto e, após a leitura, participar de uma entrevista individual com os pesquisadores para discutir seu entendimento do texto. A entrevista abrangeu também questões a respeito de sua experiência da leitura. Foram identificadas maneiras completamente diferentes de entender o texto (Marton, 1994).

Os pesquisadores poderiam abordar essas diferenças a partir de perspectivas diversas. Se adotassem uma **perspectiva de primeira ordem**, elaborariam um conjunto de sentenças a respeito das propriedades gerais da mente humana, de um lado, e/ou do contexto onde a aprendizagem se deu, de outro. Assim, assumiriam a existência de uma realidade que está do lado de fora dos sujeitos esperando para ser descoberta, ou seja, o texto teria um significado único que os alunos precisariam descobrir. Sujeito (alunos) e realidade (texto) seriam tomados como duas entidades distintas que poderiam ser estudadas separadamente (Marton, 1981).

Contudo, os pesquisadores adotaram uma **perspectiva de segunda ordem**, pois buscaram compreender as diferenças de interpretação a partir da ação dos estudantes para compreender o texto, da sua experiência de leitura. Ao tomar a experiência de leitura do texto como ponto de partida, em vez do texto como tal, as diferentes compreensões apareceram não como um problema de entendimento de seu significado, mas como resultado de como os estudantes o experienciaram (Marton, 2000).

As diferentes maneiras de experienciar o texto foram chamadas de **concepções** (expostas na forma de categorias de descrição), que foram hierarquizadas (da mais superficial à mais profunda) dentro daquilo que os pesquisadores chamaram de *espaço de resultados*. Assim, esse espaço não apenas mostrou o número limitado de compreensões do fenômeno (texto), mas forneceu um instrumento para caracterização, em termos qualitativos, de como os alunos concluíram com menor ou maior êxito sua tarefa de aprender (Marton, 1994).

Para os fenomenógrafos, aprender é uma mudança na capacidade de uma pessoa de experienciar algo no mundo. Isso equivale a tornar-se capaz de discernir certos aspectos de um fenômeno e ser capaz de mantê-los na consciência focal, simultaneamente. Discernimento e simultaneidade são, portanto, características-chave da aprendizagem de acordo com este ponto de vista (Fazey & Marton, 2002). Discernir significa que uma característica do mundo físico, cultural ou simbólico aparece para o sujeito, e é visto ou sentido por ele no contexto de suas experiências anteriores de algo mais ou menos diferente. Nesse sentido, a experiência do mundo não é apenas cognitiva, mas também sensível (Strati, 2007). Destarte, não é possível discernir ou experienciar algo “como tal”. O discernimento ou experiência é sempre o discernimento da variação ou a experiência da diferença. A escuridão apenas pode ser experienciada como um contraste da luz vivenciada (ou imaginada). Não se pode experienciar uma cor qualquer sem experienciar as outras cores. Sem a variação das cores, a ideia de cor sequer existiria (Marton & Trigwell, 2000).

O primeiro a perceber o potencial da fenomenografia para os estudos da competência profissional foi Sandberg (2000). Em sua revisão dos estudos sobre o tema, percebeu que a maioria das pesquisas abordava o fenômeno da competência separando sujeito e objeto. Enquanto alguns estudos compreendiam a competência a partir da identificação de um conjunto de atributos dos indivíduos (abordagens orientadas para o trabalhador), outros buscavam identificar a competência a partir análise das atividades desempenhadas por esses indivíduos (abordagens orientadas para o trabalho).

A pesquisa fenomenográfica de Sandberg (2000) com um grupo de engenheiros da Volvo responsáveis pela otimização de motores buscou compreender, a partir do ponto de vista deles, a competência envolvida nesta atividade. O objetivo era compreender o que consistia a competência humana no trabalho. Para esse autor, sem tal compreensão, o desenvolvimento da competência não pode ser gerenciado de maneira eficaz. Os resultados da pesquisa apontaram para três formas diferentes de conceber (experienciar) o trabalho de otimização.

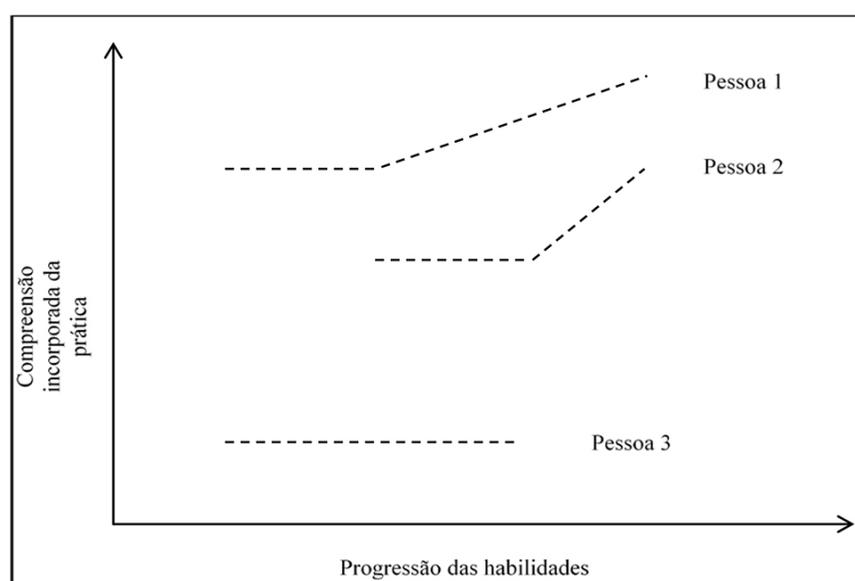
Esse estudo mostrou que a competência humana não é, essencialmente, um conjunto específico de atributos. Em vez disso, o conhecimento, as habilidades e outros atributos utilizados pelas pessoas para realizar o trabalho são precedidos por, e baseados em suas concepções do trabalho. São as concepções que criam, formam e organizam os atributos postos em jogo para realizá-lo. Em outras palavras, a concepção específica que o trabalhador tem do trabalho define qual competência ele desenvolve e utiliza para desempenhá-lo (Sandberg, 2000).

Esta forma de descrever a competência pode ser vista como uma possibilidade de superação das limitações dos modelos racionalistas observadas por McKenna (1999). Esse autor mostrou que as descrições dos atributos da competência, que constituem esses modelos, tendem a ser abstratas e distantes da realidade de trabalho das pessoas, porque um atributo assume o mesmo significado independente do contexto em que ocorre. Contudo, sob a abordagem fenomenográfica, as maneiras como os trabalhadores concebem seu trabalho criam e dão forma ao contexto em que os atributos adquirem significados específicos para o desempenho competente do trabalho (Sandberg & Targama, 2007).

Sandberg (2000), Sandberg e Dall’Alba (2006) e Sandberg e Targama (2007) afirmam que a variação no desempenho não está relacionada, em primeiro plano, a um conjunto específico de atributos detidos por aqueles indivíduos considerados mais competentes. Em vez disso, a razão pela qual algumas pessoas desempenham determinado trabalho melhor do que outras está relacionada às concepções de trabalho que possuem.

Tais evidências fornecem uma compreensão alternativa sobre como a competência profissional pode ser desenvolvida. Enquanto as abordagens orientadas para o trabalho e para o trabalhador consideram o desenvolvimento da competência uma aquisição de atributos, à luz da fenomenografia, a mudança nas concepções de trabalho torna-se a forma mais fundamental de desenvolvimento. Baseado nisso, Sandberg (2000) propõe duas formas de desenvolvimento de competência profissional: (i) mudar a concepção atual para outra concepção de trabalho; (ii) desenvolver e aprofundar as maneiras atuais de conceber o trabalho.

Essas duas formas de desenvolvimento podem ser mais bem compreendidas a partir dos estudos de Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007). Para esses autores, o desenvolvimento profissional costuma ser entendido como um processo gradual de passagem por estágios pré-fixados – do aprendiz ao *expert*. Nesse modelo, tornar-se um profissional mais competente significa dominar conteúdos cognitivos e repertórios de ação requeridos em cada etapa. A compreensão, nesse modelo, restringe-se ao domínio de determinados conteúdos.



**Figura 1** - Modelo de Desenvolvimento Profissional

Fonte: Adaptado de Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007).

Contudo, sob a perspectiva fenomenográfica, a compreensão (ou concepção) está imbricada em uma prática intersubjetiva que integra o saber, o agir e o ser. Essa compreensão incorporada costuma ser denominada como um desdobramento de um modo de ser profissional (Dall’Alba, 2004; Dall’Alba & Sandberg, 2006; Dall’Alba, 2009; Sandberg & Pinnington, 2009). Nesse sentido, os profissionais não aprendem apenas conhecimentos e habilidades, mas são renovados ao longo do tempo enquanto vão se integrando às formas de ser o profissional em questão. Por isso, as diferentes concepções de uma prática profissional são fundamentais para a maneira como o indivíduo a desempenha e desenvolve.

Essa ideia forma a base do modelo de desenvolvimento profissional sob a perspectiva fenomenográfica, conforme proposto por Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007), mostrado na Figura 1.

Esse modelo apresenta algumas possíveis trajetórias de desenvolvimento. O eixo horizontal mostra a progressão das habilidades (atributos da competência). O eixo vertical representa as maneiras qualitativamente diferentes em que uma prática particular é compreendida e executada. O modelo mostra que o desenvolvimento de novas habilidades não significa, necessariamente, uma mudança na concepção de trabalho. É possível aprender e tornar-se mais do mesmo. Em contrapartida, a mudança de concepção leva ao desenvolvimento de novos atributos da competência profissional em questão.

Embora Sandberg (2000) e Sandberg e Dall’Alba (2006) tenham proposto um conjunto de intervenções para desenvolver competência no trabalho a partir da mudança de concepções, não foram identificadas pesquisas empíricas que documentassem essas mudanças na literatura fora da área de Educação. Na área da competência, os estudos têm se restringido ao mapeamento das concepções. Por exemplo, Kettunen, Sampson, Vuorinen (2015) identificaram quatro concepções de uso das mídias sociais para orientação de carreiras

entre profissionais dinamarqueses e finlandeses. Essas concepções constituíram diferentes competências na prática de orientar carreiras. Brunstein, Heidrich e Amaro (2016) mapearam as variações das concepções dos gestores sobre o significado de *Fair Play* nas organizações, e identificaram diferentes competências associadas a cada uma delas. Jardim e Rocha-Pinto (2017) mapearam três concepções distintas de competência nas rotinas de programação da produção de um grupo de programadores.

Em outros estudos na área de Administração, o foco também tem sido mapear as diferentes concepções dos fenômenos. O'Leary e Sandberg (2017) investigaram como gestores de firmas de serviços profissionais gerenciam a diversidade e identificaram quatro concepções para administrar e conduzir a diversidade. Goff (2017) realizou uma pesquisa fenomenográfica com administradores universitários da Província de Ontário, no Canadá, e identificou três concepções diferentes de garantia da qualidade. Lamb, Sandberg e Liesch (2018) utilizaram a fenomenografia para investigar como proprietários-gerentes de pequenas vinícolas australianas praticam a internacionalização e identificaram quatro formas distintas.

O presente artigo não apenas mapeia as concepções de trabalho de um grupo de agentes locais de inovação, como identifica os gatilhos que levaram à mudança de uma concepção menos para uma mais profunda.

## **Percurso metodológico e o campo de pesquisa**

Essa pesquisa é caracterizada como fenomenográfica, que é uma abordagem qualitativa cujo objetivo central é mapear as diferentes formas que os fenômenos podem ser experienciados, conceituados, compreendidos, percebidos e apreendidos pelos indivíduos (Marton, 2000). A fenomenografia adota como pressuposto uma ontologia relacional, ou seja, sujeito e objeto não são tomados como duas entidades distintas. O objeto de estudo da fenomenografia não é o fenômeno em si, nem as estruturas cognitivas dos indivíduos. O foco da atenção é a relação entre os sujeitos e tal fenômeno (Bowden, 2005).

Ao tomar como objeto de estudo a relação entre os sujeitos e o fenômeno, a fenomenografia focaliza a experiência desses sujeitos. Ao manter esse foco, assume que “[...] a experiência é relacional, não é puramente objetiva, independente da pessoa, nem puramente subjetiva, independente do mundo” (Mann, Dall’Alba & Radcliffe, 2007, p. 6). Essa postura não-dualista da fenomenografia decorre da incorporação de aspectos do pragmatismo filosófico (Feldon & Tofel-Grehl, 2018).

O campo de pesquisa foi o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que já tem sido objeto de pesquisas no país. Neto e Teixeira (2014) estudaram esse programa e buscaram mensurar o grau de inovação de 1.260 micro e pequenas empresas no Sergipe a partir de uma *survey*. Colbari (2014) realizou uma pesquisa qualitativa para analisar a cultura de inovação presente nas micro e pequenas empresas do Espírito Santo, atendidas pelo programa. Porém, os estudos realizados têm os processos de inovação como unidade analítica. A aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos agentes ainda não foram estudados.

Os sujeitos de pesquisa foram os 13 agentes locais de inovação, doravante denominados ALI, participantes do programa no ciclo 2014-2016. O grupo é composto por 11 participantes do sexo feminino e 2 do sexo masculino. A idade dos ALI varia entre 25 e 32 anos (média de 28 anos) e a sua formação é bastante variada: Administração (5), Arquitetura e Urbanismo (2), Ciências Contábeis (1), Ciências Econômicas (1), Ciências Sociais (1), Comunicação Social (1), Design de Moda (1) e Tecnólogo em Gestão de Produção e Distribuição de Petróleo (1). Além dos ALI, foi entrevistada a Coordenadora do Programa.

Embora haja diferentes formas de coleta de dados em pesquisas fenomenográficas, tais como experimento (Marton & Säljö, 1976), observação (Dall’Alba, 2004) e solução de problemas (Bowden, 2000), o método de coleta de dados predominante em uma pesquisa fenomenográfica é a entrevista individual em profundidade (Bowden, 2005). As entrevistas foram realizadas nos meses em que os ALI estavam concluindo sua participação no programa.

Como o objeto de análise da pesquisa fenomenográfica é a experiência dos sujeitos e não as teorias esposadas sobre os temas tratados, o roteiro de entrevista foi inspirado nos protocolos sugeridos por Dall'Alba (2004) e Åkerlind (2005). Assim, manteve-se o foco sobre o que foi vivenciado bem como sobre as maneiras que os sujeitos construíram sentido de suas experiências. Vale ressaltar que, na fenomenografia, a entrevista tem o papel de facilitar a tematização dos aspectos da experiência do sujeito não previamente tematizados. As experiências do fenômeno (concepções) não estão prontas previamente antes da entrevista para serem lidas, nem são apenas construções sociais situacionais. São aspectos da experiência do sujeito que mudam de comumente irrefletidos para serem refletidos (Marton, 1994).

O objetivo principal do processo de análise de dados em uma pesquisa fenomenográfica é a construção de categorias de descrição, ou seja, a descrição das concepções que os sujeitos de pesquisa possuem do fenômeno (Bowden, 2005). Esse processo é realizado a partir da transcrição das entrevistas, que, nessa pesquisa, resultaram em pouco mais de 18 horas de gravação e geraram 290 páginas de transcrição.

A análise seguiu o protocolo sugerido por Sjöström e Dahlgren (2002): (1) Familiarização: várias leituras das transcrições para começar a se apropriar de seu conteúdo. (2) Compilação: agrupamento das respostas dos entrevistados a cada questão realizada na entrevista. (3) Condensação: redução das respostas dos entrevistados para encontrar os elementos centrais. (4) Agrupamento preliminar: classificação das respostas similares em grupos provisórios. Essa análise apresenta uma lista inicial das categorias de descrição. (5) Comparação preliminar: Estabelecimento das fronteiras entre as categorias. Nesse momento, os grupos preliminares devem ser revisados com rigor. Isso implica na comparação de cada categoria com as outras, com o objetivo de verificar se não há grupos semelhantes e se esses, de fato, contemplam as diferentes maneiras de conceber o fenômeno estudado. (6) Nomear as categorias: ênfase na sua essência, tomando como base os atributos internos de cada grupo. É muito importante que os nomes representem não apenas os conteúdos descritos em cada grupo, mas também sejam capazes de expressar as diferenças entre eles. (7) Elaboração do espaço de resultados do fenômeno: apresentação das diferentes concepções do fenômeno estudado. Além de apresentar as diferentes concepções, o espaço de resultados mostra a relação existente entre elas.

Em geral, a validação dos dados nas pesquisas fenomenográficas utiliza a técnica “advogado do diabo”, onde outros pesquisadores testam as categorias identificadas contra as transcrições (Bowden, 2005). Porém, como esta pesquisa foi realizada por um pesquisador, foi seguida a sugestão de Åkerlind (2005), que recomenda que ele exerça esse papel. Para isso, foi necessário que cada concepção, com sua categoria de descrição, fosse testada contra as transcrições.

## Resultados

O programa Agentes Locais de Inovação apresenta como foco a promoção e disseminação da cultura de inovação nos pequenos negócios por meio de bolsistas contratados por um Acordo de Cooperação entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Esses bolsistas, durante 2 meses, foram capacitados pelo Sebrae para acompanharem, pelo período de 24 meses, um conjunto de 50 empresas de determinados segmentos empresariais e/ou região.

O modelo de atuação do programa ALI foi inspirado nas experiências dos agentes de inovação da Índia, dos agentes de saúde no Brasil e dos técnicos extensionistas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. O programa oferece apoio e assistência aos empresários de pequenos negócios de forma gratuita (os empresários cobrem apenas custos de ações que requeiram aquisição de serviços e/ou produtos), continuada (acompanhamento durante toda a duração do programa), especializada (os agentes são orientados por consultores seniores do Sebrae) e ativa (os agentes se deslocam até os empresários).

Os agentes locais de inovação seguem um fluxo de atuação que se desdobra nas seguintes etapas:

- **Etapa 1:** os agentes devem prospectar empresas, sensibilizar os empresários para que estes participem do programa e fazer a adesão de 50 empresas, solicitando aos empresários a assinatura de um termo;
- **Etapa 2:** dá início ao Ciclo 0, como é conhecida a primeira rodada de assistência. Neste ciclo, os agentes devem na primeira visita ao empresário, aplicar o diagnóstico empresarial (mesmo do Prêmio MPE Brasil); lançar os resultados no sistema utilizado pelo programa; na segunda visita, aplicar o Radar da Inovação R0; lançar dados do Radar no sistema; com base no diagnóstico e Radar, elaborar uma matriz SWOT para a empresa; preparar o documento de devolutiva; validar a matriz SWOT e o Radar com o consultor sênior; realizar a devolutiva com o empresário, elaborando em conjunto, um Plano de Ação PO (neste momento, o agente deve ter conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae e demais parceiros, para indicar aos empresários); o plano de ação é validado pelo consultor sênior e lançado no sistema; o plano validado é apresentado ao empresário em uma reunião devolutiva final, na quarta visita.
- **Etapa 3:** o ALI monitora e acompanha a execução do plano de ação pelo empresário. Caso tenham sido realizadas três das cinco ações de gestão e de inovação planejadas, o plano de ação é finalizado, podendo o ALI iniciar um novo ciclo. Em média, cada ciclo teve a duração de 6 meses.

Depois da Etapa 3, começa um novo ciclo com novos diagnósticos e planos de ação até o encerramento, com o fim de verificar a efetividade das ações realizadas na empresa, a partir da análise dos Radares (R0, R1 e R2) e da consolidação dos indicadores propostos nos Planos de Ação (PA0, PA1 e PA2).

Antes de discorrer sobre as concepções de trabalho dos agentes locais de inovação, é importante entender o conceito de inovação adotado pelo grupo. O programa utiliza o Manual de Oslo (OCDE, 2005) como referência, assumindo a inovação como a implementação: de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; de um processo (método de produção ou de distribuição) novo ou significativamente melhorado; de um método de marketing novo; de um método organizacional novo.

Contudo, dadas as condições dos pequenos negócios – falta de estrutura e de organização – identificados nas visitas dos ALI, o conceito de inovação vai sendo modificado. Assim, inovação passa a ser introdução de qualquer procedimento que seja novo para a empresa e que gere algum retorno. A ALI-3 afirma que se “[...] a empresa não tem um certo tipo de procedimento, queira ou não, se ela implementar isso, vai ser uma inovação”. Outras ALI vão na mesma direção: “No contexto de micro e pequena empresa a maior parte são inovações incrementais. Às vezes, a pessoa não tem nenhuma ferramenta de gestão, desenvolveu visão, missão, criou *site*, Facebook, identidade visual, logo, placa etc., isso é inovação.” (ALI-10)

Então, quando tem um plano de ação e a gente joga no sistema, tem como você marcar: inovação ou gestão, então a gente entendeu que novo para a empresa, mesmo sendo algo super comum, mas que ela nunca fez e isso vai causar um impacto, então a gente marca como uma ação de inovação. (ALI-6)

Cabe agora descrever as duas concepções de trabalho encontradas entre os agentes locais de inovação. Essas concepções são apresentadas a seguir:

- **Concepção 1 – ALI como consultor de vendas:** o trabalho consiste em prospectar empresas de forma quantitativa para o programa, diagnosticar suas necessidades utilizando as ferramentas Radar e Diagnóstico, e recomendar ações indicando, preferencialmente, as soluções disponíveis no Sebrae. O atingimento das metas (adesão de empresas, número de visitas, planos de ação etc.) é a medida de sucesso do trabalho.

- **Concepção 2 – ALI como consultor de empresas:** o trabalho consiste em prospectar empresas de forma qualitativa para o programa, diagnosticar suas necessidades a partir da observação e de conversas com empresários, e recomendar ações aprendidas informalmente. A qualidade das ações é a medida de sucesso do trabalho.

### ALI como consultor de vendas

O período de capacitação de dois meses é planejado nas modalidades presencial e à distância. No programa de capacitação, que mescla metodologias expositivas e vivenciais, os ALI recebem treinamentos, entre outros conteúdos, sobre: o programa de inovação do Sebrae para as pequenas empresas; inovação e gestão da inovação; gestão da pequena empresa; prospecção e negociação; administração do tempo; Radar de Inovação e Diagnóstico Empresarial (MPE Brasil), que são as principais ferramentas do programa. Além da capacitação, os ALI são estimulados a refletir sobre seu processo de aprendizagem a partir da criação de um *blog*, que é monitorado por um tutor. Esse modelo de formação se baseia na ideia compartilhada por muitos autores de que a reflexão, como reconstrução da experiência, potencializa a aprendizagem (Kolb, 1984).

Durante o período de capacitação, os ALI começaram a construir e consolidar, intersubjetivamente, uma concepção de trabalho. Essa concepção tem relação com o que é idealizado pelo Sebrae em relação às atividades que devem ser desempenhadas pelos ALI. Nas palavras da coordenadora do programa:

Eles têm que captar 50 empresas e fazer o diagnóstico. Em cima desse diagnóstico eles verificam qual a necessidade da empresa e criam um plano de ação junto ao cliente. Eles não podem inventar uma consultoria para o cliente e falarem “toma aqui”. Não, o cliente tem que aceitar aquilo ali. Então, eles entregam esse plano de ação e monitoram, todo mês eles vão ou ligam, verificam se a empresa está precisando de orientação, se está precisando que abra essa demanda. Faz esse apoio, esse monitoramento. O ALI não executa nenhum tipo de consultoria, ele faz um monitoramento, faz o diagnóstico, aplica o plano de ação e faz o monitoramento. (Coordenadora do Programa)

Os ALI passam a compartilhar a concepção de que seu trabalho está relacionado à capacidade de utilizar as ferramentas do programa para realizar diagnósticos e, então, identificar as soluções institucionais que atendem à demanda identificada. Como definiu o ALI-10, seu trabalho consistia em “identificar melhorias e aproximar o empresário das soluções, as soluções que o Sebrae oferece”. Olhando em retrospectiva para o início do programa, uma das participantes do programa explica a sua concepção:

A gente é vendedor. Tem esse nome bonito, mas a gente está vendendo os produtos, não impede que você sugira produtos que não são do Sebrae, até mesmo coisas que você possa fazer, por exemplo, desenvolver a visão e missão pro empresário, mas é bom você sugerir alguma coisa do Sebrae, é barato, é custeado. (ALI-6)

Ser capaz de identificar as soluções para oferecê-las aos empresários requereu também aprender sobre os produtos e serviços disponíveis. Nesse sentido, muitos ALI identificaram que, dada essa necessidade, sempre estiveram aquém do que julgavam necessário. Em parte, porque eram muitos produtos e serviços para conhecer e ainda saber como aplicá-los às necessidades identificadas nas empresas. Por outro lado, identificaram a carência de informações sobre essas soluções ao longo do programa. Além de ter informações sobre as soluções disponíveis, sentiram falta de participarem desses eventos para saber que necessidades atendiam. Para eles, conhecer bem as soluções aumentaria a possibilidade de realizar indicações de qualidade. Como concebem seu trabalho como um consultor de vendas, conhecer o produto é uma necessidade essencial.

Se você pedir pra alguém hoje, qualquer um, pra falar todas as soluções, a gente não sabe... quando eu percebia que a solução não ia fazer diferença, eu direcionava. Por exemplo, o de gestão financeira, ele é muito bom, então eu sempre direcionava, eu falava "isso vai mudar a vida da empresa, você vai perceber que com as informações que você vai ter no curso vai melhorar sua empresa. (ALI-2)

A inserção dos ALI em seu campo de trabalho após a capacitação foi marcada por diversos desafios, e a prospecção de clientes apareceu como uma ameaça. No campo, os ALI foram responsáveis por prospectar e fazer a adesão de 50 empresas de determinado segmento ou região para participar do programa. Esse período foi descrito como extremamente traumático. Além da pressão da meta a ser atingida e da falta de experiência comercial, algumas reações dos empresários geraram experiências extremamente ruins.

Na minha primeira visita, ouvi de uma empresária: pode ir embora daqui! Eu não quero falar com você! Foi super grossa. Acabou com o meu dia. Eu já estava com medo de ir lá, já não tinha domínio do que estava falando, e a mulher me tocou da loja. Cheguei em casa, chorei, chorei, chorei. Eu tinha que aderir oito empresas naquela semana. (ALI-1)

Para realizar a prospecção, os ALI precisaram desenvolver competências comerciais, ligadas às necessidades de conhecer empresas do setor, organizar informações e fazer contato com os empresários para agendar as visitas. Como a maioria dos ALI não possuía experiência na área comercial, precisaram vencer os medos e desenvolver essas características durante o programa. Alguns utilizaram métodos para organizar as visitas aos empresários de maneira atingir as metas semanais.

Eu tinha pavor de prospecção. Ficar ligando sem ter um cadastro de empresas nenhuma. Tem que fazer levantamento de empresa, levantar contato, pesquisar tudo, montar uma planilha dos contatos, fazer visita, depois você sai na rua desesperada atrás de empresa, porque tem o prazo de adesão. (ALI-10)

Eu setorizo as empresas, já na capacitação, eu já agi de forma estratégica, porque eu sabia que não ia trabalhar de carro, então eu tentei aderir empresas próximas umas das outras e o mais próximo de mim, dessa forma, estilo caracol, das empresas mais próximas às empresas mais distantes. (ALI-6)

Na realização do diagnóstico das empresas, a concepção de ALI como consultor de vendas também orientou as ações e o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências dos entrevistados. O Radar de Inovação e o Diagnóstico empresarial aparecem nessa fase como os principais instrumentos a serem aprendidos. Além disso, surge a necessidade de desenvolver a capacidade de interpretar os dados levantados por esses instrumentos, pois dessa interpretação decorreria o Plano de Ação, que deveria ser feito junto com os empresários, validado por um consultor sênior e acompanhado pelos ALI.

Depois de realizarem o diagnóstico, havia a necessidade inserir os dados no sistema. Nessa etapa, os ALI tiveram que aprender a utilizar o sistema do Sebrae para efetuarem os registros. Mais do que compreender as funcionalidades do sistema, tiveram que desenvolver uma metodologia própria de registro. Parte significativa do dia de trabalho dos ALI era despendida nas visitas aos empresários e nos deslocamentos. Muitos começaram a levar consigo seus *notebooks* e *tablets* para aproveitarem o tempo de espera pelo atendimento do empresário e o deslocamento para fazerem os registros. Como muitos efetuavam os deslocamentos de ônibus, a falta de segurança na cidade os fez mudar de estratégia. Mesmo aqueles que utilizavam moto não sentiam segurança para levar consigo seus equipamentos.

Hoje por exemplo eu estava num dos bairros que visito de manhã, fui lá debaixo de chuva com escolta policial, porque os traficantes estavam lá no bairro hoje. Então, a polícia estava lá correndo

atrás de traficantes, mas viram que a gente é diferente e foram atrás pra dar um suporte, pra eu poder fazer os atendimentos. (ALI-1)

Muita atenção foi dispensada aos registros e aos planos de ação realizados, pois deveriam passar pelo crivo das consultoras seniores responsáveis pela orientação dos ALI. As ações registradas nos planos eram o principal foco da atenção do trabalho. Pelo menos uma vez por mês os agentes iam até os clientes para verificar se aquelas ações estavam sendo implementadas. Eram necessárias, no mínimo, três ações de inovação implementadas para que os ALI começassem um novo ciclo com os empresários, aplicando, novamente, o Radar de Inovação. Essas metas eram as maiores geradoras de estresse, pois todos tinham seis meses para migrar para o novo ciclo. Esse era o assunto principal das reuniões mensais dos ALI com a coordenação do programa, que buscava estimular, mas também cobrar seu atingimento. Estava em jogo a permanência deles ou não no programa. Conforme resume a ALI-6, “o agente local de inovação é você dar resultado, senão você é desligado”.

Eles não conhecem o programa e a primeira sensação que dá neles é “eu não vou conseguir”, então meu papel é incentivá-los e dizer que dá, e o papel deles é sempre “pelo amor de Deus aumenta o cronograma” e o meu papel “não dá pra aumentar, dá pra fazer”. (Coordenadora do programa)

### ALI como consultor de empresas

É exatamente durante o período que antecede o novo ciclo que começou a surgir uma nova concepção de trabalho entre os ALI. A pressão para o atingimento de metas foi um dos gatilhos. Experimentando seu trabalho como um consultor de vendas, esses jovens perceberam que não conseguiriam atingir as metas para migrar para o ciclo seguinte, indicando as soluções disponíveis no Sebrae.

Os responsáveis pelo programa não querem que eu faça, mas eles precisam de ação. Eu tenho que cumprir metas de ações que estão lá no plano de ação. Então, se eu só indicar coisas que o empresário tem que comprar, ele não vai fazer, porque a maioria das pequenas empresas não têm dinheiro nem tempo para fazer cursos. (ALI-3)

A situação os colocou diante de um impasse. Era preciso que as ações indicadas nos planos de ação das 50 empresas que atendiam fossem implementadas. Porém, os empresários não se mostram disponíveis para comprarem, ainda que por valores abaixo do mercado, as soluções do Sebrae. De um lado, a cobrança da coordenação e, de outro, a indisponibilidade do empresário para realizar a ação. Depois de algumas visitas aos empresários e de não verem os planos de ação avançarem, começou a aparecer uma nova concepção de trabalho.

A gente teve que colocar a mão na massa pra evoluir, se não o radar não andaria, se não o empresário não vê o porquê de você estar indo lá, ele não vai querer te receber, ele já tem várias cobranças, ai você chega lá e fala: você fez o que eu te pedi? Não tem muita coerência, então a gente acaba saindo um pouco do que era previsto inicialmente como ALI. (ALI-6)

“Sair um pouco do que era previsto inicialmente” significa ampliar a compreensão do que é ser um ALI. Esse é o movimento que Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) descrevem como o caminho do desenvolvimento de competências profissionais. O momento em que os profissionais migram para uma concepção de trabalho que, além de incluir a concepção anterior, a supera.

Entre os ALI, a mudança ocorreu a partir do diálogo com as atividades e as demandas delas decorrentes. Esses momentos de construção de novos sentidos sobre a própria atividade podem ser interpretados como práticas reflexivas, à semelhança do proposto por Schön (2000), considerando a intencionalidade, ou engajamento consciente dos ALI, no exame de sua atuação, a fim de melhorarem suas práticas. É possível notar que não se trata apenas do processo de reflexão sobre a ação, quando os indivíduos constroem sentido sobre suas práticas analisando-as em retrospectiva. Os ALI se envolveram em processos de reflexão na ação, ou seja, novos sentidos foram surgindo enquanto realizavam suas atividades. Contudo, reflexão, aqui, não foi uma atividade introspectiva individual, mas se aproximou daquilo que Boud, Cressey e Docherty (2006) denominaram de reflexão pública, pois envolveu práticas interativas na presença de outros. Os ALI construíram juntos a nova concepção em suas conversas presenciais e remotas (grupo de interação formado em uma rede social).

Além da pressão das metas, outro gatilho apareceu: o desejo de realizar um trabalho de qualidade. Aqui, qualidade apareceu em oposição às metas, que foram consideradas quantitativas. Os ALI começaram a construir sentido sobre a relação que estavam estabelecendo com seus clientes. Em vez de aparecer nas empresas para cobrar se essa ou aquela ação prevista nos planos de ação havia sido realizada, começaram a experienciar o desejo de serem reconhecidos como competentes pelos empresários. Isso significava satisfação pelo trabalho realizado e o aumento de sua empregabilidade, considerando que o programa tinha data para terminar.

Aí eu cheguei lá e todo mundo da empresa numa mesa e eu era tipo a consultora do Sebrae. Como é que eu ia dizer “eu sou agente local de inovação, eu sou como se fosse um *trainee*, eu estou aprendendo também”? Eles têm uma confiança em você, eu vi todas aquelas pessoas, a dona da empresa do meu lado, eu pensei “meu Deus eu não posso ir embora”, não posso só falar “fulano, você tem que fazer um curso”, eu tenho que contribuir de alguma forma. (ALI-3)

O objetivo maior do programa é identificar melhorias e aproximar o empresário das soluções, as soluções que o Sebrae oferece. Mas fazendo só isso o trabalho fica muito superficial, porque às vezes até por condições econômicas ele não vai ter condições de contratar um serviço, uma consultoria externa então às vezes o empresário não tem como, não tem tempo. (ALI-10)

A necessidade de serem apreciados como profissionais os fez começarem a compreender a si mesmos como consultores das empresas, embora essa concepção de trabalho se afastasse completamente daquilo que foi planejado pelo programa. Exceto uma das agentes, todos os demais migraram para essa concepção de trabalho. Mesmo essa ALI que não experienciava seu trabalho como consultora, ocasionalmente, dependendo da proximidade da relação com alguns clientes, realizava algumas atividades fora do *script* previsto.

O papel do ALI é assessorar, identificar, mas não tem o papel efetivo do consultor, que é mais profundo e tem mais responsabilidades. Então, assim, eu tentei ao máximo não interferir, seguir a metodologia, mas é claro que no meio do caminho, às vezes até por identificação com algum cliente, você acaba tendo um papel de consultor. Mas eu utilizei mais os serviços do Sebrae, porque confiava neles. (ALI-5)

A concepção dos ALI como consultores de empresas guiou a ação dos agentes para outras direções. Os atributos mobilizados nas competências “saber prospectar empresas”, “saber diagnosticar problemas” e “saber intervir na realidade das empresas” ganharam outras dimensões. Isso vai ao encontro dos achados das pesquisas de Sandberg (2000), que afirmou que os atributos assumem diferentes significados quando as concepções de trabalho dos profissionais mudam.

Durante o programa, dada a grave crise da economia, muitas pequenas empresas fecharam, levando à necessidade dos ALI de prospectar novas empresas para se manterem com o número exigido pelo programa.

Enquanto experienciavam seu trabalho como vendedores, a necessidade de atingir a meta de adesão de 50 empresas os levou a incluírem no programa empresas cujos empresários mostraram baixo comprometimento. Agora, porém, ao buscarem novas adesões, passaram a desenvolver critérios para identificar aqueles que iriam à frente com o programa. Além da entrevista com os empresários, onde tentavam identificar aqueles que mostravam desejo de realizar mudanças em seus negócios, pediam para caminhar pelas dependências das empresas. Aquelas que pareciam “bagunçadas” os levavam a descartar o empresário. Segundo os ALI, se os empresários não eram capazes de organizar minimamente o ambiente de trabalho de sua empresa, provavelmente não se comprometeriam com as sugestões de inovação.

Estabelecer esses critérios para escolher os empresários que iriam aderir ao programa só foi possível por causa do processo reflexivo de quem era participante de uma prática profissional. Para Brandi e Elkjaer (2011), a reflexão, como reconstrução da experiência, é um processo que não é apenas cognitivo, mas envolve sentimentos e atitudes. Provoca mudanças não apenas na compreensão que as pessoas possuem de algo, mas também sobre a maneira de ser no mundo. A aprendizagem, nesses termos, é concebida não apenas como algo que as pessoas sabem, mas também como aquilo em que estão se tornando.

A maneira como os agentes passaram a realizar o diagnóstico também foi transformada por causa da nova concepção de trabalho que começaram a compartilhar. As ferramentas Radar de Inovação e Diagnóstico Empresarial passaram a possuir outro significado. Enquanto na concepção anterior (consultores de vendas) eram os instrumentos centrais para levantar os problemas e oportunidades sobre os quais proporião ações, agora passaram a ser apenas as ferramentas de legitimação de seu trabalho junto ao Sebrae. Os instrumentos perderam a centralidade em seu trabalho.

A gente tem um diagnóstico muito baseado no trabalho com a indústria, no radar da inovação, mas não são capazes de dar um diagnóstico real da empresa. Isso é um ponto. Então, o meu diagnóstico com empresário é uma coisa, o diagnóstico que eu uso pra medir inovação é outro, são coisas diferentes, porque quando estou lá dentro da empresa eu vejo algumas necessidades, pela conversa que eu tenho, que o radar não vai captar. Então eu preciso resolver ajudar o empresário. Preciso trabalhar com a necessidade da empresa. (ALI-8)

Os instrumentos passaram a ser utilizados para efetuarem o registro no sistema, a fim de atingirem as metas do programa. A nova concepção de trabalho não foi, primariamente, orientada ao programa, mas ao cliente. A necessidade desse cliente que assumiu a primazia no trabalho. Realizar um trabalho de qualidade passou a ter, também, um significado que foi além do desejo de manter a empregabilidade após o programa. Quando os bons resultados começaram a aparecer, os ALI sentiram-se empoderados pelas transformações ocorridas nas empresas após suas recomendações. A ALI-7 afirmou que, ao ouvir de um empresário “você não tem noção do trabalho que você fez aqui”, disse, toda orgulhosa, “ouvir isso é sucesso”.

A partir dessa concepção voltada às necessidades dos clientes, cresceram as necessidades de aprendizagem, pois os ALI passaram a ter de apoiar ações em áreas que não tinham domínio: planejamento estratégico, finanças, controle de estoque, marcas, registros e patentes, entre outros. O processo de aprendizagem passou a ser autodirigido. Todos citaram *sites* especializados em gestão de negócios como sua fonte principal de consulta. A troca de informações com os outros ALI do programa, cursos *online* do Sebrae, amigos e familiares com formação em Administração e Economia, grupos de WhatsApp com ALI de outros estados apareceram como fontes de aprendizagem. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências dentro da nova concepção de trabalho pode ser caracterizado nos moldes da aprendizagem informal (Lohman, 2003).

A Tabela 1 mostra, de forma resumida, como as competências saber prospectar empresas, saber diagnosticar necessidades e saber intervir assumiram significados diferentes dentro das concepções de trabalho.

**Tabela 1** - Concepções de trabalho dos agentes locais de inovação

Competências/Recursos	Concepções	
	ALI como consultor de vendas	ALI como consultor de empresas
Saber prospectar empresas: capacidade de mapear setor, região, persuasão, argumentação	O processo de prospecção é realizado tendo como foco central o atingimento das metas. O quantitativo de empresas é o critério central.	O processo de prospecção é realizado a partir do critério da qualidade dos clientes. O foco central é o diagnóstico da capacidade de resposta dos clientes em relação à inovação.
Saber diagnosticar necessidades dos empresários: conhecimento das ferramentas Radar e Diagnóstico, organização	A identificação dos problemas é baseada na interpretação dos dados levantados a partir do Radar e do Diagnóstico.	As ferramentas de Radar e Diagnóstico são usadas como ponto de partida. A conversa com os empresários e a observação aparecem como modos alternativos de diagnóstico.
Saber intervir: plano de ação, conhecimentos das soluções Sebrae, criatividade	A intervenção se fundamenta nas soluções Sebrae e em algumas ferramentas de gestão.	A intervenção é baseada nas ferramentas aprendidas em sites especializados, outros agentes locais de inovação e especialistas. As soluções Sebrae são pouco utilizadas

Fonte: Elaborada pelo autor.

## Discussão dos resultados

Essa pesquisa utilizou o método fenomenográfico, cujo objetivo central é mapear as concepções, ou diferentes formas, que um fenômeno é experienciado por um grupo de indivíduos (Marton, 2000). Esse objetivo é atingido quando o pesquisador assume o pressuposto da ontologia relacional, mantendo como foco de atenção a relação entre os sujeitos e tal fenômeno (Bowden, 2005). Ao assumir esse pressuposto, acredita-se que o espaço de resultados, quadro analítico em que são apresentadas as concepções do fenômeno, é capaz de mostrar, também, a relação hierárquica e inclusiva entre essas concepções. Hierárquica, porque estabelece as concepções que são simples (ou parciais) e as que são mais profundas (ou plenas); inclusiva, porque as concepções mais profundas incorporam as mais simples (Marton, 1981).

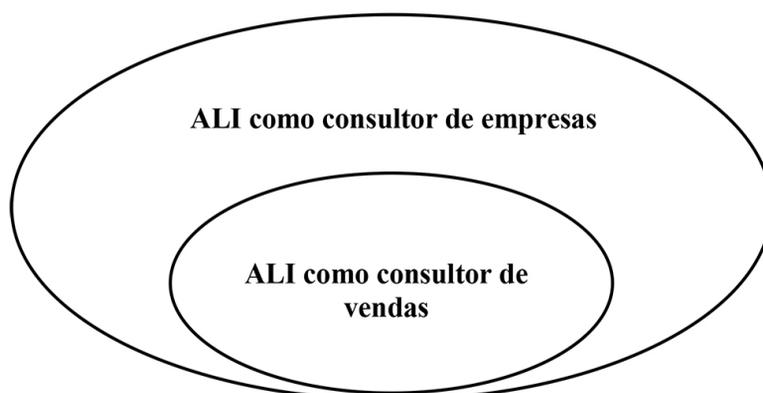
Esse estudo mostrou que os agentes locais de inovação (ALI) experienciam seu trabalho de duas maneiras. Na primeira (ALI como consultor de vendas), as competências “saber prospectar clientes”, “saber diagnosticar necessidades” e “saber intervir” são manifestadas tendo como foco as metas de adesão de clientes, a utilização de ferramentas específicas de diagnóstico e a capacidade de indicar soluções capazes de resolver os problemas identificados. Essa maneira de conceber o trabalho se aproxima daquilo que é definido pelo programa. Por ser uma atividade em que não possuem experiência, os ALI passam a construir sentido sobre o trabalho a partir daquilo que é estabelecido e transmitido pelo Sebrae na capacitação realizada no início do programa. A capacitação é fundamentada no modelo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984). Espera-se que, diante das situações práticas, os ALI sejam capazes de aplicar os conceitos, metodologias e ferramentas ensinadas na capacitação. Assim, é forjada a concepção do “ALI como consultor de vendas”, ou seja, alguém que seja capaz de diagnosticar as necessidades da empresa, no que diz respeito à inovação, e indicar a solução disponível no mercado, preferencialmente, do Sebrae.

A segunda forma de experienciar o trabalho (ALI como consultor de empresas) é desenvolvida durante o programa. Experienciar dessa forma o trabalho é agir de maneira não autorizada pelo Sebrae. Durante a capacitação, e ao longo do programa, os ALI ouviam, da coordenadora e dos consultores seniores que os orientavam, que não eram consultores. Deveriam realizar o diagnóstico e indicar a solução disponível do Sebrae e, finalmente, acompanhar sua implantação. Havia uma razão jurídica e uma prática para que isso fosse repetido. Os ALI são bolsistas do CNPq e não fazem parte do quadro de consultores do Sebrae. Portanto,

agir como tal poderia gerar passivos trabalhistas futuros. Além disso, qualquer recomendação errada por “consultores” inexperientes colocaria o nome da instituição em jogo.

A despeito da orientação, os ALI passam a experienciar o trabalho como consultores. Em vez de indicar as soluções disponíveis, passaram a buscar conhecimento de maneira independente e tentar aplicá-lo nas empresas. Essa forma de experienciar o trabalho vai ao encontro dos achados da pesquisa realizada por Orr (1990) com técnicos de reparos de fotocopiadoras da Xerox. Para essa empresa, a ação competente de seus técnicos se daria a partir da aplicação dos conhecimentos disponíveis em seus manuais técnicos. Os treinamentos desses técnicos se baseavam na transmissão desse conhecimento canônico. Diante das situações práticas, esses conhecimentos prescritos mostravam-se insuficientes e os técnicos passaram a desenvolver práticas não-canônicas para preencher a lacuna entre o conhecimento canônico disponível e a necessidade de agir e de ser reconhecido como um técnico competente.

Essas duas concepções formam o espaço de resultados do fenômeno estudado, ou seja, as maneiras como o trabalho dos ALI pode ser experienciado. Um dos pressupostos centrais da fenomenografia é que qualquer fenômeno pode ser experienciado em um número finito de concepções (Marton, 1994). No espaço de resultados do trabalho dos ALI, a **concepção 2** (ALI como consultor de empresas) é mais complexa e absorve a **concepção 1** (ALI como consultor de vendas). A Figura 2 mostra a representação gráfica do espaço de resultados.



**Figura 2** - Espaço de resultados das concepções de gestão  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Até esse ponto, essa pesquisa não se diferenciaria dos demais estudos fenomenográficos, cujo objetivo é mapear as concepções do fenômeno estudado e organizá-las no espaço de resultados, designando a relação entre elas. Contudo, à semelhança da pesquisa realizada por Cherman e Rocha-Pinto (2016), esse trabalho chegou a um achado fortuito. A pesquisa realizada por essas autoras revelou resultados que ajudaram a preencher determinadas lacunas em pesquisas fenomenográficas. Um deles é que os indivíduos podem navegar, de forma dinâmica, entre as concepções de maneira bidirecional (da mais superficial à mais complexa e vice-versa), dependendo do contexto vivenciado. As pesquisas fenomenográficas anteriores sugeriam que o desenvolvimento profissional se tratava de navegar da percepção de trabalho mais simples para a mais complexa.

Porém, na pesquisa realizada por Cherman e Rocha-Pinto (2016) e nos demais estudos fenomenográficos, os gatilhos que causam a mudança de concepção não foram identificados. Esses estudos não ajudam a responder à questão: O que faz com que um indivíduo navegue de uma concepção para outra?

Essa pesquisa revelou dois gatilhos: a pressão exercida pelas metas e o desejo de realizar um trabalho de qualidade. Esses dois vetores levaram os ALI a migrarem da concepção 1 para a concepção 2. Essa mudança

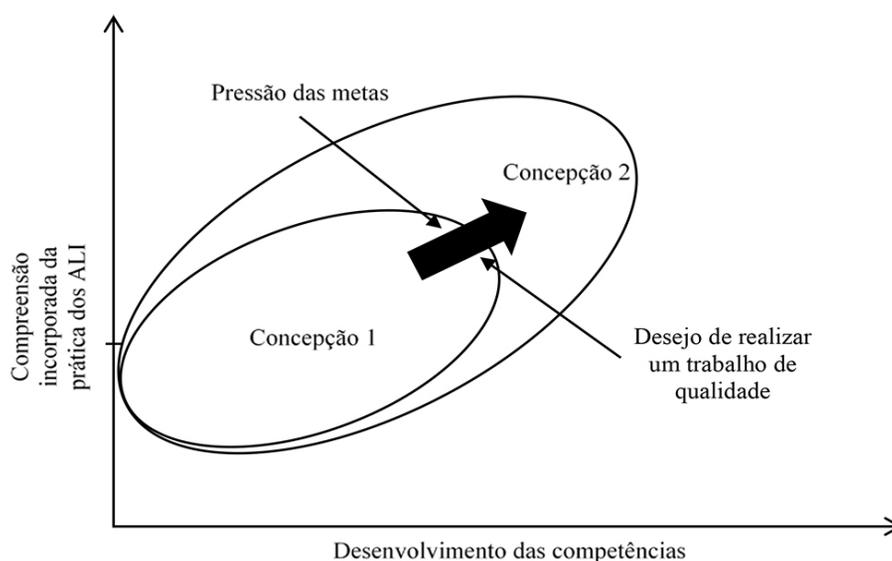
de concepção levou ao desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, ressignificando as competências “saber prospectar empresas”, “saber diagnosticar necessidades” e “saber intervir”. Por possuírem foco de atenção diferentes em cada concepção, essas competências passam a assumir novas formas. Isso vai ao encontro dos achados de Sandberg (2000), que já haviam apontado nessa direção. Além disso, essa mudança de concepção mostrou, empiricamente, aquilo que o modelo teórico de desenvolvimento profissional proposto por Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007), mostrado na Figura 1, havia apontado. Esses autores propuseram duas formas de desenvolvimento: a aprendizagem que ocorre sem que o indivíduo mude a sua concepção de trabalho e aquela em que esta é transformada.

A pesquisa com os ALI revelou que houve desenvolvimento profissional que se fundamentou na mudança de concepção. Como mostrado na apresentação dos resultados, essa mudança foi disparada pelos gatilhos da “pressão das metas” e do “desejo de realizar um trabalho de qualidade”, que levaram aos ALI a construir um novo sentido para aquilo que faziam.

## Conclusão

Este estudo objetivou analisar o processo de mudança de concepções de trabalho de um grupo de Agentes Locais de Inovação do Sebrae/ES e sua influência no desenvolvimento de competências desses agentes. As análises apontaram para duas concepções de trabalho entre os agentes: **Concepção 1** – ALI como consultor de vendas e **Concepção 2** – ALI como consultor de empresas.

Alguns estudos fenomenográficos indicam a mudança de concepções como forma essencial para desenvolver a competência dos profissionais (Dall’Alba, 2004; Dall’Alba & Sandberg, 2006; Dall’Alba, 2009; Sandberg & Pinnington, 2009; Mann, Dall’Alba & Radcliffe, 2007). Contudo, não foram encontrados estudos empíricos que identificassem gatilhos para as mudanças nas concepções de trabalho. Esse estudo documentou a “pressão das metas” e o “desejo de realizar um trabalho de qualidade” como gatilhos que promoveram a mudança de concepção de trabalho dos ALI e conduziram ao desenvolvimento de novas competências.



**Figura 3** - Proposta de modelo de desenvolvimento de competências e seus gatilhos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007).

Na Figura 3 é apresentada uma proposta de modelo que mostra o desenvolvimento de competências elaborada a partir dos achados da pesquisa. A mudança da concepção de trabalho mais superficial para a mais profunda ocorreu como resultado das reflexões, individuais e públicas, dos agentes sobre as pressões das metas e a vontade de realizarem um trabalho marcante nas empresas que atendiam. Esse modelo identifica dois gatilhos que impulsionaram a mudança das concepções de trabalho dos profissionais e mostra, empiricamente, aquilo que Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) haviam proposto teoricamente: novas concepções levam ao desenvolvimento de novas competências.

Feldon e Tofel-Grehl (2018) ressaltam o caráter ideográfico das concepções nos estudos fenomenográficos. Por isso, o espaço de resultados apresenta graficamente as concepções e estabelece a relação entre elas. Esses autores lembram, também, do aspecto nomotético desses estudos. Isso significa dizer que a fenomenografia examina até que ponto as concepções identificadas e as relações entre elas podem ser generalizadas para uma amostra maior, considerando que qualquer fenômeno é experienciado em um número finito de formas. Sob esse aspecto, é necessário ser parcimonioso em relação ao espaço de resultados tratado neste estudo. Como o programa ALI é realizado em diversos estados, são necessários outros estudos desse mesmo fenômeno para corroborar as duas concepções encontradas e os gatilhos que dispararam a mudança entre elas. Essa forma de agir é coerente com a tradição fenomenográfica. É o que tem ocorrido com as concepções de ensino de professores (Trigwell & Prosser, 1996) cujo espaço de resultados vem sendo revisto e confirmado por estudos realizados em diversas instituições.

Embora tenha sido realizado em uma organização específica, essa pesquisa traz alguns *insights* para outras organizações. Os achados desse estudo destacam que focalizar o desenvolvimento das competências baseado na mudança das concepções, mais do que em programas de capacitações voltadas para a aprendizagem de determinados conhecimentos e habilidades, mostra-se uma alternativa interessante, pois a nova concepção estimula os profissionais ao autodesenvolvimento, assumindo estes, assim, o protagonismo no processo de aprendizagem. A prática de diálogos reflexivos (Sandberg & Dall’Alba, 2006) pode ser realizada por gestores e outros profissionais para identificar outros gatilhos que estimulem a mudança para concepções mais profundas de trabalho.

## Referências

- Åkerlind, G. S. (2005). Learning about phenomenography: interviewing, data analysis and the qualitative research paradigm. In Bowden, J. A. & Green, P. *Doing developmental phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press.
- Amaro, R. A. & Brunstein, J. (2013). Implicações das concepções de empreender para o desenvolvimento da competência empreendedora. *Revista de Administração Faces Journal*, 12(4), 9-29.
- Amaro, R. A. & Brunstein, J. (2014). As contribuições da fenomenografia para os estudos da competência profissional. *Revista Alcance*, 21 (4).
- Barbosa, A. C. Q & Rodrigues, M. A. (2006). Alternativas metodológicas para a identificação de competências. *Boletim Técnico do SENAC*, 32(2).
- Bittencourt, C., Azevedo, D. & Froehlich, C. (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman.
- Boud, D., Cressy, P. & Docherty, P. (2006). *Productive reflection at work: learning for changing organisations*. London: Routledge.
- Bowden, J. (2000). The nature of phenomenographic research. In Bowden, J. A. & Walsh, E. *Phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press.

- Bowden, J. (2005). Records of interactive processes in reaching version 8 of the “success” categories of description. In Bowden, J. A. & Green, P. *Doing developmental phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press.
- Brandi, U. & Elkjaer, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*. (2a ed.). West Sussex: Wiley.
- Brunstein, J., Heidrich, S. & Amaro, R. A. (2016). Competencies for a fair play in organizations: a phenomenographic analysis of managers' conceptions. *Brazilian Business Review*, 13(2), 105-134.
- Chen, P., Partington, D. & Wang, J. N. (2008). Conceptual determinants of construction project management competence: a Chinese perspective. *International Journal of Project Management*, 26(6), 655-664.
- Cherman, A. & Rocha-Pinto, S. R. (2016). Fenomenografia e valoração do conhecimento nas organizações: diálogo entre método e fenômeno. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 630-650.
- Colbari, A. (2014) Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. *Interações*, 15(2), 237-247.
- Dall'Alba, G. (2004). Understanding professional practice: investigations before and after an educational programme. *Studies in Higher Education*, 29(6), 679-692.
- Dall'Alba, G. (2009). Learning professional ways of being: ambiguities of becoming. *Educational Philosophy and Theory*, 41(1), 34-45.
- Dall'Alba, G. & Sandberg, J. (2006). Unveiling professional development: a critical review of stages models. *Review of Educational Research*, 76(3), 383-412.
- Dutra, J. S. (2008). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.
- Fazey, J. A. & Marton, F. (2002). Understanding the space of experiential variation. *Active Learning in Higher Education*, 3(3), 234-250.
- Feldon, D. F. & Tofel-Grehl, C. (2018). Phenomenography as a foundation for mixed models research. *American Behavioral Scientist*, 62(7), 887-899.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2001, Edição Especial). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 183-196.
- Goff, L. (2017). University administrators' conceptions of quality and approaches to quality assurance. *Higher Education*, 74(1), 179-195.
- Jardim, L. S. S. & Rocha-Pinto, S. R. (2017). Desvelando a competência em rotinas de programação da produção a partir do método fenomenográfico. *Revista Alcance*, 24(4), 602-618.
- Kettunen, J., Sampson, J. P. & Vuorinen, R. (2015). Career practitioners' conceptions of social media in career services. *British Journal of Guidance & Counselling*, 43(1), 43-56.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lamb, P., Sandberg, J. & Liesch, P. W. (2018). Small firm internationalization unveiled through phenomenography. In: Reuber, A. (Ed.). *International Entrepreneurship*. JIBS Special Collections. Palgrave Macmillan.
- LeBoterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3a. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

- Lohman, M. C. (2003). Work situations triggering participation in informal learning in the workplace: a case study of public-school teachers. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 40-54.
- Mann, L., Dall'Alba, G. & Radcliffe, G. (2007). Using phenomenography to investigate different ways of experiencing sustainable design. *Anais do American Society for Engineering Education Annual Conference*, Hawaii: ASEE.
- Marton, F. (1981). Phenomenography: describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10, 177-200.
- Marton, F. (1994). Phenomenography. In Torsten, H. & Neville, P. *The International Encyclopedia of Education*. (2a ed., v. 8). Pergamon.
- Marton, F. (2000). The structure of awareness. In Bowden, J. A. & Walsh, E. *Phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press.
- Marton, F. & Säljö, R. (1976). On qualitative differences in learning 1: outcome and process, *British Journal of Educational Psychology*, 26, 115-127.
- Marton, F. & Trigwell, K. (2000). Variations in student learning. *Higher Education Research and Development*, 19(3), 381-395.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McKenna, S. (1999). Storytelling and "real" management competence. *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 95-104.
- Neto, A. T. S. & Teixeira, R. M. (2014). Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *Brazilian Business Review*, 11(4), 1-29.
- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Brasília, DF: Finep.
- O'Leary, J. & Sandberg, J. (2017). Managers' practice of managing diversity revealed: a practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 512-536.
- Orr, J. (1990). *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. PhD Thesis, Cornell University, Ithaca, NY, USA.
- Partington, D., Pellegrinelli, S. & Young, M. (2005). Attributes and levels of programme management competence. *International Journal of Project Management*, 23, 87-95.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Sandberg, J. & Dall'Alba, G. (2006). Reframing competence development at work. In Castleton, G., Gerber, R. & Pillay, H. (Org.), *Improving Workplace Learning*. New York.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2007). *Managing understand in organizations*. London: Sage Publications.
- Sandberg, J. & Pinnington, A. H. (2009). Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138-1170.
- Santos, L. S., Alperstedt, G. D., Leal, F. G. & Feuerschutte, S. G. (2018). O método fenomenográfico na pesquisa científica em administração no Brasil: análise e discussão sobre seu uso. *Revista de Ciências da Administração*, 20(50), 129-146.

- Schön, D. A. (2000). *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed.
- Sjöström, B. & Dahlgren, L. O. (2002). Applying phenomenography in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 40(3), 339-345.
- Strati, A. (2007). *Organização e estética*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Trigwell, K. & Prosser, M. (1996). Changing approaches to teaching: a relational perspective. *Studies in Higher Education*, 21(3), 275-284.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

## Agradecimentos

Agradeço à FAP – Fundo de Amparo à Pesquisa da Universidade Federal do Espírito Santo e ao Sebrae/ES – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas pelo apoio dado à pesquisa.

## Sobre o Autor

### Rubens de Araújo Amaro

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm). Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: rubens.amaro@ufes.br. ORCID: 0000-0003-4183-3562



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

## **Accountability interna em forças policiais: explorando os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar**

Internal Accountability in Police Forces: Exploring the Factors Associated with the Performance in a Military Police Internal Affairs

Recebido: 13/07/2017

Aprovado: 12/12/2017

Alisson Barbosa Calasãs Pereira<sup>a</sup>

Sandro Cabral<sup>a,b</sup>

Paulo Ricardo da Costa Reis<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

<sup>b</sup>Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil

<sup>c</sup>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

### **Resumo**

O objetivo deste artigo foi identificar os fatores associados ao desempenho de corregedorias de polícia, órgãos de *accountability* interna de forças policiais. A pesquisa reveste-se de relevância em função da escassa literatura acerca dos determinantes dos resultados de organizações desenhadas para combater condutas desviantes de funcionários públicos. Para tanto, utilizou-se uma amostra de 797 processos administrativos instaurados contra 1.195 policiais militares de um determinado Estado brasileiro, no período compreendido entre 2005 e 2012. A partir de uma abordagem metodológica quantitativa, constatou-se que o tempo de serviço do acusado na corporação e a complexidade do processo envolvendo a acusação estão associados com uma menor probabilidade de conclusão da investigação. Verificou-se, também, que normas sociais e códigos de condutas, inerentes à força policial analisada, são fatores importantes para explicar a aplicação de sanções aos acusados, evidenciando que alguns crimes parecem ser tolerados, enquanto outros tendem a ser rechaçados pela corporação. Todavia, contrário ao que se esperava, uma maior centralização das atividades de investigação não levou a maior eficiência no processo investigativo, no âmbito da corregedoria estudada: a existência de policiais que se dedicam unicamente à atividade de investigação de seus pares está associada com uma menor probabilidade de conclusão dos processos e de condenação dos acusados. Tais resultados contribuem para o debate teórico sobre o desenho de organizações de controle de conduta de funcionários públicos e para a literatura relacionada ao desempenho dos sistemas de *accountability* em organizações públicas.

**Palavras-chave:** Corregedoria de Polícia; Processo Administrativo Disciplinar; Accountability; Conclusão; Condenação.

### **Abstract**

The aim of this paper is to identify the factors associated with the performance of police internal affairs divisions. Little is known about the performance determinants of organizations crafted to prevent deviant behavior of civil servants. To reach our goal, we analyzed 797 administrative proceedings against 1.195 military police of a given Brazilian state between 2005 and 2012. Our quantitative analysis demonstrated that cases involving more experienced police officers and crimes with increased complexity are less likely to be concluded. Our results also suggest that social norms and internal codes inherent to police forces affects the extent of punishment to implicated officers: some crimes seem to be tolerated while others are abhorred by the police force. Surprisingly, an increased centralization in the investigative activity is not associated with increased efficiency of the investigation process. Actually, investigation commissions formed by police officers

specialized in investigating their own peers are less likely to have their cases concluded or to condemn police officers. Our results contribute to theoretical debates on the design of watchdog organizations and the literature on organizational performance of accountability bodies.

**Keywords:** Internal Affairs; Administrative Disciplinary Proceeding; Accountability; Conclusion; Conviction.

## Introdução

As reformas empreendidas no setor público nas últimas décadas tinham como uma das medidas centrais a busca por maior eficiência na prestação dos serviços públicos (Kliksberg, 1994). Mais recentemente, para além da eficiência, verifica-se uma preocupação crescente da sociedade com os aspectos relacionados ao conceito de *accountability* no âmbito das organizações públicas, exigindo dos seus gestores o desenvolvimento adequado e satisfatório dos serviços públicos (Moore, 1995).

Uma das maiores preocupações no campo da administração pública, perante as constantes críticas, consiste em como fomentar a transparência e a responsabilização de seus atos, sobretudo em atividades inerentemente menos transparentes, tais como as atividades policiais (Cabral, Barbosa, & Lazzarini, 2008). Tal preocupação parece ser vista de forma positiva pelos governos de diversas nações e aqueles que são especialistas no campo de formulações de políticas públicas acreditam que ela pode levar a um melhor desempenho no serviço público (Boyne, 2010).

No âmbito das forças policiais, contexto empírico deste estudo, existem diversos *stakeholders* que demandam prestação de contas, tais como: Ministério Público, Ouvidorias, organizações civis independentes, mídia e sociedade. Contudo, há órgãos internos especializados em supervisionar, vigiar e aplicar, quando necessário, sanções aos profissionais de segurança pública: as corregedorias de polícias. Apesar das deficiências percebidas na operação desses órgãos, a literatura reconhece as corregedorias como mecanismos de regulação da conduta e a sua importância para o controle interno, correição e promoção da transparência (Oliveira, 2010).

No entanto, ainda são escassos, na literatura nacional e internacional, estudos que avaliem as investigações internas de maus comportamentos de agentes de segurança pública e que indiquem uma abordagem para a estrutura e gestão desses órgãos (Walker, 2006). A maior parte dos trabalhos sobre essa temática é de orientação qualitativa (Oliveira, 2010; Walker, 2006; Stone, 2007). Estes estudos, embora apresentem nuances interessantes, deixam lacunas no que diz respeito à compreensão dos fatores que possam explicar o funcionamento destas organizações e os resultados dos processos por elas conduzidos.

Dentre os poucos estudos quantitativos na área que buscaram identificar os fatores associados ao desempenho de órgãos de controle de conduta policial, por meio de um exame detalhado dos processos administrativos instaurados contra policiais implicados em condutas supostamente desviantes, destacam-se os desenvolvidos por Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008) e Cabral e Lazzarini (2015), que dentro do contexto de *accountability* interna em forças policiais abordaram fatores determinantes do desempenho de corregedorias responsáveis por supervisionar, fiscalizar e responsabilizar policiais civis de um determinado Estado brasileiro. Buscando promover um diálogo com a literatura existente, por meio de uma pesquisa conduzida junto a uma corregedoria especializada em julgar policiais militares, algo inédito na literatura, no presente artigo pretende-se responder a seguinte questão: *Quais fatores estão associados ao desempenho de uma corregedoria geral de polícia militar?*

Para responder esta questão, utilizou-se uma amostra de 797 processos administrativos instaurados contra 1.195 policiais militares, de um dado Estado brasileiro, supostamente, implicados em malfeitos no

período compreendido entre 2005 e 2012. Replicando o protocolo utilizado por Cabral e Lazzarini (2015), são exploradas variáveis associadas à forma de organização dos processos, características da acusação e perfil dos acusados implicados, no intuito de realizar análises estatísticas inferenciais e identificar os fatores associados à conclusão do processo de investigação e a aplicação de sanções. Para tanto, recorre-se ao modelo de regressão de escolha dicotômica *Probit*. Os resultados sugerem que processos conduzidos por comissões fixas, formadas por policiais especializados na atividade correcional, afetam negativamente tanto a “conclusão” do processo, como a aplicação de pena àquele considerado culpado. Tal resultado é surpreendente, na medida em que se espera que uma maior centralização e especialização das funções esteja associada a maior celeridade nas investigações. Adicionalmente, verificou-se que casos envolvendo algumas práticas desviantes como “Abuso”, “Homicídio”, “Extorsão”, e “Transgressão”, são mais toleradas no contexto correcional da corporação, enquanto outros crimes, como “Roubo”, aparecem como não tolerados.

Embora a análise descritiva dos processos administrativos represente em si uma importante contribuição para a literatura de administração, o entendimento da dinâmica de responsabilização dos investigados lança luzes sobre aspectos teóricos relevantes no campo da *accountability* nas organizações públicas (Romzek & Ingraham, 2000). De fato, um maior conhecimento dos fatores associados ao desempenho de um órgão correcional pode contribuir para reforçar o grau de compreensão acerca dos mecanismos de controle de conduta de funcionários públicos, sobretudo quando a possibilidade de viés de natureza corporativa é um fator não negligenciável, isto é, quando os vigiados são os próprios vigias da sociedade (Hurwicz, 2008). Nesse sentido, os resultados do artigo contribuem para elucidar como se dão as relações de *accountability* em organizações que são mais fechadas por natureza e não abertas ao escrutínio público, melhorando a confiança e legitimidade das forças policiais. Em segundo lugar, o artigo contribui para o preenchimento de um vazio na literatura que investiga as nuances do trabalho policial militar dentro do tema investigado, que pode ser explicado, em parte, pela natureza confidencial das investigações e pela resistência dos departamentos de polícia para exporem o trabalho das corregedorias ao exame externo minucioso. Por fim, o artigo contribui ao dar continuidade aos estudos sobre *accountability* policial no nível individual e em sua categoria interna, dimensão em que se analisa como corpos internos de supervisão (corregedorias) realizam investigações de má conduta de agentes policiais (Cabral et al., 2008; Cabral & Lazzarini, 2015; Walker, 2006).

## ***Accountability* em forças policiais**

*Accountability* é um conceito fundamental nas Ciências Sociais (Mainwaring & Welna, 2003) e tem sido amplamente empregado na literatura por diferentes campos e com distintos propósitos. Embora se reconheça os avanços na construção de um conceito de *accountability*, ainda não há consenso sobre o seu significado e isso tem gerado uma estrutura conceitual fragmentada, obstando o desenvolvimento de pesquisas e estudos mais consistentes e, principalmente, de uma cultura de responsabilização no setor público (Bovens, 2010; Pinho & Sacramento, 2009).

O conceito de *accountability* adotado no presente estudo assume que um servidor público deve prestar contas de seu desempenho às partes interessadas que podem ser um corpo de supervisão ou a própria sociedade, e que indivíduos ou organizações podem ser responsabilizados pelas suas ações, conforme destaca Paul (1992).

A partir da delimitação conceitual e da forma como se interpretam as diferentes abordagens de *accountability*, os autores definem suas próprias tipologias (Bovens, 2010). Mainwaring e Welna (2003), por exemplo, ramificam, no campo político, o que eles chamam de *accountability* intraestatal em três tipos de relações entre agentes públicos ou agências governamentais e, por consequência, em suas respectivas formas de controle e fiscalização. Romzek e Dubnick (1987) diferenciaram quatro sistemas de *accountability* com base em dois fatores críticos: a fonte de controle sobre as expectativas da agência que pode ser interna ou externa, e o grau de controle que é dado à entidade sobre as definições das expectativas da agência.

Por se tratar de um tema bastante complexo é de fundamental importância delimitar a abordagem que será utilizada para realizar um estudo empírico de uma determinada dimensão conceitual de *accountability*. Nessa linha, uma forma de *accountability* pública pouco explorada é a das forças policiais, foco deste estudo, sendo algumas referências neste tema Walker (2006), Stone (2007), Walker e Archbold (2014) e Cabral e Lazzarini (2015).

A responsabilização dos agentes e corpos de supervisão é um princípio basilar de uma sociedade democrática e o significado central da *accountability* policial, que é um fenômeno multifacetado e extenso (Walker & Archbold, 2014). Alcançar *accountability* policial é um grande desafio, primeiro porque a democracia é um desafio, segundo em razão da própria natureza do policiamento que impõe vários problemas associados à transparência, respeito às garantias individuais e à integridade física dos agentes de segurança.

Para Walker (2006) existem dois níveis de *accountability* policial: o nível das agências de supervisão relacionado ao desempenho dos corpos de aplicação da lei, e o individual que se refere às condutas dos agentes que devem se basear na legalidade e no tratamento cordial aos cidadãos. Nessa mesma linha, Stone (2007) argumenta que existem três níveis: interno, externo e social. Corregedorias se encaixam na dimensão interna, enquanto corpos governamentais independentes e agências de observadores civis, como ouvidorias e organizações não-governamentais (ONGs), representam mecanismos de monitoramento externo e social.

De acordo com Stone (2017), as corregedorias têm basicamente o objetivo de monitorar a ação e/ou omissão dos policiais que impliquem na violação da lei ou regras de conduta da corporação por meio de investigações contra policiais, que podem se originar de diversas fontes, tais como: cidadãos, agentes internos de departamentos de polícia e defensores públicos. A natureza e qualidade das investigações internas de maus comportamentos praticados por agentes de segurança pública figuram entre os maiores problemas enfrentados por corpos de supervisão de forças policiais. Grupos de direitos civis têm denunciado unidades policiais pela falta de investigações minuciosas e justas das queixas dos cidadãos (Walker & Archbold, 2014). Essas queixas têm surgido em diversas nações, incluindo países desenvolvidos e emergentes (Cabral & Lazzarini, 2015). Há uma percepção generalizada de que as apurações tendem a ser mais frouxas a depender do perfil dos acusados (Lewis, 1999). Com efeito, alguns indivíduos podem se valer de mecanismos de influência dentro da organização para tentar obstruir os processos que chegam à corregedoria, como também influenciar o resultado do julgamento. Portanto, mecanismos de incentivos internos são indispensáveis no exercício de supervisão (Cabral et al., 2008).

O fato das corregedorias desempenharem uma função essencial para a garantia do controle da efetividade dos órgãos policiais – como instrumentos de incentivos baseados em punições diretas –, não significa dizer que elas têm eficácia concreta, pois alguns estudos demonstram que as corregedorias podem ser injustas e parciais, sobretudo no tratamento dos escalões inferiores da hierarquia (Cabral & Lazzarini, 2015; Oliveira, 2010).

Pesquisas de cunho qualitativo sobre a atuação de corregedorias da polícia militar podem ser identificadas na literatura: Lemos-Nelson, 2001, Oliveira, 2005. Entretanto, são escassos os estudos que adotem uma estratégia quantitativa capaz de apontar padrões de regularidade nos processos de *accountability* perpetrados por este tipo de órgão correcional. Cabral e Lazzarini (2015) apontaram que, apesar da literatura sobre desempenho no setor público ter avançado no entendimento de como alcançar eficácia, um dilema singular permanece: os agentes públicos possuem incentivos para monitorar outros burocratas públicos? O problema de quem vigia o vigia é particularmente relevante quando o monitoramento é realizado internamente, através de corpos de supervisão estabelecidos dentro de uma dada organização pública; comitês de investigação interna em legislaturas públicas e corregedorias de polícia são exemplos típicos (Hurwicz, 2008). Esses corpos internos terão, então, dois tipos de indivíduos: o agente executor, responsável pela execução de tarefas requeridas pelo serviço público, e o agente monitor, com encargos de monitorar o agente executor (Cabral & Lazzarini, 2015).

Para Cabral e Lazzarini (2015) duas medidas de desempenho de governança parecem ser particularmente significativas em agências de supervisão encarregadas de investigação contra agentes que tenham desviado de suas condutas: o tempo em que a investigação é concluída e o resultado dos procedimentos investigatórios. Nesse sentido, o desempenho da corregedoria, objeto do presente estudo, foi operacionalizado verificando a capacidade deste órgão em concluir um processo investigatório com celeridade e aplicar punições quando necessário.

## Fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia

### Efeito decorrente da posição hierárquica

O processo de tomada de decisão é influenciado pelos efeitos de posição e disposição, que não permitem separar uma decisão de seu contexto e do indivíduo que decide. Sendo assim, é preciso reconhecer que a posição do indivíduo na organização caracteriza-se como um fator explicativo potencial para compreensão do desfecho do processo. Indivíduos mais experientes e com maior status na hierarquia podem influenciar de forma significativa o processo decisório (Milgrom & Roberts, 1990). Nessa linha, agentes policiais podem se utilizar de sua posição hierárquica para influenciar os resultados de investigações internas, sobretudo naquelas em que possam figurar como acusados. Além disso, monitores que trabalham em corpos de supervisão podem evitar recomendações de sanções severas contra oficiais posicionados nos níveis hierárquicos superiores da corporação, por temerem alguma retaliação.

Fundamentados nos argumentos apresentados acima, Cabral et al. (2008) analisaram a influência de variáveis que assinalam a posição hierárquica e o tempo de serviço de policiais civis implicados em processos administrativos disciplinares (PAD) e constataram que elas apresentaram um efeito significativo para explicar a conclusão do processo. De forma complementar, Cabral e Lazzarini (2015) identificaram que a posição hierárquica mais elevada possui um efeito negativo sobre a probabilidade de condenação, ao menos nos casos que envolvem a aplicação de sanções mais severas. Neste mesmo estudo, verificou-se também a relevância do tempo de serviço como um fator explicativo para os casos em que sanções mais severas foram evitadas. Diante do exposto, espera-se que o desempenho do processo administrativo seja influenciado negativamente pelo efeito de posição dos agentes acusados:

**H1<sub>A</sub>**: Quanto mais alta a posição hierárquica e maior o tempo de serviço dos agentes acusados menor a probabilidade de conclusão do processo.

**H1<sub>B</sub>**: Quanto mais alta a posição hierárquica e maior o tempo de serviço dos agentes acusados menor a probabilidade de condenação do acusado.

### Efeito da separação de papéis e da experiência em comissões de investigação

A especialização e *expertise* em atividades de *accountability* têm sido apontadas como fatores importantes para melhorar o desempenho de corpos de supervisão (Boyne, Day & Walker, 2002). Todavia, em muitos casos, tais como em alguns órgãos públicos de correição, não há separação de papéis entre agentes executores (aqueles que estão no dia a dia da operação), e agentes monitores, aqueles que têm como função investigar e julgar seus pares. Desta forma, agentes que não possuem familiaridade com as peculiaridades de uma investigação interna em corregedorias podem ser designados para atuar, temporariamente, em papéis investigativos.

Através de análises empíricas Cabral e Lazzarini (2015) confirmaram a hipótese de que comissões fixas e especializadas são mais efetivas na condução de investigações do que comissões temporárias e não especializadas. No contexto investigado pelos autores, a separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores parece acelerar as investigações e aumentar a probabilidade da condenação em casos com duração acima da média. Com o intuito de identificar a ocorrência destes resultados, no contexto empírico do presente artigo, as seguintes hipóteses serão testadas.

**H2<sub>A</sub>**: Separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores está associada a uma maior probabilidade da conclusão do caso.

**H2<sub>B</sub>**: Separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores está associada a uma maior probabilidade de condenação dos acusados.

Para além da separação de papéis, Cabral et al. (2008) chamam a atenção para a influência da experiência acumulada sobre o desempenho dos processos de investigação. Neste ponto, reconhece-se que acusados com experiência em papéis investigativos tenderão a possuir um maior conhecimento sobre os trâmites burocráticos associados aos processos correcionais, podendo utilizar este conhecimento em benefício próprio quando forem alvos de acusação.

De forma complementar, Cabral e Lazzarini (2015) destacam que laços podem emanar de interações prévias e funcionar como mecanismo que permite, aos acusados, a obtenção de informações sobre a evolução ou andamento dos processos internos, a fim de criar estratégias defensivas e até mesmo para obstruir a investigação. Sob esta perspectiva, é possível que acusados com experiência prévia em atividades de corregedoria possuam laços de amizade e influência estabelecidos com os membros permanentes da corregedoria, que poderiam ser utilizados para influenciar as decisões destes últimos. Boyne, Day e Walker (2002) definem esse fenômeno como captura regulatória. Para estes autores se os investigadores e os investigados são próximos, a capacidade de julgamento é comprometida. Tomando por base estes argumentos, serão testadas as seguintes hipóteses:

**H2<sub>C</sub>**: Acusados com experiência em comissão de investigação estão menos propensos a terem seus processos concluídos.

**H2<sub>D</sub>**: Acusados com experiência em comissão de investigação estão menos propensos a serem condenados.

### Efeito da complexidade dos crimes investigados

A natureza complexa de alguns processos a serem julgados pelas corregedorias de polícia, notadamente, é um aspecto fundamental para explicar os resultados do processo de responsabilização. A complexidade de um processo pode tornar a tarefa de investigação e recolhimento de provas demasiadamente cara e lenta. A própria legislação ao reconhecer as dificuldades inerentes a determinados processos pode estabelecer um prazo mais extenso para a defesa.

A complexidade do processo pode decorrer do fato de que a investigação envolve múltiplas acusações e múltiplos indivíduos implicados em acusações. Neste contexto, vários policiais podem ser acusados em um mesmo processo com acusações semelhantes ou distintas. Isso certamente dificultará a coleta de evidências e a falta de alguma informação poderá dificultar a concretização dos procedimentos necessários à elucidação do caso (Boyne et al., 2002), mesmo nos casos em que os agentes monitores sejam capacitados para a função de investigação. Conforme demonstrou o estudo de Cabral e Lazzarini (2015), a complexidade do caso

investigado pode aumentar a probabilidade da não conclusão do processo e de absolvição do(s) acusado(s). Tomando por base estes argumentos, serão testadas as seguintes hipóteses:

**H3<sub>A</sub>**: Quanto maior a complexidade do processo menor a probabilidade da conclusão do processo.

**H3<sub>B</sub>**: Quanto maior a complexidade do processo menor a probabilidade de condenação do acusado.

### Efeito das normas sociais e códigos de condutas

As regras informais são uma dimensão importante para explicar os resultados das organizações e seus processos. No âmbito das organizações militares, por exemplo, fala-se sobre um implícito “código de silêncio”. Este código que decorre de um processo de socialização comum na qual os policiais mais velhos ensinariam aos mais novos como executar o policiamento e lidar com o perigo, a autoridade e as pressões por eficiência (Lopes, Ribeiro, & Tordoro, 2016), supostamente estabelecem uma norma que legitima ou “autoriza” certos desvios cometidos pelos colegas de corporação, e que existe para proteger a organização e seus membros das críticas constantes de que são alvos (Lambooy, 2010).

Lopes, Ribeiro e Tordoro (2016), por exemplo, assinalam que a desvalorização dos direitos humanos dentro das forças policiais foi identificada em vários estudos brasileiros. Persistem nas corporações policiais, entendimentos compartilhados sobre as restrições impostas à atividade e ao exercício da autoridade policial por parte de uma suposta priorização de uma agenda de direitos humanos (Soares, 2000). O estudo de Reuss-Ianni e Ianni (1983 citado em Lopes et al., 2016), por sua vez, destaca que os membros das forças policiais, mais precisamente das forças que atuam na rua, tendem a valorizar mais os resultados do que os meios empregados no exercício da função. De forma complementar, Rocha (2013) sugere que o comportamento da polícia parece estar de acordo com as concepções de uma parcela da sociedade, que acredita que a boa polícia é dura e que os atos ilegais são necessários em situações específicas.

Numa tentativa de investigar os efeitos das normas sociais e dos códigos de condutas sobre o desempenho de uma corregedoria de polícia, Cabral e Lazzarini (2015) demonstraram que agentes encarregados de investigar colegas de profissão implicados em desvios socialmente aceitos, tais como: agressões quando a vítima é um transgressor da lei, podem deliberadamente atrasar ou obstruir a investigação, adotando uma estratégia que preserve os comportamentos e condutas inscritos nas normas e códigos sociais da organização. Igualmente, no contexto do presente artigo as seguintes hipóteses serão testadas.

**H4<sub>A</sub>**: Acusados de praticar desvios legitimados por normas internas e códigos de conduta (tais como: violência contra suspeitos) estão menos propensos a terem seus processos concluídos.

**H4<sub>B</sub>**: Acusados de desvios legitimados por normas internas e códigos de conduta (tais como: violência contra suspeitos) estão menos propensos a serem condenados.

## Procedimentos Metodológicos

### Coleta de dados

O processo de coleta de dados envolveu uma pesquisa documental em meio físico e digital nos Boletins Gerais Ostensivos (BGO) da Corporação e no Sistema Integrado de Recursos Humanos do Estado a que pertence a Corregedoria de Polícia Militar em análise. A coleta foi realizada, manualmente, entre os meses de janeiro de 2014 e junho de 2015, totalizando mais de 400 horas de trabalho.

Adotando como unidade de análise as acusações instauradas em desfavor dos militares, o estudo abrange uma amostra de 797 processos que investigaram a conduta de 1.195 acusados, que ocupam diferentes postos e graduações na corporação. Todos os 797 processos pesquisados foram abertos entre os anos de 2005 e 2012. Isso significa que entre a abertura do último processo (dezembro de 2012) e a data final da coleta de dados (junho de 2015) transcorreu um período de, no mínimo, 30 meses.

A Corregedoria de Polícia Militar escolhida como objeto de estudo se destaca como um órgão correcional de uma das mais antigas corporações militares do Brasil, com mais de um século de existência e, portanto, carregada de ritos e valores que podem ser cultivados por outros órgãos policiais.

### Variáveis de desempenho

Para testar cada uma das hipóteses apresentadas na seção anterior, adotou-se uma abordagem metodológica de natureza quantitativa. Nesse caso, as variáveis dependentes do estudo referem-se à conclusão do processo administrativo disciplinar após decisão das instâncias superiores (Modelos 1 a 5); e o resultado do processo em termos de condenação do acusado (Modelos 6 a 10). É importante destacar que as probabilidades de conclusão e de condenação dos acusados são dois resultados distintos, porém, complementares que afetam a eficácia da supervisão e *accountability*.

A variável conclusão do processo assume valor igual a 1 (um) para os casos que tiveram seus resultados publicados no Boletim Geral Ostensivo (BGO) da Corporação e zero para os casos que não tiveram seus resultados publicados no BGO até a data de encerramento da coleta de dados. Para esta primeira variável dependente é importante registrar que a conclusão de um processo administrativo disciplinar, no contexto da Corregedoria de Polícia, não coincide com término dos trabalhos realizados pela comissão processante. Isso porque cabe a esta comissão elaborar um relatório final de seu parecer quanto a culpa ou não do acusado, que será apreciado por instâncias superiores responsáveis pela aplicação da pena aos transgressores. Por este motivo, os processos que não tiveram os resultados publicados no BGO até a data final da coleta de dados foram codificados com valor igual a zero.

A variável condenação assume valor igual a 1 (um) nos casos em que o acusado foi condenado pelas instâncias superiores a pena de detenção ou demissão, e assume valor igual a zero nos casos em que não houve condenação contra o acusado. Para que um acusado seja condenado deverá haver provas suficientes que comprovem a autoria e materialidade da suposta prática desviante, tendo como referência os aspectos agravantes e atenuantes no fato ocorrido.

### Variáveis de interesse

A estratégia empírica do estudo consistiu em identificar os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia em termos de sua capacidade para conclusão dos processos administrativos e condenação dos acusados. Entre esses fatores, destaca-se um grupo de 11 variáveis explicativas selecionadas com

base no referencial teórico discutido e utilizadas para testar as hipóteses formuladas na seção 3, além de um grupo de quatro variáveis de controle.

**Tabela 1** - Resultados da estatística descritiva das variáveis analisadas

Dimensão	Variável	Descrição	Todos os Processos (N = 1.195)				Processos Concluídos (N=704)			
			Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Desempenho	Conclusão	Dummy igual a 1 caso o processo tenha sido finalizado.	0,59	0,49	0	1	1	0	1	1
	Condenação	Dummy igual a 1 caso o acusado tenha sido condenado.	0,4	0,49	0	1	0,67	0,47	0	1
Posição Hierárquica (H1 <sub>A</sub> & H1 <sub>B</sub> )	Oficial	Dummy igual a 1 caso o acusado integre o cargo de oficial (Posição hierárquica superior).	0,04	0,19	0	1	0,03	0,18	0	1
	Tempo de Serviço	Número de anos em que o acusado atua na Corporação.	22,89	3,39	10	49	22,69	3,34	10	47
Separação de Papéis (H2 <sub>A</sub> & H2 <sub>B</sub> )	Comissão Permanente	Dummy igual a 1 se o caso é analisado por uma Comissão fixa de "monitores".	0,55	0,5	0	1	0,51	0,5	0	1
Experiência em comissões de investigação (H2 <sub>C</sub> & H2 <sub>D</sub> )	Membro de Comissão	Dummy igual a 1 se o acusado é ex-integrante de uma comissão processante.	0,03	0,17	0	1	0,03	0,17	0	1
Complexidade (H3 <sub>A</sub> & H3 <sub>B</sub> )	Nº de Acusados	Número de acusados no processo.	3,64	5,76	0	29	3,08	4,71	0	24
Normas sociais e Código de Conduta (H4 <sub>A</sub> & H4 <sub>B</sub> )	Abuso	Dummy que assume valor 1 se o acusado se envolveu em algum tipo de abuso.	0,15	0,36	0	1	0,14	0,35	0	1
	Homicídio	Dummy que assume valor 1 se o acusado se envolveu em algum tipo de homicídio.	0,24	0,43	0	1	0,23	0,42	0	1
	Extorsão	Dummy igual a 1 se a acusação envolve algum tipo de extorsão.	0,06	0,24	0	1	0,07	0,26	0	1
	Transgressão	Dummy igual a 1 se a acusação envolve algum tipo de transgressão.	0,08	0,27	0	1	0,08	0,28	0	1
	Roubo	Dummy igual 1 se a acusação envolve algum tipo de roubo.	0,15	0,36	0	1	0,16	0,37	0	1
	Tráfico	Dummy igual a 1 se a acusação envolve a prática de tráfico.	0,04	0,2	0	1	0,04	0,21	0	1

Dimensão	Variável	Descrição	Todos os Processos (N = 1.195)				Processos Concluídos (N=704)			
			Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Controles	Idade	Número de anos do acusado.	37,87	7,64	19	74	37,39	7,57	19	59
	Sexo	Dummy igual a 1 se o acusado é do sexo masculino.	0,97	0,16	0	1	0,98	0,15	0	1
	Acusação anterior	Dummy igual a 1 se o acusado já foi investigado em um processo anterior.	0,73	0,44	0	1	0,76	0,43	0	1
	Administração	Dummy igual a 1 se o acusado atua na área administrativa.	0,05	0,21	0	1	0,03	0,17	0	1

**Nota:** Resultados da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta, resumidamente, as descrições das variáveis empregadas no artigo, contemplando informações relacionadas à média e ao desvio-padrão observados em cada variável em todos os casos pesquisados e, posteriormente, apenas nos processos concluídos. Nesta análise, objetivou-se basicamente saber se as médias entre os dois grupos diferem significativamente.

Para além dos resultados apresentados na Tabela 1, considerando-se apenas os processos concluídos, vale ressaltar que: em 42% dos casos o acusado foi absolvido ou condenado a cumprir uma pena mais branda; em 26% dos casos foi condenado a pena de detenção; e em 33% dos casos a pena foi de demissão da corporação.

### Análise e tratamento dos dados

Considerando a características das variáveis dependentes adotadas no estudo, utilizou-se o modelo de regressão de escolha dicotômica *Probit*. No modelo *Probit*, a probabilidade de resposta está relacionada a uma função de distribuição cumulativa normal padrão (Wooldridge, 2006).

No presente estudo, denotou-se cada observação (Acusação instaurada em desfavor de um agente militar) por  $i$ , obtendo-se as seguintes relações:

$$Prob(\text{Conclusão do processo administrativo disciplinar}_i=1)= \delta(X_i\beta_j)$$

$$Prob(\text{Condenação do acusado}_i=1)= \delta(X_i\beta_j)$$

em que,  $\delta$  é a distribuição normal cumulativa padronizada;  $X_i$  indica o vetor de variáveis explicativas e de controle; e  $\beta_j$  refere-se ao vetor de coeficientes a serem estimados. A estimação se dá via máxima verossimilhança (Wooldridge, 2006).

Além disso, convém ressaltar que o interesse no presente trabalho está no sentido (ou o sinal) determinado dos coeficientes e não de suas magnitudes e impactos das variáveis explicativas e de controle sobre as variáveis dependentes.

Para tratamento dos dados e análises quantitativas, utilizou-se o programa estatístico *STATA 12*.

## Resultados e Discussão

Na Tabela 2 são apresentados os resultados das regressões estimadas para análise dos fatores associados à conclusão do processo administrativo disciplinar com a publicação do seu resultado no BGO (Modelos 1 a 5); e o resultado do processo em termos de condenação do acusado (Modelos 6 a 10). Foram testadas cinco diferentes especificações para os modelos estimados. Em todos os modelos estimados, a estatística  $\chi^2$  (qui-quadrado) revela a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005), reforçando a robustez das análises realizadas. Com base nesses resultados apresenta-se, a seguir, a discussão de cada uma das hipóteses testadas no contexto empírico da corregedoria pesquisada.

**Tabela 2** - Fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de Polícia Militar

	Conclusão					Condenação				
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
H1 <sub>A</sub> & H1 <sub>B</sub> : Oficial	-0,183				-0,239	0,185				0,643
	-0,203				-0,291	-0,287				-0,442
H1 <sub>A</sub> & H1 <sub>B</sub> : Tempo de Serviço	-0,027**				-0,026**	-0,003				-0,001
	-0,012				-0,012	-0,015				-0,016
H2 <sub>A</sub> & H2 <sub>B</sub> : Comissão Permanente		-0,269***			-0,247***		-0,322***			-0,287***
		-0,075			-0,077		-0,1			-0,107
H2 <sub>C</sub> & H2 <sub>D</sub> : Membro de Comissão		0,075			0,145		0,124			-0,213
		-0,22			-0,325		-0,29			-0,473
H3 <sub>A</sub> & H3 <sub>B</sub> : Nº de Acusados			-0,018**		-0,018**			-0,031***		-0,014
			-0,007		-0,007			-0,011		-0,01
H4 <sub>A</sub> & H4 <sub>B</sub> : Abuso				-0,074	-0,085				-0,608***	-0,626***
				-0,108	-0,109				-0,143	-0,146
H4 <sub>A</sub> & H4 <sub>B</sub> : Homicídio				-0,1	-0,085				-0,230*	-0,224*
				-0,092	-0,093				-0,128	-0,13
H4 <sub>A</sub> & H4 <sub>B</sub> : Extorsão				0,135	0,113				-0,608***	-0,609***
				-0,154	-0,158				-0,196	-0,202
H4 <sub>A</sub> & H4 <sub>B</sub> : Transgressão				0,097	0,270*				-1,113***	-1,014***
				-0,142	-0,146				-0,19	-0,191
H4A & H4B: Roubo				0,059	0,03				0,600***	0,633***
				-0,109	-0,112				-0,168	-0,172
H4 <sub>A</sub> & H4 <sub>B</sub> : Tráfico				0,049	0,056				0,333	0,334
				-0,19	-0,192				-0,289	-0,29
<b>Controles</b>										
Idade	-0,012**	-0,012**	-0,010**	-0,011**	-0,011**	-0,015**	-0,016**	-0,014**	-0,013**	-0,013*
	-0,005	-0,005	-0,005	-0,005	-0,005	-0,007	-0,007	-0,007	-0,007	-0,007
Sexo	0,166	0,158	0,184	0,202	0,195	-0,606	-0,637	-0,609	-0,572	-0,631
	-0,229	-0,227	-0,229	-0,23	-0,23	-0,415	-0,407	-0,427	-0,478	-0,461
Acusação anterior	0,148*	0,153*	0,131	0,189**	0,127	0,233**	0,241**	0,202*	0,158	0,148
	-0,084	-0,083	-0,085	-0,085	-0,087	-0,114	-0,114	-0,114	-0,12	-0,122
Administração	-0,512***	-0,480***	-0,344*	-0,502***	-0,346*	0,192	0,161	0,15	0,336	0,225
	-0,181	-0,176	-0,192	-0,181	-0,193	-0,319	-0,315	-0,318	-0,366	-0,366

	Conclusão					Condenação				
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
Constante	1,053**	0,573**	0,421	0,325	1,174***	1,489***	1,657***	1,510***	1,599***	1,828***
	-0,41	-0,288	-0,283	-0,287	-0,414	-0,575	-0,46	-0,476	-0,525	-0,627
Teste de Wald	26,31***	36,39***	33,56***	25,98***	56,79***	12,55*	23,24***	18,44***	85,75***	107,88***
Observações	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	704	704	704	704	704

**Notas:** Resultados da pesquisa. Erros-padrão robustos entre parênteses. Níveis de significância utilizados:  
 \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,10$ .

### Efeitos sobre a conclusão do processo

Quanto aos efeitos de posição, os resultados apresentados na Tabela 2 sugerem que a variável (Oficial) – utilizada para mensurar a posição hierárquica do acusado na corporação – não está estatisticamente associada à conclusão do processo ( $p < 0,36$  e  $p < 0,41$ ). Por outro lado, os resultados sugerem que o tempo de serviço do acusado está associado com uma menor probabilidade da conclusão da investigação com a publicação do seu resultado no BGO ( $p < 0,02$  e  $p < 0,03$ ). Este último resultado suporta parcialmente a hipótese  $H1_A$  e fortalece a expectativa teórica de que agentes mais experientes e com maior tempo de serviço na corporação podem influenciar de forma significativa o processo decisório nas organizações (Milgrom & Roberts, 1990). Neste caso específico os acusados poderiam usar sua experiência e os laços construídos como mecanismo para postergar a conclusão do processo. Tais resultados contribuem com os estudos anteriores, desenvolvidos na área, que apresentaram resultados distintos ao examinar a associação existente entre variáveis de posição e o desempenho de órgãos correcionais em termos de conclusão dos processos administrativos disciplinar. Cabral et al. (2008, p. 101) observaram uma associação positiva entre a posição hierárquica, o tempo de serviço do acusado e a morosidade na conclusão do processo. Os autores argumentam que policiais com maior tempo de serviço tendem a construir uma rede de laços na corporação, com grandes “chances do indivíduo acusado conhecer os membros das comissões de processo (ou conhecer pessoas que as conheçam), de modo que tais laços internos possam ser invocados como canais de influência para retardar processos contra o policial”.

Em relação aos efeitos da separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores, os resultados apresentados nos modelos 2 e 5 indicam um efeito negativo e significativo da variável *Comissão Permanente* sobre a probabilidade de conclusão do processo. Este resultado corrobora a proposição teórica de que a separação de papéis afeta o desempenho de uma corregedoria. Contudo, a associação encontrada não suporta a hipótese de pesquisa  $H2_A$  apresentada na seção 3, visto que a expectativa teórica inicial era de uma associação positiva entre a separação de papéis e a probabilidade da conclusão do caso.

Com relação à associação entre experiência prévia do acusado em comissões processantes e a conclusão do processo, os resultados revelados nos modelos 2 e 5 sugerem que não existe uma associação significativa entre a conclusão do processo e o fato de o acusado já ter atuado como “membro de comissão” ( $p < 0,73$  e  $p < 0,65$ ). Logo, os resultados encontrados não suportam a hipótese  $H2_C$ .

A complexidade inerente ao processo, conforme especificado na hipótese  $H3_A$ , também se caracteriza como um possível fator que ajuda a explicar o desempenho de um processo administrativo. No contexto deste estudo adotou-se como proxy de complexidade o número de acusados em um único processo (Boyne et al., 2002) e os resultados apresentados nos modelos 3 e 5 sugerem que um aumento no “número de acusados” tem um efeito negativo na conclusão do processo ( $p < 0,01$  e  $p < 0,01$ ).

Por fim, no que tange ao papel desempenhado pelas normas sociais e códigos de condutas, existentes no âmbito de uma corporação militar, os resultados apresentados nos modelos 4 e 5 indicam que o tipo de crime ou desvio investigado (abuso, homicídio, extorsão, transgressão, roubo ou tráfico) parece não influenciar

a conclusão do processo. Apenas, no modelo 5 as acusações de transgressão parecem estar associadas com uma maior probabilidade de conclusão do processo ( $p < 0,06$ ). Estes resultados não suportam a hipótese  $H4_A$ .

### Efeitos sobre a probabilidade de condenação

Com base na Tabela 2, nesta subseção são apresentados e discutidos os resultados dos fatores associados à probabilidade de condenação dos acusados nos processos administrativos concluídos (Modelos 6 a 10), cujos resultados foram publicados no BGO da corporação. Um primeiro ponto a ser destacado diz respeito ao número de observações contidas na amostra. Durante a pesquisa documental foram coletadas informações de 1.195 acusados, todavia apenas 704 acusados tiveram seus processos concluídos até a fase final da coleta de dados. Portanto, as análises sobre a probabilidade de condenação do acusado são realizadas considerando apenas 704 observações.

Em termos de efeito de posição, os resultados reportados nos Modelos 6 e 10 indicam que não existe uma associação significativa entre a posição hierárquica (Oficial) do acusado e a probabilidade de condenação ( $p < 0,52$  e  $p < 0,14$ ). Os resultados reportados nos modelos 6 e 10 também não indicaram associação significativa entre o tempo de serviço do acusado e a probabilidade de condenação ( $p < 0,84$  e  $p < 0,93$ ). Estes resultados não suportam a hipótese  $H1_B$ , segundo a qual quanto mais elevada a posição hierárquica e maior o tempo de serviço do acusado menor é a probabilidade de condenação (Milgrom & Roberts, 1990).

Para a hipótese que assinala a associação esperada entre a separação de papéis e a probabilidade de condenação, os resultados reportados nos Modelos 7 e 10 indicam que os processos conduzidos por uma Comissão Permanente estão associados com uma menor probabilidade de condenação ( $p < 0,00$  e  $p < 0,01$ ). Tais resultados, embora sejam contrários à proposição apresentado na hipótese  $H2_B$ , estão alinhados com os argumentos apresentados por Cabral e Lazzarini (2015), que também identificaram, na média, uma associação negativa entre a separação de papéis e o desempenho de uma corregedoria em termos de sua capacidade para punição dos acusados. Todavia, é importante registrar que os autores identificaram uma associação positiva entre a separação de papéis e a conclusão da investigação, quando tomaram por referência em suas análises o tempo de tramitação do processo. Segundo os resultados apresentados por Cabral e Lazzarini (2015), em casos de longa duração a separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores contribui para a responsabilização do acusado. Este resultado pode indicar, em certa medida, que os casos investigados por comissões permanentes sejam justamente aqueles mais complexos e com maior dificuldade para coleta de provas, acusação e conclusão. Neste caso, a *expertise* em atividades correcionais parece contribuir para a melhoria do sistema de supervisão da Polícia Militar (Boyne et al., 2002). Apesar da relevância dos resultados apresentados pelos autores, ao considerarem tanto a conclusão do processo quanto o seu tempo de tramitação, não foi possível implementar tal estratégia empírica no contexto do presente artigo, em função das diferenças existentes nas bases de dados.

Para a hipótese associada ao efeito da experiência prévia do acusado em comissões processantes sobre a probabilidade de sua condenação, os resultados apresentados nos Modelos 7 ( $p < 0,66$ ) e 10 ( $p < 0,65$ ) foram semelhantes aos obtidos nos Modelos 2 e 5, sugerindo que não existe uma associação significativa entre o fato de o acusado já ter atuado em comissões processantes e a a probabilidade de condenação. Resultados semelhantes foram encontrados por Cabral e Lazzarini (2015). Mesmo em contextos empíricos distintos, os resultados sugerem que os acusados, que já desempenharam o papel de monitor, parecem não ter a habilidade suficiente para utilizar a experiência e os possíveis laços construídos durante a sua atuação em comissão processante para postergar a conclusão do seu processo ou evitar punições, não suportando a hipótese de pesquisa  $H2_D$ .

Com relação à hipótese que admite a existência de uma associação negativa entre a complexidade do processo e a probabilidade de condenação, os resultados apresentados no Modelo 8 sugerem uma associação

significativa entre o número de acusados e a probabilidade de condenação ( $p < 0,00$ ), mas este resultado não permanece significativo no Modelo 10 ( $p < 0,15$ ). Como o Modelo 10 é o mais robusto, os resultados obtidos não suportam a hipótese  $H3_B$ . Tais achados são contrários aos resultados obtidos no estudo de Cabral e Lazzarini (2015), que identificaram uma menor probabilidade de condenação nos casos que envolvem múltiplos acusados.

Diferentemente dos resultados observados nos Modelos 4 a 5, que apresentam os fatores associados à conclusão dos processos, a maioria das variáveis utilizadas como proxies para expressar as normas sociais e os códigos de condutas existentes entre os membros da corporação pesquisada apresentou uma associação significativa com a probabilidade de condenação do acusado. Nos Modelos 9 e 10 os resultados indicam que as variáveis “Abuso”, “Homicídio”, “Extorsão”, e “Transgressão” possuem efeito negativo sobre a probabilidade de condenação, e que a variável “Roubo” possui efeito positivo sobre o mesmo evento de interesse sugerindo que a corporação parece não tolerar este tipo de prática. Neste caso, um policial que pratica um ato não “autorizado” pelas normas sociais e códigos de conduta da corporação, quando tiver o seu processo concluído, provavelmente será condenado.

Por outro lado, o sinal negativo e significativo das variáveis “Abuso”, “Homicídio”, “Extorsão”, e “Transgressão” fortalece a constatação de Cabral e Lazzarini (2015) de que o desempenho de um arranjo de *accountability* correcional no contexto das polícias é afetado pelas características da acusação e pelas regras informais e códigos de condutas cristalizados na cultura da organização. Em relação à variável “Homicídio” ressalta-se que os resultados das regressões indicam uma associação apenas marginal entre a prática deste delito e a probabilidade de condenação nos Modelos 9 e 10. Neste sentido, uma análise mais detalhada considerando o tipo de condenação aplicada aos acusados de praticar este tipo de crime poderia revelar que, quando condenado, os militares estariam sujeitos a uma condenação com maior grau de severidade. Por sua vez, os resultados observados nas variáveis “Abuso” e “Transgressão” também encontram suporte nos argumentos de (Lambo, 2010). Para este autor, certos desvios são vistos como inerentes ao exercício da atividade policial, por isso eles seriam autorizados em nome da proteção do próprio policial. Adicionalmente, Rocha (2013) chama a atenção para o fato de que esta autorização não parece vir apenas dos colegas de corporação, mas também da própria sociedade, ao menos de uma parcela, que defende uma polícia dura numa lógica de que os fins justificariam os meios empregados.

A Tabela 3, a seguir, apresenta um resumo dos principais resultados obtidos para cada uma das hipóteses lançadas no estudo.

**Tabela 3** - Resumo dos resultados

Hipóteses	Resultados
<b>H1<sub>A</sub></b> : Quanto mais alta a posição hierárquica e maior o tempo de serviço dos agentes acusados menor a probabilidade de conclusão do processo.	Corroborada parcialmente. Apenas a variável tempo de serviço influenciou a probabilidade de conclusão do processo.
<b>H1<sub>B</sub></b> : Quanto mais alta posição hierárquica e maior o tempo de serviço dos agentes acusados menor a probabilidade de condenação do acusado.	Não corroborada.
<b>H2<sub>A</sub></b> : Separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores está associada a uma maior probabilidade da conclusão do caso.	Não corroborada. Processos conduzidos por comissões especializadas (fixas) estão associados com uma menor probabilidade de conclusão do caso.
<b>H2<sub>B</sub></b> : Separação de papéis entre agentes monitores e agentes executores está associada a uma maior probabilidade de condenação dos acusados.	Não corroborada. Processos conduzidos por comissões especializadas (fixas) estão associados com uma menor probabilidade de condenação do acusado.
<b>H2<sub>C</sub></b> : Acusados com experiência em comissão de monitoramento estão menos propensos a terem seus processos concluídos.	Não corroborada.

Hipóteses	Resultados
H2 <sub>D</sub> : Acusados com experiência em comissão de monitoramento estão menos propensos a serem condenados.	Não corroborada.
H3 <sub>A</sub> : Quanto maior a complexidade do processo menor a probabilidade da conclusão do processo.	Corroborada.
H3 <sub>B</sub> : Quanto maior a complexidade do processo menor a probabilidade de condenação do acusado.	Não corroborada.
H4 <sub>A</sub> : Acusados de praticar desvios legitimados por normas internas e códigos de conduta (tais como: violência contra suspeitos) estão menos propensos a terem seus processos concluídos.	Não corroborada.
H4 <sub>B</sub> : Acusados de desvios legitimados por normas internas e códigos de conduta (tais como: violência contra suspeitos) estão menos propensos a serem condenados.	Corroborada. Acusações de “Abuso”, “Homicídio”, “Extorsão”, e “Transgressão” estão associados com uma menor probabilidade de condenação, enquanto acusações de “Roubo” estão associadas com uma maior probabilidade de condenação.

**Nota:** Resultados da pesquisa.

## Considerações finais

Diante da necessidade de compreender o comportamento de corpos de supervisão da atividade policial, este artigo objetivou, com base na discussão teórica sobre *accountability* policial, identificar os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria. Os resultados obtidos sugerem que o tempo de serviço do acusado na corporação e a complexidade do caso estão associados com uma menor probabilidade de conclusão do processo, tais resultados estão alinhados com os achados dos estudos de Cabral et al. (2008) e Cabral e Lazzarini (2015), ou seja, a experiência acumulada por policiais militares e civis implicados em processos parece diminuir a probabilidade de punição. Em termos de condenação do acusado, apenas as normas sociais e códigos de condutas parecem explicar o processo de aplicação de sanções nos processos pesquisados, evidenciando que alguns crimes parecem ser tolerados, como “Abuso” e “Transgressão”, enquanto outros seriam vistos com reserva pela corporação, tais como “Roubo”. Ao que aparenta, não resta dúvida aos investigadores quanto ao caráter do policial quando a acusação se trata de “Roubo”, ao passo que abusos de autoridade podem ser vistos como um efeito colateral inerente à profissão. Tais resultados são consistentes com os estudos de Lamboo (2010), Rocha (2013), Cabral e Lazzarini (2015).

Por outro lado, os resultados do estudo indicaram que a posição hierárquica, a experiência prévia do acusado em comissões de investigações e a prática de crimes legitimados por normas internas e códigos de conduta da corporação não interferem com a probabilidade de conclusão do processo. Em termos de responsabilização, os resultados também indicaram que as características do acusado e a complexidade do processo não influenciam na condenação. Com base nestes dados, pode-se supor que os agentes implicados em acusações não se valem de mecanismos de influência e redes de relacionamentos para evitar que os processos sejam concluídos.

Não obstante, embora os resultados obtidos possam sugerir que não exista um tratamento diferenciado para os acusados em função da sua posição na corporação e da sua participação em comissões de investigação no passado, é preciso registrar que a variável utilizada no presente estudo, para mensurar a posição hierárquica do acusado, apresenta limitações que poderiam explicar o seu efeito não significativo do ponto de vista estatístico. Tendo em vista que a simples distinção entre “oficial ou praça” parece não revelar os efeitos desejados, medidas que especifiquem de forma mais precisa os diferentes postos e graduações da escala hierárquica da polícia militar (Coronel; Tenente Coronel; Major; Capitão; e 1º Tenente) talvez sejam capazes de revelar resultados distintos dos obtidos neste trabalho.

Contudo, o resultado mais surpreendente do estudo é que a separação de papéis entre agentes monitores e executores está associada com uma menor probabilidade de conclusão dos processos e de condenação. Tais resultados colocam em discussão a hipótese de que a separação de papéis é um meio importante para melhorar o desempenho dos sistemas de *accountability* em organizações públicas, particularmente, no contexto das corporações militares. Este resultado revela a necessidade de um exame mais detalhado sobre o efeito da separação de papéis em processos com maior duração e como estratégia para complementar os resultados deste estudo, assim como foi possível observar em Cabral e Lazzarini (2015). Isso porque, a atuação das comissões especializadas, isto é, fixas, podem ser mais frequentes em investigações com maior complexidade, que é um fator importante para explicar o desfecho do processo.

Sob o ponto vista prático, os achados deste trabalho ampliam o debate sobre o funcionamento de arranjos internos de *accountability* na esfera policial e evidenciam a premência de uma maior transparência nos processos instaurados, no âmbito das corregedorias de polícia, como uma estratégia para aumentar a confiança e a legitimidade das forças policiais. Uma maior transparência sobre as atividades desenvolvidas pela corregedoria poderia melhorar a compreensão do cidadão sobre os fatores que explicam a elevada proporção de processos que são conduzidos por comissões de investigação que não são fixas, isto é, especializadas, bem como as razões pelas quais as probabilidades de conclusão e condenação são menores nos processos conduzidos por estas comissões. Além disso, pode-se supor que a ampliação da transparência nos processos administrativos disciplinares possa contribuir para o questionamento e desconstrução de certas normas sociais e códigos de conduta que favorecem a absolvição de acusados por práticas de crimes considerados aceitáveis no âmbito da corporação e até mesmo da sociedade.

Do ponto de vista teórico, os resultados apresentados neste artigo colocam em evidência a necessidade de ampliar a literatura acerca dos fatores associados ao desempenho das corregedorias de polícia que, por sua natureza, são menos abertos ao exame público (Boyne et al., 2002; Walker & Archbold, 2014) e lança luzes sobre aspectos teóricos relevantes no campo da *accountability* nas organizações militares (Romzek & Ingraham, 2000; Walker, 2006), na medida em que muitas das hipóteses derivadas da teoria não foram suportadas no contexto empírico investigado no artigo. Ademais ao trazer evidências empíricas contrárias à literatura sobre o efeito da separação de papéis no desempenho dos processos administrativos, o trabalho contribui para o debate teórico acerca da importância da especialização e *expertise* em atividades correcionais (Boyne et al., 2002) e constitui um passo importante para a consolidação de estudos quantitativos voltados ao exame sistemático dos fatores que podem influenciar a conclusão do processo de investigação e a responsabilização dos acusados (Cabral et al., 2008; Cabral & Lazzarini, 2015).

Em que pesem os esforços empreendidos no desenho metodológico da pesquisa, o presente estudo apresenta limitações que devem ser observadas. Uma dessas limitações foi se restringir apenas ao exame de um órgão correcional e apenas ao nível interno de *accountability* policial. O artigo também teve como limitações a falta de acesso aos processos instaurados nos anos anteriores a 2004; e a ausência de dados sobre algumas variáveis utilizadas em estudos anteriores, como Cabral e Lazzarini (2015), o que inviabilizou uma análise comparativa mais aprofundada e uma maior compreensão do fenômeno investigado. Dentre as medidas faltantes figura a reincidência criminal do policial implicado e a repercussão na mídia dos desvios.

Considerando essas limitações, como sugestões para estudos futuros na área recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas com abordagem quantitativas como estratégia para compreender os fatores que afetam o comportamento da corregedoria de outras polícias militares do país utilizando, se possível, bases de dados com um conjunto mais amplo de variáveis e técnicas de análises estatísticas mais robustas. Espera-se, por fim, que o presente artigo estimule as corporações policiais a abrirem seus dados para que pesquisadores possam explorar outras questões ligadas às investigações contra policiais acusados de desvios.

## Referências

- Bovens, M. (2010). Two Concepts of accountability: accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967.
- Boyne, G. (2010). Performance Management: does it work? In: R. M. Walker, G. A. Boyne, G. A. Brewer (Ed.). *Public management and performance: research directions*. Cambridge University Press.
- Boyne, G., Day, P., & Walker, R. (2002). The evaluation of public service inspection: a theoretical framework. *Urban Studies*, 39(7), 1197-1212.
- Cabral, S., & Lazzarini, S. G. (2015). The “guarding the guardians” problem: an analysis of the organizational performance of an internal affairs division. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 797-829.
- Cabral, S., Barbosa, A. C., & Lazzarini, S. G. (2008). Monitorando a polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na corregedoria geral da Bahia. *Organizações & Sociedade*, 15(47), 87-105.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hurwicz, L. (2008). But who will guard the guardians? *American Economic Review*, 98(3), 577-585.
- Kliksberg, B. (1994). Uma gerência pública para os novos tempos. *Revista do Serviço Público*, 45(118), 119-142
- Lamboo, T. (2010). Policemis conduct: accountability of internal investigations. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 613-631.
- Lemos-Nelson, A. T. (2001). *Judiciary police accountability for gross human rights violations: The case of Bahia, Brazil* (Tese de Doutorado). University of Notre Dame, Indiana, Estados Unidos.
- Lewis, C. (1999). *Complaints against police: The politics of reform*. Sydney: Hawkins Press.
- Lopes, C. S., Ribeiro, E. A., & Tordoro, M. A. (2016). Direitos humanos e cultura policial na Polícia Militar do Estado do Paraná. *Sociologias*, 18(41), 320-353.
- Mainwaring, S., & Welna, C. (2003). *Democratic Accountability in Latin America*. Oxford University Press, USA.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990). Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. In: K. Alt, & K. Shepsle (Eds.), *Perspectives on Positive Political Economic*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oliveira, A. (2005). *Os fazedores de paz: a polícia cidadã dos oficiais policiais militares da Bahia* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Oliveira, A. (2010). Os policiais podem ser controlados. *Sociologias*, 12(23), 142-175.
- Paul, S. (1992). Accountability in public services: exit, voice and control. *World Development*, 20(7), 1047-1060.
- Pinho, J. A. G., & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: can we now translate it into portuguese?. *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1343-1368.

- Rocha, A. P. (2013). Polícia, violência e cidadania: o desafio de se construir uma polícia cidadã. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 7(1), 84-100.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.
- Romzek, B. S., & Ingraham, P. W. (2000). Cross pressures of accountability: initiative, command, and failure in the Ron Brown plane crash. *Public Administration Review*, 60(3), 240-253.
- Soares, L. E. (2000). *Meu casaco de general: 500 dias no front da segurança pública do Rio de Janeiro*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Stone, C. (2007). Tracing police accountability in theory and practice: from Philadelphia to Abuja and São Paulo. *Theoretical Criminology*, 11(2), 245-259.
- Walker, S. (2006). *Police Accountability: Current Issues and Research Needs*. National Institute of Justice (NIJ) Policing Research Workshop: Planning for the Future, Washington, DC, November 28-29.
- Walker, S., & Archbold, C. A. (2014). *The new world of police accountability* (2nd ed.). Washington, DC: Sage.
- Wooldridge, J. M. (2006). *Introdução à econometria: uma abordagem moderna*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

## Sobre os Autores

### Alisson Barbosa Calasãs Pereira

Doutorando em Administração pelo Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: alisson-1-2@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-2017-6789

### Sandro Cabral

Professor Associado do Instituto de Ensino e Pesquisa e Professor Adjunto IV (licenciado) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: sandroc2@insper.edu.br e scabral@ufba.br. ORCID: 0000-0002-8663-2441

### Paulo Ricardo da Costa Reis

Professor Adjunto do Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: pauloreis@ippur.ufrj.br. ORCID: 0000-0002-8692-0750



## Semiótica e os microfundamentos da lógica de decisão individual

Semiotics and the Microfoundations of the Individual Decision-Making Logic

Luís Otávio Bau Macedo<sup>a</sup>  
Maria Sylvia Macchione Saes<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil

<sup>b</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Recebido: 04 /09/2017

Aprovado: 16/08/2018

### Resumo

A abordagem desenvolvida visa contribuir aos estudos organizacionais proporcionando uma prescrição analítica adequada das propriedades microfundacionais dos *framings* comportamentais nas organizações. A concepção semiótica de Charler S. Peirce oferece meios para se combinar a gestação de representações individuais e as propriedades sociais emergentes, a partir da interação entre as instituições o ambiente competitivo e os modos de governança. A partir da abordagem semiótica, é proposto um modelo analítico dedutivo do processo de lógica de decisão individual nas organizações, identificando as contribuições de três dimensões fenomenológicas distintas: signos (instituições), objetos (ambiente competitivo) e interpretantes (estruturas de governança). Mediante a aplicação da abordagem semiótica, verifica-se o caráter holístico da interação destes três aspectos constitutivos para a emergência as representações individuais que determinam a lógica de decisão no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Semiótica; Microfundamentos; Lógica de decisão.

### Abstract

The framework developed aims to contribute to organizational studies by providing a well-developed analytical prescription for the micro-foundational properties of the behavioural framings in organizations. Charles S. Peirce's semiotic conception elaborated in his General Theory of Representations renders insights for combining the fabrics of individual representations and the emergent social properties, based on the interaction between institutions, and the competitive environment, and the modes of governance. Supported by the semiotic approach, a deductive analytical model of the individual decision-making logic in organizations is proposed, identifying the contribution of three distinctive phenomenological dimensions: signs (institutions), objects (competitive environment) and interpretants (governance structures). Employing the semiotic approach it is possible to observe the holistic nature of the interaction of these three constitutive aspects for the emergence of individuals' representations that are key to the decision-making logics in the corporative environment.

**Keywords:** Semiotics; Micro-foundations; Decision-Making logics.

## Introdução

O campo de investigação dos estudos organizacionais destaca-se pela abrangência de seu escopo teórico que congrega transversalmente diversas disciplinas do conhecimento humano. Em contrapartida à sua diversidade, um aspecto constitutivo que permeia as vertentes epistemológicas que buscam elucidar os fatores da emergência da firma capitalista, refere-se às concepções sobre a motivação da tomada de decisão dos agentes. Nessa perspectiva, o desenvolvimento de modelos organizacionais requer que se estabeleçam fundações analíticas a respeito das operações cognitivas dos agentes e de suas relações com a emergência dos aspectos institucionais, ético-morais e culturais da sociedade (McCloskey, 2016)<sup>1</sup>. Sob um ponto de vista evolucionário, a emergência da consciência humana não é simplesmente casual. Existe, em certa medida, uma lógica aberta, contingente e criativa que direciona a espontaneidade da realidade por mapas processuais que retratam o contexto passado e orientam as tendências futuras (Phipps, 2014). Dessa forma, ao longo do transcurso evolucionário a complexidade intensifica-se, ou seja, os graus de iniciativa, consciência e liberdade se expandem.

Convergentemente, verifica-se ao longo da última década a intensificação da busca pelo desenvolvimento dos microfundamentos teóricos para a estratégia organizacional que vão além da lógica da teoria econômica de escolha. O propósito precípua desse movimento é o de modelar a influência de fatores ambientais e históricos e de suas relações com os aspectos constitutivos imanentes às organizações (Foss, 2016). Neste sentido, essa linha de pesquisa possui escopo voltado às variáveis que condicionam a estratégia corporativa a partir do individualismo metodológico, incorporando assim, os fatores ambientais e sociais. Vislumbra-se, portanto, a importância do empreendimento de esforços analíticos com vista da identificação dos aspectos constitutivos da interação coletiva no meio organizacional. Mais precisamente, refere-se à identificação dos fundamentos ontológicos do sistema econômico, entendido como uma entidade de cunho relacional, erigida a partir de arcabouços normativos (Lawson, 2003).

Por essa perspectiva, respalda-se a concepção da firma como uma entidade social que apresenta aspectos em consonância com as posições do realismo crítico. Como entidades sociais, as firmas são entes emergentes de uma estrutura normativa que define as funções, direitos e deveres que são exercidos pelos agentes que as compõem. As relações organizacionais, dessa maneira, são estruturadas e produto do caráter sincrônico da mente humana (Chassagnon, 2014). Dessa forma, evidencia-se que um aspecto central à decisão organizacional é relacionado à forma pela qual se explica a consecução de escolhas através da cognição humana. Mais relevante ao propósito presente, nessa abordagem identifica-se que o comportamento individual é resultante da operação de símbolos que atuam mediante a gestação de representações (Santaella, 2002; 2004).

Em consonância com esse recorte analítico, vislumbra-se a relevância da contribuição do filósofo pragmatista Charles Sanders Peirce (1839-1914) a partir de sua Teoria Geral das Representações. A obra de Peirce, pioneiro do pragmatismo, incorporou aspectos da teoria da probabilidade, lógica simbólica, filosofia da ciência, matemática e semiótica, em um arcabouço metafísico que objetivou a investigação das características constitutivas da mente humana. Sob o ponto de vista dos estudos organizacionais, a contribuição de Peirce emana de seu construto filosófico que descreve a operação dos signos. Retrata-se o processo semiótico através da influência concomitante das dimensões internas da subjetividade (primeiridade) e das forças ambientais (segundidade), mediadas por entidades representacionais, os signos (Colapietro, 2015; Ibri, 2015). Em certa medida, essa abordagem contorna visões dualistas da relação existente entre a mente e a matéria, pois ambas são entendidas de forma holística, percebidas como aspectos combinados da realidade. Apreende-se, complementarmente, a transitividade entre os processos coletivos e individuais sobre a constituição da agência humana, entendida como oriunda da operação semiótica.

---

1. Na abordagem de Douglas North (1990) os aspectos ético-morais e culturais são relacionados com a constituição de instituições de cunho informal. Na perspectiva de McClosley (2016), o conceito de instituição se circunscreve ao escopo normativo que restringe o comportamento humano (regras e normas). Nessa visão, o surgimento de novos padrões éticos e morais precede o desenvolvimento institucional, vide a o relato do processo histórico do "great enrichment" britânico.

Em vista dos argumentos arrolados, o presente manuscrito tem o propósito de contribuir com a agenda de pesquisa das microfundamentações organizacionais, através de um olhar semiótico, do processo de decisão em âmbito individual. Complementarmente, à proposta analítica, desenvolve-se um modelo teórico que busca relacionar as contribuições dos signos para a concepção motivacional na tomada de decisão dos agentes. As contribuições da semiótica à discussão do caráter normativo da firma, sob uma perspectiva institucional, fundamentam-se a partir de três recortes: (i) a concepção semiótica da mente humana e de suas propriedades; (ii) a emergência do processo decisório individual em um ambiente coletivo; e (iii) o caráter das representações para a gestação e operação de concepções coletivas de comportamento, no âmbito organizacional. A seguir são apresentados os microfundamentos da lógica de decisão na perspectiva semiótica, a partir do qual se constrói um modelo integrativo, que fornece o entendimento das bases das motivações na tomada de decisão dos indivíduos na organização.

## Concepção ontológica da organização como uma entidade social e a perspectiva semiótica de Charles Sanders Peirce

### A organização definida como uma entidade social e de estrato ontológico

A perspectiva da ontologia social considera que as estruturas sociais e suas propriedades possuem aspectos constitutivos próprios e reais que as distinguem das demais entidades contingentes da existência material, tais como os seres vivos e os objetos inanimados. Conforme Searle (2005) aponta, a realidade dos fenômenos sociais não se coaduna com uma posição favorável ao idealismo filosófico, pois em última medida as estruturas sociais sofrem influência dos denominados “*basic facts*”, ou seja, as leis que atuam sobre a realidade material. Como campo de investigação científico específico são passíveis de objetividade epistemológica e rigor científico, contudo, interconectado com as leis que regem as forças fundamentais da natureza<sup>2</sup>. De acordo com essa visão, sob o olhar das teorias organizacionais, evidencia-se que a discussão da natureza da firma, usualmente empreendida, realiza-se sob uma perspectiva puramente epistemológica. Ao se adotar uma postura investigativa que não enfatiza o caráter ontológico das organizações, busca-se responder os determinantes de sua emergência e a avaliação de suas funções, mas não se descreve as suas características constitutivas. Neste sentido, se destacam formulações teóricas que a remetem como uma entidade que objetiva, por exemplo, a minimização de (i) custos de produção, de (ii) custos de transação e mensuração e que (iii) congrega recursos idiossincráticos que gestam a emergência de vantagens competitivas. Vislumbra-se, desse modo, que as diversas perspectivas teóricas do campo organizacional têm o propósito de elucidar a “causa” subjacente da existência da organização capitalista, sem compreender a sua concepção como uma entidade emergente, ontologicamente definida, e de existência real.

Mormente, as divergências entre as abordagens organizacionais referem-se à delimitação epistemológica do comportamento dos agentes, tais como suas características cognitivas e de processamento de informações que delimitam a atuação e função da firma capitalista. A abordagem neoclássica, ao definir como premissa a plena racionalidade dos indivíduos, tende, portanto, a considerar irrelevantes os processos organizacionais de tomada de decisão. As organizações, então, são representadas como uma função de produção que congrega fatores, com vistas da maximização do lucro. Por outro lado, ao se introduzir a premissa de racionalidade limitada e incerteza, na linha de Coase (1936), evidencia-se a emergência de custos de transação. A organização passa a ser uma estrutura de governança das relações dos agentes que a constituem com vistas da minimização de custos de transação *vis-à-vis* os custos organizacionais. Adicionalmente, o entendimento da organização como um “feixe” de recursos evidencia a perspectiva desta como um lócus de gestação de recursos que possibilita a geração de vantagens competitivas e, dessa forma, a captura de valor (Barney, 1991).

---

2. Refere-se às quatro forças interativas fundamentais da natureza: gravitacional, eletromagnética, interação fraca e interação forte.

Segundo Lawson (2015), apesar das contribuições que essas perspectivas fornecem, elas não permitem o entendimento da natureza constitutiva das organizações, no sentido de seu caráter coletivo composto por estruturas relacionais. Em certo sentido, ao se delimitar a natureza de uma entidade social a partir de premissas epistemológicas, corre-se o risco de defini-la ontologicamente como uma entidade abstrata que não possui existência real. Encaixam-se nesse enquadramento, por exemplo, as definições como uma função de produção, um nexos de contratos ou um feixe de recursos. Ou seja, fica evidente a caracterização abstrata dessas abordagens epistemológicas, pelas quais não se formalizam o conjunto de atributos ontológicos que constituem a sua interação com o sistema social. Por outro lado, ao se prescindir a análise de seu caráter ontológico, a organização pode ser representada e definida no modo de um indivíduo, sobretudo delimitada por seu caráter jurídico próprio, omitindo-se o seu escopo constitutivo coletivo. Nesse sentido, não se incorpora à análise a sua estrutura relacional interna, caracterizada pela justaposição de direitos e obrigações que delimitam a interação social sob a sua jurisdição (Chassagnon, 2014).

Percebe-se, portanto, a partir dessa exposição, a importância da observância dos atributos ontológicos das organizações como entidades sociais. A partir de uma perspectiva constitutiva e relacional é caracterizada por processos de posicionamento e estrutura, aos quais são sobrepostos obrigações e direitos (Lawson, 2015). A atribuição normativa é posicional, ou seja, não é relativa a indivíduos, mas sim, às posições exercidas pelos indivíduos. As estruturas sociais, assim, são constituídas pelo conjunto de posições sociais e, conseqüentemente, regidas pelos direitos e obrigações alocados a cada posição (Lawson, 1996). As organizações possuem a capacidade de estabelecerem “poderes” que são usufruídos pelos indivíduos que as compõem a partir do exercício de direitos e obrigações correspondentes às suas posições sociais. Por exemplo, através da governança corporativa são desenvolvidos sistemas normativos que atuam de forma a garantir a padronização de práticas comportamentais, em consonância com as estratégias organizacionais e o marco legal vigente.

Um aspecto central da conceituação ontológica das estruturas sociais é relacionado à discussão quanto à redutibilidade de suas propriedades constitutivas em relação aos entes que as compõem. Neste sentido, a perspectiva de Lawson (2012), pressupõe a irredutibilidade ontológica das estruturas sociais. Ou seja, considera que as propriedades ontológicas das estruturas sociais são sincronicamente e distintamente derivadas das entidades que as constituem (e.g. indivíduos). Nesta perspectiva, as estruturas sociais são oriundas de um escopo ontológico próprio, determinado pelo caráter organizativo das relações humanas, composto pela estruturação de práticas e crenças. Searle (1984), adicionalmente, defende que o caráter ontológico central das estruturas sociais é dessas serem direcionadas diretamente pela intencionalidade humana<sup>3</sup> consubstanciada na intencionalidade coletiva. As propriedades emergentes das estruturas sociais são redutíveis aos seus componentes constituintes. Fica evidente que essa posição se coaduna com uma visão favorável ao individualismo metodológico.

Adicionalmente, esse entendimento aponta que as Ciências Sociais “*at their best are theories of pure and applied intentionality*” (Searle, 1984, p.81), assim sendo, são direcionadas e resultantes da intencionalidade humana. Nesse ponto é que Lawson (1996; 2012), Searle (1984; 2005) defendem que as estruturas sociais possuem um caráter ontológico próprio, não reduzível às leis da realidade natural.

Um ponto crucial desse entendimento é o de que as estruturas organizacionais requerem, para sua constituição, do caráter reflexivo dos indivíduos que as compõem. Em certa medida, as entidades sociais, como as organizações, são resultado da gestação de atitudes mentais individuais que se consubstanciam na emergência de percepções cognitivas coletivas. Essa definição, denominada por Tuomela (2003) por “*we attitudes*”, é composta por crenças e intenções comungadas pelo grupo social. Primordial para essa perspectiva de sociabilidade refere-se à aceitação, por parte dos indivíduos, das estruturas normativas que constituem a interação coletiva. A aceitação se refere à conformidade da percepção cognitiva individual das normas sociais,

---

3. Intencionalidade no sentido de Searle (2005) refere-se ao fato de serem direcionadas a partir da consciência humana, através de emanações mentais, tais como as emoções, desejos e medo, entre outros.

ou seja, “action is based on the idea of doing something at will under the guidance of beliefs” (Tuomela, 2003, p. 125). Isso, todavia, não significa que as estruturas sociais, para serem operacionais, necessitam da concordância quanto ao seu conteúdo normativo, mas sim que os participantes do grupo devam acordar quanto a sua legitimidade<sup>4</sup>.

Como consequência da relação existente entre a emergência das estruturas sociais e o processo de gestação de significados pela consciência humana, evidencia-se que as instituições possuem caráter simbólico. A realidade social, de acordo com a ontologia social, pode ser descrita como o produto de conjuntos de signos que sinalizam e descrevem padrões comportamentais que são aceitos coletivamente (Nellhaus, 1998). A atribuição dos signos sociais é de atuarem como regras e convenções que possuem função normativa e, portanto, institucional (Santaella, 2002). As estruturas sociais são resultado da emergência de processos cognitivos gestados através da mente humana a partir da operação de símbolos representacionais. O próprio desenvolvimento da cognição humana é consequência da operação de signos, tais como a linguagem e a escrita, ou mesmo a matemática, ou seja, é resultado de mecanismos semióticos (Searle, 2005). A produção de representações se constitui em instrumento cognitivo para a emergência da realidade social. Em síntese, ao se incorporar a semiótica ao estudo da realidade social, identifica-se a relevância de se aprofundar a concepção da gestação de representações. Nesse ponto, destacam-se as contribuições para a semiótica do filósofo pragmatista Charles Sanders Peirce (1839-1914), reflexões essas centradas em suas categorias fenomenológicas que serão discutidas na próxima seção.

### A teoria geral das representações de Peirce e o papel dos signos no contexto das estruturas sociais

O pragmatismo de Peirce é resultante de sua crítica ao cartesianismo filosófico estabelecido a partir do dualismo entre a mente humana e a realidade contingente. Amplamente difundido, o “cogito” de Descartes funda-se na lógica de que o conhecimento é precedente à experiência empírica e que se requer ceticismo e distanciamento entre o ente investigativo e o objeto de análise (Bacon, 2012). A objeção de Peirce a esse posicionamento filosófico, parte da percepção de que as concepções elaboradas pela mente humana são produtos da associação de ideias e impressões sensoriais oriundas do ambiente externo. Ou seja, o princípio do dualismo é reducionista. Em certa medida, o propósito de Peirce foi o de fundar o empirismo epistemológico sobre novas bases (Ibri, 2015). O autor postula a influência decisiva do contexto de experiências ao conhecimento humano, nas suas palavras, “*our whole knowledge of the internal world is derived from the observation of the external world*” (CP 5.244)<sup>5</sup>.

Ressalta-se, assim, que a operacionalização da mente humana se dá através da contínua interação entre os estados cognitivos internos e os sinais sensoriais externos. Adicionalmente, a sua concepção de mente inclui não somente humanos, pois incorpora o mundo animal e a realidade não sensorial<sup>6</sup>. A concepção sui generis de mente de Peirce é, portanto, determinada pela produção de signos que exercem função informacional, dessa maneira, é fundada sobre uma perspectiva semiótica. Nesse sentido, a sua tríade semiótica é composta por objetos, signos e interpretantes. Os signos são instrumentos ideacionais que representam os objetos, enquanto os interpretantes são os significados produzidos a partir da relação entre os signos e os objetos. Pode-se

---

4. Essa perspectiva aponta que mesmo o poder coercitivo do Estado e as estruturas de poder das estruturas sociais são sincronicamente emergentes das interações relacionais, ou seja, são oriundas da ação coletiva orientada pela intencionalidade dos grupos sociais.

5. Todas as referências dos escritos de Peirce são relacionadas aos Collected Papers, citados mediante a abreviação CP seguida pelo número do volume e parágrafo.

6. Nesse aspecto, a cosmologia de Peirce é desenvolvida sobre um processo evolucionário universalista que se inicia pela constituição a partir da aleatoriedade fundamental da realidade até a emergência de hábitos que dão origem a leis naturais. Dessa forma, em certo sentido Peirce, considera que o processo semiótico é operacionalizado mesmo pelo mundo material, não sendo uma exclusividade da cognição humana, apesar de nessa ser realizada em um plano evolucionário mais sofisticado que alcança os aspectos morais, vide, por exemplo, Colapietro (2015) e Ibri (2015).

descrever o conceito de representante como a “tradução” do objeto gestado pela mente humana a partir da codificação de informações contidas no signo (Randsell, 1977). Um aspecto central da visão de Peirce é a de que os signos são “*something which stands to somebody for something in some respect or capacity*” (CP 2.228), portanto, depreende-se que possuem um caráter de intencionalidade e direção em vistas a um objetivo ou efeito<sup>7</sup>.

Em síntese, o processo semiótico, proposto por Peirce, congrega três instâncias representativas: (i) inferência (objeto), (ii) comunicação (signo) e (iii) sentido (interpretante). O processo semiótico ocorre de forma unívoca e indissociável a partir dessas três dimensões, produzindo a denominada *semiosis*, ou seja, a produção de representações (Colapietro, 2015). O processo semiótico é interligado à tríade de categorias fenomenológicas que respaldam a abordagem cosmológica de Peirce. Mais precisamente, através das categorias fenomenológicas, orientadas por uma metafísica de escopo universal, processam-se os modos de ser das experiências da mente humana. A primeiridade (*firstness*) relaciona-se com os atributos de qualidade, espontaneidade, unidade e possibilidade das experiências. Consequentemente, representa as qualidades subjetivas e idiossincráticas da mente, originadas da aleatoriedade dessa dimensão experiencial. A segundidade (*secondness*), por sua vez, indica as propriedades exercidas pela interação do objeto com o mundo externo. Essa força se circunscreve pelo caráter de oposição e discricionariedade em que o mundo tangível exerce seu poder de oposição (*over-againstness*) em relação à primeiridade. Por conseguinte, a terceiridade exerce a função de mediação e significação das categorias anteriores, assim, possibilita a constituição de leis e tendências que surgem a partir de hábitos (Rosenthal, 1990).

As categorias fenomenológicas atuam de forma unívoca, por conseguinte, não podem ser analisadas de forma dissociada. Sob a perspectiva do *self* humano, a primeiridade reflete a diversidade e singularidade dos sentimentos e da subjetividade que se confronta com a concretude e oposição diádicas representadas pelo ambiente externo (segundidade). Como resultado desse embate, desenvolvem-se representações ao longo do continuum evolucionário, desenvolvidas a partir da terceiridade. Toda a produção cultural, artística e intelectual oriundas da cognição humana é produto dessa categoria, apesar de não estar circunscrita a ela. Em certa medida, Peirce, segundo sua posição pragmatista, retrata a estreita complementariedade entre experiência e cognição, sendo que na sua visão, pensar nada mais é do que “... the cognitive result of living” (Ibri, 2015, p. 34).

Depreende-se, assim, que a operação da mente humana se desenvolve sob a fundação ontológica composta pelas três categorias fenomenológicas. Todavia, a absorção da ontologia de Peirce só é realizada plenamente ao se analisar dois aspectos centrais que congregam a sua visão da realidade contingente. Ressalte-se que ambos são oriundos de sua perspectiva evolucionária. O primeiro é denominado por sinequismo (*synechism*) e refere-se ao caráter processual e contínuo da realidade e que se coaduna com a impermanência dos estados da realidade. Através do sinequismo, Peirce desenvolve uma descrição ontológica pautada pela emergência condicionada, ou seja, em que todos os estados da realidade são contingentes de estágios evolucionários pretéritos. Essa concepção processual pode dar origem a generalizações, ou seja, a uma redução da diversidade de estados contingentes, mas isso não é uma condição inerente. Nesse ponto, tangencia-se ao entendimento do segundo aspecto constitutivo da ontologia de Peirce que é o tiquismo (*tychism*), ou seja, o caráter estocástico da realidade. A indeterminação dos estados existenciais condiciona um “continuum” de possibilidades sempre aberto a transformações. Desse modo, a emergência de padrões ou leis é oriunda de um “womb of indeterminacy” (CP 1.412) que, dentro de si, gesta a diversidade aleatória e o contínuo evolutivo.

---

7. Peirce classifica os signos, a partir de sua relação com o objeto, em três formas distintas: ícones, índices e símbolos. Os ícones mantêm uma relação de similaridade e analogia (e.g. uma figura, um modelo teórico, uma fotografia); já os índices retratam uma relação sensorial (e.g. nuvens negras com a possibilidade de chuva); por fim, os símbolos são representações que possuem uma origem a partir de convenções ou normas sociais (e.g. a palavra gato representa no idioma português uma determinada espécie animal) (Nellhaus, 1998).

Torna-se relevante, neste ponto, relacionar as implicações da semiótica para a concepção ontológica das estruturas sociais. A proposta discutida no presente manuscrito é a de que os mecanismos semióticos da mente humana se constituem no cerne emergente da realidade social. Peirce desenvolve uma detalhada e holística descrição da operação dos processos cognitivos da mente humana através de sistemas de signos representativos. As concepções da realidade dão-se mediante a operacionalização de formulações simbólicas de cunho social. Nesse aspecto, é fundamental o entendimento de que a produção de concepções da realidade é uma prática coletiva, pois se realiza mediante instrumentos semióticos, que se dão mediante relações interpessoais. Portanto, a cognição humana é gestada em um contexto constitutivo que a determina e que estabelece os próprios meios de seu desenvolvimento (e.g. linguagem).

A contextualização descrita acima, todavia, não remete a uma posição secundária para a agência humana. Segundo Peirce (CP 6.157), a personalidade individual é formada a partir de uma perspectiva de futuro, ou seja, de intencionalidade. Adicionalmente, de acordo com sua narrativa, o autocontrole é uma propriedade fundamental que orienta as escolhas individuais. Portanto, exerce papel central o componente moral da autodeterminação. Três mecanismos operativos são cruciais para sua operacionalização pela mente humana: (i) consciência, (ii) ação, e (iii) formação de hábitos. O primeiro tem relação com a propriedade adjacente de percepção de estados mentais internos (subjetivos) e externos (objetivos) e, principalmente, de sua singularidade. O segundo refere-se à orientação indissociável da espécie humana com a atuação sobre a realidade contingente. O terceiro, por último, é a capacidade constitutiva de aquisição e abandono de propensões habituais (Brier, 2008).

Do processo semiótico, mediante a operação da terceira categoria, decorre a produção de novas representações (interpretantes), essas que, por sua vez, determinam novos modos comportamentais. Portanto, o caráter constitutivo da moralidade possui relação com as escolhas de ações e formas de pensar que se tornam habituais. Dessa forma, nesse aspecto dinâmico, reside o cerne da autodeterminação individual. Entretanto, evidencia-se que essa exposição não é dual, pois a própria *semiosis* incorpora em seu âmago as influências das forças indutoras externas, exercidas pela segundidade. Isso evidencia que o enfoque de Peirce não é reducionista. A consciência humana é retratada como produto do processo evolucionário que congrega as ações dos mecanismos de seleção ambiental e variação individual. Essa posição holística, integrada em um corpo teórico unificador, faz frente a posições que privilegiam narrativas duais, centradas na ênfase relegada aos papéis de entidades ambientais (macro) ou individuais (micro) para a emergência das estruturas sociais.

## Os microfundamentos da lógica de decisão individual numa perspectiva semiótica e organizacional

### Microfundamentos e o modelo de “*goal framing*”

Nas últimas décadas os estudos sobre microfundamentos têm se tornados cada vez mais presentes no campo de estratégia das organizações. Esse movimento objetiva entender como as relações entre variáveis macros são mediadas por ações e interações micro, e como estas impactam as organizações em termos de desempenho (Felin, Foss & Plopyhart, 2015; Foss, 2016; Molina-Azorín, 2014; Helfat & Peteraf, 2015).

De um lado, esse programa de pesquisa surge como uma crítica à lógica da teoria da escolha racional, que assume os indivíduos cognitivamente homogêneos e passíveis de simples agregação, ignorando as influências sociais e psicológicas sobre o comportamento. Essa construção abstrata da natureza do tomador de decisão impossibilita explicar a heterogeneidade das firmas (Foss, 2004; 2010; 2011). Se os empresários são racionais, possuem informação plena e a mesma compreensão da realidade, eles avaliam igualmente as oportunidades e seguem a mesma estratégia. A única fonte de vantagens competitiva seria, portanto, rendas monopolistas advindas de estruturas de mercado concentradas. Sob essa perspectiva, Porter (1985) argumenta que as firmas pertencentes a uma indústria se aglomeram em grupos estratégicos, nos quais movimentos entre tais grupos são orientados a partir de opções estratégicas implementadas mediante ações de

gestão. O fundamento, portanto, que atribui à estrutura do mercado a principal fonte de vantagens competitiva é a teoria da Organização Industrial, que traz os pressupostos da escolha racional e não vê papel da ação gerencial como mecanismo determinante de resultados. Várias pesquisas, as quais têm como precursores Schmalensee (1985), Rumelt (1991) e McGahan e Porter (1997), analisaram o poder explicativo de fatores, como – corporação, firma, indústria e ano – sobre a variabilidade de desempenho das firmas colocando no cerne da questão: a heterogeneidade das firmas. Os resultados depois replicados em outros ambientes (ver, por exemplo, Carvalho, Bandeira-de-Mello, Gonçalves, Vianna & Marcon, 2009; Vianna & Marcon, 2009; Goldszmidt, Brito & Vasconcelos, 2011) mostraram que o efeito organizacional, ou seus recursos específicos, influenciam na diferenciação de desempenho.

De outro lado, a abordagem de microfundamentos também surge como crítica à teoria institucional. Embora esta teoria permita entender o fenômeno da heterogeneidade organizacional, suas construções centrais incluem conceitos macro, tais como: rotinas, capacidades, competências, interação entre recursos –, difíceis de proverem uma lógica discriminante e de serem observados<sup>8</sup>. Nesse caso, a proposta da abordagem de microfundamentos é explicar a heterogeneidade organizacional e as vantagens competitivas, por meio de variáveis fundamentais e estáveis. A lógica que está por trás dessa argumentação é a de que as ligações entre as variáveis macros são sempre mediadas pela ação individual e suas interações. Uma vez que o comportamento das organizações é resultante das ações de suas partes componentes, sustenta-se que o conhecimento dos fundamentos das ações individuais permite previsibilidade das relações, que é uma condição para apresentar prescrições. Microfundamentos são, por conseguinte, parte importante da gestão estratégica visando prescrição de políticas privadas (Abell, Felin & Foss, 2008), assim como públicas<sup>9</sup>.

Portanto, a proposta microfundamentos argumenta a favor de se entender os elementos que condicionam as diferentes estratégias e desempenho das organizações, a partir do nível do indivíduo, dando espaço para as dimensões psicológicas da gestão estratégica. Destaque-se que, o movimento das microfundações incorpora um conjunto grande de argumentos e teorias (veja: Felin, Foss & Ployhart, 2015). Para fins da análise proposta neste ensaio, será abordada o *Goal-framing Model* concebido por Lindenberg (2001), denominado um “*method of decreasing abstraction*” (Heckathorn, 2005, p. 551), já que se trata de “*models simple enough to remain analytically tractable while not being so unrealistic as to be trivial*”. Essa abordagem tem a vantagem de incorporar a concepção da racionalidade presente na teoria econômica tradicional, na qual se identifica contextos que se adaptam bem, incluindo também domínios explicativos de outras áreas de conhecimento, particularmente aplicando o *insight* da cognição social.

Lindenberg (2001) identifica mecanismos que levam à tomada de decisão. Um deles é a atenção seletiva e o outro são a formação e as mudanças de preferências. Estes se orientam por múltiplos objetivos que competem entre si. Por exemplo, objetivos de como auferir maior renda, desfrutar lazer, ajudar amigos, valores familiares e religiosos oferecem guias conflitantes para a ação. O objetivo que prevalece se move para o primeiro plano e determina a tomada de decisão, incluindo a determinação de quais aspectos são relevantes (ou seja, atenção seletiva) e quais conhecimentos devem ser acionados para isso. Como resultado, a orientação da ação é auto-interessada ou altruísta, cooperativa ou competitiva. No entanto, as metas subordinadas não

---

8. Grosso modo, pode-se dividir esse grupo de pesquisa em duas perspectivas. A corrente ligada à Escola Industrial de Chicago que se fundamenta pela lógica do equilíbrio competitivo (suposição de racionalidade forte) mas com firmas heterogêneas, devido à existência de barreiras informacionais. Representantes dessa escola estão Demsetz (1988), Lippman e Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney, (1986a, 1986b, 1991, 2002), Dierickx e Cool (1989) e Peteraf, (1993). De um cunho mais heterodoxo, admitindo economia em constante desequilíbrio e modelo de decisão processual, tem-se uma perspectiva associada a um conjunto de conceitos, tais como: *Core Competence* (Prahalad & Hamel, 1990), *Capabilities* (Nelson & Winter, 1982), *Dynamics Capabilities* (Teece, Pisano & Shuen, 1997), *Knowledge* (Malerba & Orsenigo, 2000), entre outros.

9. Veja por exemplo, o estudo do World Bank Group (2015). O relatório *Mind, society, and behavior* busca integrar recentes estudos em psicologia e fundamentos sociais do comportamento humano, entender de forma a melhorar o desenho e adoção de políticas de desenvolvimento e de combate à pobreza. Em particular o relatório argumenta que a tomada de decisão do indivíduo ocorre por meio de três princípios de pensamento: (1) automático, (2) social (identidade social), (3) modelos mentais.

perdem totalmente o poder de influência. Este poder depende de seu peso em relação ao objetivo dominante, já que a percepção de uma pessoa sobre uma situação é seletiva e depende da sua estrutura cognitiva.

Por outra parte, Lindenberg (2001) coloca que o comportamento é primariamente influenciado pela provisão de recompensas externas<sup>10</sup>. A chave desse argumento é a distinção entre três objetivos distintos, que fazem parte das motivações humanas: 1) *hedônico*: o objetivo é melhorar o bem-estar diretamente e imediatamente. Essa estrutura é tida como a mais forte. Esse objetivo ativa um ou mais sub-objetivos que promove a melhora de um sentimento numa particular situação, por exemplo, evitar esforço negativo, evitar incertezas ou busca imediata de prazer; 2) *de ganhos*: objetivo de aumentar a riqueza/recursos no médio e longo prazos (por exemplo, investir em educação); 3) *normativo*: objetivo de agir de forma apropriada de acordo com as normas. A noção de “*logic of appropriateness*” de James March (Foss, 2004) explica o comportamento normativo, em que as pessoas agem de acordo com o que elas (e os outros) consideram apropriado, em um determinado contexto, não adotando uma lógica estritamente maximizadora. Observa-se, no entanto, que esse objetivo é mais fraco, de forma que ela irá deslocar o primeiro apenas se for suportado por estruturas sociais ou institucionais com influência.

Essa teoria pode ser aplicada em uma variedade de contextos. Foss (2011) lançando mão da *Goal-framing theory* aponta que no coração da motivação para a produção conjunta está o goal-frame normativo, cujo objetivo é a organização *per se*. A cultura organizacional pode ser vista como um exemplo de como a informação poderia levar a ações cooperativas ou pró-sociais em detrimento das outras duas motivações, evitando risco moral e comportamento oportunista. Lindenberg e Steg (2007, p. 120) aplicam a abordagem no contexto ambiental, dando também destaque para o objetivo normativo como motivador do agir maneira adequada, contribuindo para um ambiente limpo “*It will make people especially sensitive to what they think one ought to do (what the other people are doing)*”. Portanto, os indivíduos mais conscientes dos problemas ambientais vão se envolver em atividades pró-ambiente dando menos atenção a outros objetivos, tais como incentivos monetários.

Esse modelo sugere que, em contextos organizacionais, particularmente os que dependem da produção conjunta, os tomadores de decisão necessitam promover o comportamento normativo, que são mais custosos para os agentes se engajarem. Os ambientes que favorecem a lógica de ganhos coletivos *vis-à-vis* individuais são aqueles que facilitam o fortalecimento de crenças com relação ao comportamento pró-coletivo. Entretanto, como destaca os autores (Foss & Lindenberg, 2013), os gestores devem prover incentivos e controles aos indivíduos de forma a fortalecer os objetivos coletivos, mantendo, por outro lado, o empenho e a busca de ganhos com orientação individual.

### “Goal framing” e a semiótica da lógica de decisão individual

Em consonância com a exposição prévia, objetiva-se descrever nesta seção uma proposta de fundamentação analítica da decisão individual em um ambiente organizacional, a partir da semiótica de Peirce. Seguindo a perspectiva das microfundamentações, o modelo de “*goal framing*” (Foss & Lindenberg, 2013) estabelece as motivações humanas em termos hedônicos, de ganhos e normativos. Como resultante, o grau de eficácia da organização em alcançar objetivos sustentáveis no longo prazo é determinado pela emergência do “*framing*” normativo. Ou seja, a constituição de um ambiente organizacional que produza um padrão de comportamento individual, alinhado aos objetivos coletivos, é o fator determinante para a eficácia da estratégia corporativa. Convergentemente, sob a perspectiva ontológica, a organização é constituída por interações humanas estrutu-

---

10. Heckathorn (2005) observa que a abordagem de Lindenberg se assemelha ao conceito de preferências gerais de Gary Becker, vistas como parte da condição humana. O objetivo normativo (socialmente determinado) se traduz tanto em bem-estar físico como social, tal como um bom relacionamento com o parceiro. Devido ao objetivo socialmente determinado, a maioria das preferências é fundamentada socialmente, indicando se tratar de uma teoria da racionalidade “social” (em oposição à racionalidade “natural”).

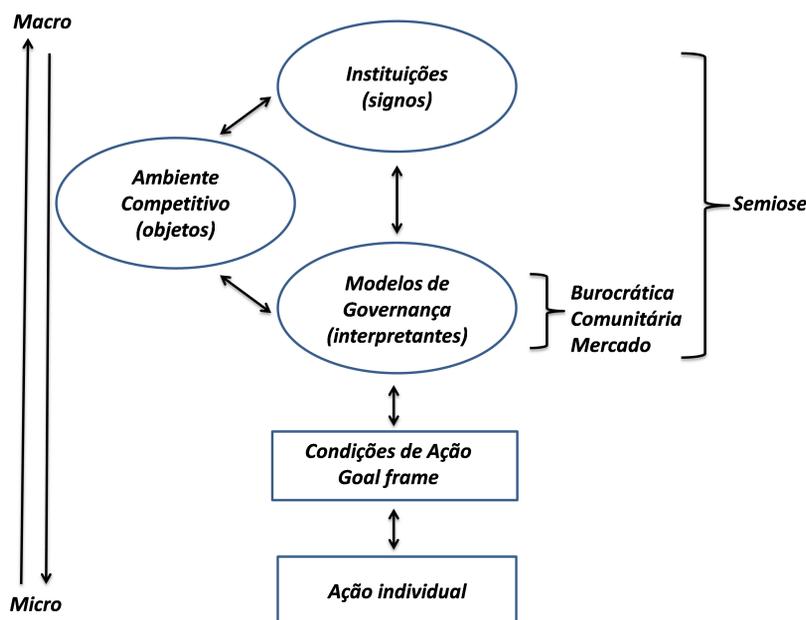
radas normativamente, mediante posições e funções que determinam direitos e deveres (Chassagnon, 2014). O aspecto central dessa orientação é o modo pelo qual os indivíduos desenvolvem concepções do ambiente organizacional, mediante o emprego de instrumentos de governança pela gestão estratégica. Conforme propõem Foss e Lindenberg (2013), a gestão organizacional deve implantar incentivos e controles que tenham a capacidade de fortalecer os objetivos coletivos, sem desmobilizar o empenho e a busca de ganhos com orientação individual. Neste sentido, diversas prescrições são fornecidas pelos autores, tais como a ênfase em objetivos organizacionais coletivos, a concessão de prêmios relacionados a metas compartilhadas pelo grupo e a gestão mediante estruturas horizontais.

A proposta do presente ensaio, todavia, identifica que em última instância a emergência das percepções individuais é resultado da concepção semiótica descrita pela contribuição de Peirce. A gestação de “*framings*” é resultado da produção de representações pelos indivíduos a partir da interpretação do ambiente competitivo ao qual a corporação está inserida, mediante o emprego de signos de uso coletivo. No ambiente corporativo, entende-se por signos todo o arcabouço normativo que estrutura as relações sociais, englobando instrumentos formais e informais, ou seja, as instituições. Como resultado da interação entre as duas dimensões (ambiente competitivo e instituições) desenvolvem-se padrões comportamentais que se substanciam mediante o emprego de modos de governança organizacional. Esses, por sua vez, atuam como respostas ao ambiente externo à organização de forma a se atingir a consecução de uma estratégia corporativa. Numa perspectiva semiótica, o ambiente competitivo é constituído pela dimensão fenomenológica da segundidade, caracterizado por seu exercício de força e oposição, ao qual a corporação se insere e se defronta. Em certa medida, o arcabouço de governança da firma é resultado da concomitante interação entre essa influência ambiental externa e a gestação de representações pelos indivíduos que compõem a organização (semiose). Vislumbra-se, portanto, a convergência dessa perspectiva conceitual com a gestação de “*framings*” normativos expostos por Lindenberg e Steg (2007) e Foss (2011).

A Figura 1 identifica os eixos centrais da proposta analítica desenvolvida, sendo que o primeiro aspecto a ser destacado é a relação entre as dimensões micro (indivíduos) e macro (social). Conforme indicam as abordagens ontológicas de Searle (2005) e Lawson (2012), os fenômenos sociais são emergentes e sincronicamente derivados dos elementos que os compõem. Nesse ponto, é que a organização pode ser entendida como resultado das propriedades constitutivas dos indivíduos. Essa relação, porém, é estruturada a partir de sistemas normativos gerais (macro) e organizacionais (micro) que restringem e moldam os comportamentos individuais, mediante o estabelecimento de funções, direitos e deveres que dão origem a hábitos e rotinas. Ou seja, a influência ambiental atua sobre os padrões comportamentais, mediante o exercício do arcabouço normativo que molda a lógica de decisão individual. Respalda-se, nessa abordagem, a posição de Hodgson (2006, 2019) e Lawson (2015) que defendem a propriedade normativa e, portanto, institucional, da organização relacionada à sua estrutura de governança. Numa perspectiva macro, as organizações possuem o caráter de entidades sociais que operam em interação com outras entidades, sendo, assim, são instrumentos de ação coletiva (Hodgson, 2007). Evidencia-se, portanto, a propriedade ontológica dual da corporação, por exemplo, em que, sob um prisma micro, constitui-se em uma estrutura social que congrega ações individuais e, numa instância macro, desempenha o papel normativo de uma entidade jurídica. Conforme retrata Lawson (2015), a corporação capitalista possui uma natureza legal constitutiva<sup>11</sup>, no sentido institucional do termo, que estabelece o conjunto de atributos, direitos e deveres que regulam a sua atuação. Por outro lado, caracteriza-se por ser um sistema organizado de interação social, regido por uma estrutura normativa e relacional. As organizações apresentam, sob uma perspectiva micro, as propriedades de uma “*social community*” (Lawson, 2015, p. 5), em que a aprendizagem e a aculturação desempenham papéis relevantes ao desenvolvimento de hábitos e rotinas. Consequentemente, a gestação de culturas é um processo de maturação longo que conduz à crescente homogeneização de comportamentos e idiosincrasia organizacional (Chassagnon, 2014).

---

11. Lawson (2015) descreve a longa evolução histórica do desenvolvimento do atual modelo legal britânico e, posteriormente adotado globalmente, de classificação da firma capitalista nos moldes de *Limited Company* e *Corporation*.



**Figura 1** - Modelo semiótico organizacional de decisão individual

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em sentido inverso, a influência da autonomia individual não pode ser minimizada, pois a cultura organizacional possui um escopo mutável e processual. Essa perspectiva holística coaduna-se com o conceito de “*reconstitutive downward causation*”, postulada por Hodgson (2007). A causação “*top-down*” realiza-se mediante a operação dos instrumentos normativos macro e de gestão organizacional que operam sobre as escolhas individuais. Os agentes, contudo, não são entes autômatos, pelo contrário, conforme Peirce (CP, 6.101) apontou a mente humana “*has acquired in a remarkable degree a habit of taking and laying aside habits*”. Ou seja, os comportamentos habituais são ratificados ou não, perante o seu caráter instrumental, ou seja, em decorrência de sua adequabilidade frente à realidade tangível.

Consequentemente, a abordagem analítica proposta fundamenta-se no processo de decisão organizacional oriundo de interações individuais de cunho semiótico. Nessa direção, conforme aponta Searle (2005), as estruturas sociais são consequentes de operações simbólicas e linguísticas. Portanto, são emergentes das propriedades representacionais oriundas da interpretação de signos socialmente aceitos. A semiose (produção de representações) apresenta caráter simbólico, no qual os signos exercem a função de codificações sociais da realidade ambiental. Em sentido inverso, a influência ambiental, relacionada ao mercado, induz a gestação de estratégias organizacionais, implementadas a partir das estruturas de governança. Sob uma perspectiva da eficácia estratégica, esse mecanismo apresenta caráter contextual. A prescrição e validação empíricas de políticas voltadas à produção do “*framing*” normativo, na linha de Foss e Lindenberg (2001), são resultantes da interação entre a matriz normativa vigente, o ambiente competitivo e o modo de governança organizacional. Deste modo, apesar de possíveis generalizações, orientadas à adoção de incentivos que se coaduna com objetivos coletivos, a especificação de políticas apresenta certo grau idiossincrático. Esforços analíticos de modelagem com propósitos previsionais, conforme descreve Peirce (CP, 1.412), devem incorporar o prevalente caráter estocástico da realidade (tiquismo), especialmente quando relacionado à emergência de intenções compartilhadas.

Neste ponto torna-se relevante discutir a influência de dimensões ambientais (macro) e suas interações com a dinâmica organizacional de âmbito micro. Peirce, nesse aspecto, enfatiza o caráter plural da existência humana, pois as categorias fenomenológicas operam em uma escala em que a agência individual, quando

isolada, manifesta-se apenas em “*ignorance and error*” (CP, 7.528). Nesse sentido, toda a estrutura social, apesar de centrada em operações semióticas de origem individual, apoia-se sobre entidades de existência coletiva. Em primeiro plano, conforme aponta Searle (2005), as estruturas sociais são emergentes da codificação simbólica (signos), tais como a linguagem, as leis, a moeda e os sistemas políticos, entre incontáveis outros. Todas essas representações constituem-se no amplo aparato institucional que fundamenta a existência da civilização humana.

Em um plano abrangente, a matriz institucional, na linha defendida por North, estabelece os incentivos que delimitam as percepções dos indivíduos e suas tomadas de decisão, ou seja, as instituições “*basically alter the price individuals pays and hence lead to ideas, ideologies, and dogmas*” (North, 1990, p. 22). Numa perspectiva semiótica, a fundamentação cognitiva desse mecanismo refere-se à produção de representações emergentes oriundas da instância coletiva. As instituições, desse modo, são instrumentos normativos que restringem e expandem as possibilidades de operação do sistema econômico, mediante a consolidação de padrões comportamentais que regem a operação dos mercados. Verifica-se, que, sob uma perspectiva ontológica, as organizações apresentam certas propriedades emergentes (Chassagnon, 2014):

- i. Congregam recursos humanos e não-humanos com o objetivo de geração de lucros;
- ii. As interações sociais são resultado do *enforcement* proveniente da ação dos contratos;
- iii. Dispõem de caráter jurídico próprio estabelecido por normas legais formais;
- iv. Desenvolvem uma identidade própria que atua como instrumento de coesão e comprometimento organizacionais.

Numa abordagem microanalítica, a organização constitui-se de “*working rules*” que operam sob a orientação de “*managerial transactions*” (Commons, 1931, p. 650). Essas transações delimitam a aquisição e alienação de direitos e obrigações no âmbito da organização, no que Commons (1931, p. 648) define por “*collective action in control, liberation and expansion of individual action*”.

Por outro lado, o intrínseco caráter estocástico da realidade induz à busca por ordem e estabilidade. De acordo com Peirce (CP 1.390), o estabelecimento de hábitos e rotinas é um processo natural da mente com vistas a expandir sua capacidade instrumental frente a experiências prevalentes. Concomitantemente, esse mecanismo amplia as potencialidades cognitivas individuais frente a fenômenos desconhecidos. Por seu turno, os comportamentos habituais são medidos por sua eficácia instrumental (CP 5.367). Os hábitos são continuamente avaliados pela inferência de seus resultados e, sob o âmbito social, possuem a propriedade de tornarem-se padrões comportamentais que moldam a interação coletiva.

Sob uma perspectiva das estratégias corporativas, a adoção de modos de governança, mediante o processo semiótico, é o caminho para o surgimento dos “*framings*” comportamentais. Por exemplo, Grandori e Furnari (2008) qualificam as estruturas de governança interna como elementos organizacionais que incluem uma coleção de práticas e rotinas. Os elementos de mercado contêm incentivos monetários e de controle. Os elementos burocráticos incluem regras e planos formais de divisão do trabalho, e os elementos comunitários incorporam compartilhamento de decisões, como o compartilhamento de conhecimento, valores e cultura. Cada um desses elementos está relacionado a mecanismos de incentivos, pois atuam criando estímulos para acionar um “*goal frame*” distinto. No caso da coordenação via mercado, trata-se de uma estrutura que permite estimular incentivos de ganhos. No caso dos elementos burocráticos, atua de forma a inibir que o comportamento hedônico se sobressaia, mediante meios de controle/monitoramento dos indivíduos. Por fim, os elementos comunitários atuam através da identidade comum e coesão entre indivíduos, que se orientam a partir de padrões normativos.

Conforme exposto, o caráter desses intercâmbios relacionais, entretanto, depende das representações semióticas gestadas coletivamente que se traduzem em tendências comportamentais. Há um fluxo contínuo de produções de novas semioses (sinequismo) e, conseqüentemente, de novas representações (interpretantes) que se moldam ao caráter estocástico das transformações ambientais (tiquismo). A constituição de novos hábitos e rotinas, que se traduzem em modos de governança, é produto dessas concepções. Conforme Peirce defende, as formulações semióticas são aplicadas à normatividade das relações sociais. Nesse sentido, possuem um caráter dinâmico voltado à ação e à mudança de padrões de decisão (Dentz, 2010). Prescreve-se, dessa maneira, que a delimitação do processo de decisão organizacional, sob uma perspectiva semiótica, determina implicações analíticas para a emergência de representações coletivas. As estratégias corporativas ao visarem ampliar o grau de coesão social enfrentam o desafio de identificarem os fatores constitutivos da emergência das concepções coletivas em meio à diversidade. Como resultante, a contribuição da semiótica de Peirce evidencia as potencialidades e a relevância deste escopo analítico voltado ao entendimento das influências das propriedades simbólicas ao processo de decisão e, dessa forma, para a estratégia organizacional.

## Conclusão

O campo de estudos organizacionais defronta-se com o desafio do desenvolvimento de uma microfundamentação dos princípios da tomada de decisão individual. A complexidade desse empreendimento resulta do fato do processo decisório ser resultante das influências concomitantes das dimensões relacionais, ambientais e comportamentais. Adicionalmente, essas interações são realizadas em diversos níveis, partindo de estruturas normativas mais gerais – macro – que organizam e moldam as relações interpessoais, em nível micro. Portanto, a busca do estabelecimento de fundamentações comportamentais não deve edificar-se numa relação de causalidade unívoca, baseada tão somente no individualismo metodológico ou nas influências ambientais. Pelo contrário, uma visão holística de cunho realista deve incorporar as influências concomitantes da influência ambiental, da matriz institucional e das estruturas de governança para a emergência de “*framings*” comportamentais.

Neste cenário analítico, as contribuições do filósofo Charles Sanders Peirce, fundadas em sua abordagem semiótica, são capazes de elucidar os princípios constitutivos da emergência das lógicas de decisão individuais. Sob uma construção ontológica, as bases fenomenológicas de suas categorias existenciais oferecem os mecanismos da operação do processo semiótico que gesta a produção de representações. Destacam-se os seus aspectos emergente e constitutivo que relacionam, de forma abrangente, a ação do ambiente externo (objetos), os instrumentos de representação (signos) e as produções cognitivas gestadas pelos indivíduos (interpretantes). A lógica de decisão, nessa concepção, é produto da ação conjunta dessas três dimensões. Verifica-se o caráter irreduzível desse modelo analítico que incorpora conjuntamente os aspectos ambientais e normativos (simbólicos) em seu escopo epistemológico. Sob esse enfoque, o modelo semiótico de decisão proposto no presente ensaio, apesar de simplificado, identifica nas organizações a relação imanente existente entre a dimensão normativa (institucional), o ambiente competitivo (mercado) e os modos de governança. Ao se transporem para a realidade organizacional, os princípios da ontologia social, verifica-se que a dimensão institucional apresenta caráter constitutivo e simbólico, entendida como o conjunto de signos socialmente aceitos. Por outro lado, a ação do ambiente competitivo exerce o papel de força adaptativa e de seleção e, assim, de desenvolvimento de padrões comportamentais (hábitos e rotinas).

Evidencia-se, portanto, que a síntese da tríade peirceana compreende a elaboração de semioses coletivas que atuam sobre as representações individuais. Na perspectiva das microfundamentações, os “*framings*” comportamentais desenvolvem-se determinando a emergência de padrões comportamentais. Nesse aspecto, ressalta-se a relevância dos estágios relacionais que se identificam com a edificação de objetivos comuns, dessa forma de cunho normativo. Relevantemente para os propósitos da estratégia organizacional, o modelo semiótico indica que, inversamente, a autonomia individual também exerce poder de influência para a gestação

das representações. Ou seja, a relação “*botton-up*”, na linha do individualismo metodológico, possui respaldo na posição de Peirce quanto à reatividade humana direcionada à transformação de comportamentos habituais.

Por fim, cabe destacar que, na conjuntura econômica atual, caracterizada pela importância da geração e compartilhamento de novos conhecimentos, além da crescente diversidade cultural no meio organizacional, sinaliza-se a relevância do desempenho organizacional da emergência de percepções compartilhadas. A coesão social, nesse aspecto, constitui-se em um atributo coletivo alcançado mediante a edificação de representações de cunho simbólico que são respaldadas coletivamente. A estratégia corporativa defronta-se com o desafio do entendimento dos processos semióticos formadores da densidade dessas relações, especialmente, no âmbito da literatura nacional. Por conseguinte, o presente ensaio sinaliza e circunscreve os meios pelos quais as interações semióticas atuam como instrumentos formadores dos “*framings*” comportamentais e, portanto, os fundamentos da estratégia corporativa.

## Referências

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and decision economics*, 29(6), 489-502.
- Bacon, M. (2012). *Pragmatism: an introduction*. Cambridge: Polity Press, 221p.
- Barney, J. B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1986b). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1991). Gaining and sustaining competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd. ed.) Prentice Hall.
- Brier, S. (2008). The paradigm of peircean biosemiotics. *Signs-International Journal of Semiotics*, 2, 30-81.
- Carvalho, C. E., Bandeira-de-Mello, R., Gonçalves Vianna, S. L., & Marcon, R. (2009). Performance heterogeneity in Latin America: An investigation into the transient effects of country of origin. *Latin American Business Review*, 10(4), 289-308.
- Chassagnon, V. (2014). Toward a social ontology of the firm: reconstitution, organizing entity, institution, social emergence and power. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 197-208.
- Colapietro, V. M. (2015). *Peirce e a abordagem do self*. São Paulo: Intermeios.
- Commons, J. R. (1931). Institutional economics. *American Economic Review*, 21, 648-657.
- Demsetz, H. (1988). The theory of the firm revisited. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 141-161.
- Dentz, R. A. (2010). Percepção e generalidade em Charles Peirce. *Cognitio-Estudos: Revista Eletrônica de Filosofia*, 7(1), 19-25.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.

- Foss, N. J. (2016). Reflections on a decade of micro-foundations research. *Revista de Administração*, 51(1), 117-120.
- Foss, N. J. (2011). Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.
- Foss, N. J. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 11-34.
- Foss, N. J. (2004). Cognition and motivation in the theory of the firm: interaction or “never the twain shall meet”? *Journal des Économistes et des Études Humaines*, 14(1).
- Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85-102.
- Goldszmidt, R. G. B., Brito, L. A. L., & de Vasconcelos, F. C. (2011). Country effect on firm performance: A multilevel approach. *Journal of Business Research*, 64(3), 273-279.
- Grandori, A., & Furnari, S. (2008). A chemistry of organization: Combinatory analysis and design. *Organization Studies*, 29(3), 459-485.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hodgson, G. M. (2019). Prospects for institutional research. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 112-120.
- Hodgson, G. M. (2006). What are institutions? *Journal of Economic Issues*, XL(1), 1-26.
- Hodgson, G. M. (2007). The revival of Veblenian institutional economics. *Journal of economic issues*, 41(2), 324-340.
- Ibri, I. A. (2015). *Kósmos Noetós: A arquitetura metafísica de Charles S. Peirce*. São Paulo: Paulus.
- Lawson, T. (1996). Developments in economics as realist social theory. *Review of Social Economy*, LIV(4), 405-423.
- Lawson, T. (2003). *Reorienting Economics*. London and New York: Routledge.
- Lawson, T. (2012). Ontology and the study of social reality: Emergence, organization, community, power, social relations, corporations, artefacts and money. *Cambridge Journal of Economics*, 36, 345-385.
- Lawson, T. (2015). The nature of the firm and peculiarities of the corporation. *Cambridge Journal of Economics*, 39, 1-32.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54(2-3), 317-342.
- Lindenberg, S., & Steg, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social Issues*, 63(1), 117-137.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (2000). Knowledge, innovative activities and industrial evolution. *Industrial and corporate change*, 9(2), 289-314.
- McCloskey, D. N. (2016). Max U versus Humanomics: A critique of neo-institutionalism. *Journal of Institutional Economics*, 12(1), 1-27.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30.

- Molina-Azorín, J. F. (2014). Micro-foundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 102-114.
- Nellhaus, T. (1998). Signs, social ontology, and critical realism. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 28(1), 1-24.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, Mass: Cambridge University Press.
- Peirce, C. S. ([1866-1913] 1931-1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (Vols. 1-6, 1931-1935). C. Hartshorne, & P. Weiss, (Eds.). Cambridge, Mass: Harvard University Press (electronic edition).
- Peirce, C. S. ([1866-1913] 1931-1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce* (Vols. 7-8, 1958). A. W. Burks (Ed.). Cambridge, Mass: Harvard University Press (electronic edition).
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Phipps, C. (2014). *Evolucionários*. São Paulo: Cultrix.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence and the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rosenthal, S. B. (1990). *Speculative pragmatism*. Chicago: Open Court Pub. Co.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Santaella, L. (2002). *Semiótica aplicada*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Santaella, L. (2004). Contribuições do pragmatismo de Peirce para o avanço do conhecimento. *Revista de Filosofia*, 16(18), 75-86.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Searle, J. R. (1984). *Minds, brains, and science*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Searle, J. R. (2005). What is an institution? *Journal of Institutional Economics*, 1(1), 1-22.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tuomela, R. (2003). Collective acceptance, social institutions, and social reality. *American Journal of Economics and Sociology*, 62(1), 123-165.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- World Bank Group (2015). *World development report 2015: Mind, society, and behavior*. Washington, DC: World Bank.

## Sobre os Autores

### **Luís Otávio Bau Macedo**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal de Mato Grosso. Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo. Email: luis\_otavio@ufmt.br. ORCID: 0000-0002-2002-5366

### **Maria Sylvia Macchione Saes**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Email: ssaes@usp.br. ORCID: 0000-0002-6344-0113



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## Respostas a lógicas institucionais conflitantes: um estudo da participação nos lucros e resultados

Coping with conflicting institutional logics: a study of profit and gain sharing

Recebido: 23/07/2017

Aprovado: 24/10/2018

Rosana Carmen de Meiroz Grillo Gonçalves<sup>a</sup>

Mariana Simões Ferraz do Amaral Fregonesi<sup>a</sup>

Vanessa Berlato Moreira<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

<sup>b</sup>Faculdade Anhanguera de Jundiaí, Jundiaí, SP, Brasil

### Resumo

A participação nos lucros e resultados (PLR), desde a década de 1990, encontra-se inserida no cotidiano das empresas brasileiras. A intenção deste artigo foi investigar como uma organização responde a demandas institucionais conflitantes durante todo o período entre a adoção e o esmaecimento de uma prática. Foi realizado um estudo de caso longitudinal em indústria paulista que implantou e utilizou a PLR, abrangendo o período de 20 anos. Este artigo mostra como as respostas organizacionais podem se alterar ao longo do tempo. Aquiescência foi a resposta inicial, seguida por um processo de dissociação (*decoupling*) e diluição. Esta dinâmica de respostas deu-se em ambiente em que lógicas institucionais alteravam seu domínio relativo. No início, a participação nos lucros e resultados era pouco conhecida, sendo fortes os apelos favoráveis à sua implantação em consonância com a lógica de aumento de produtividade. Com o passar do tempo, contudo, houve o fortalecimento da lógica da PLR como instrumento de proteção social ao trabalhador. Mesmo fortalecida no campo institucional sua representação interna foi postergada devido a abalo externo (*jolt*) e a estratégias de influência e cooptação utilizadas pelo grupo detentor de maior poder. Enquanto a literatura descreve que tal grupo impõe sua visão quando há diferentes representações internas das lógicas conflitantes, os resultados sugerem que tal fato ocorre mesmo quando somente uma lógica é representada internamente. O estudo contribui para o tratamento da representação interna das lógicas como um processo dinâmico, sujeito à interferência de atores e de *jolts* ambientais.

**Palavras-chave:** Participação nos lucros e resultados; Lógicas institucionais; Práticas organizacionais; Respostas estratégicas; Complexidade institucional.

### Abstract

Since the 1990s, profit and gain sharing systems are part of the reality of Brazilian workers. The aim of the present study was to investigate how an organization responds to conflicting institutional demands throughout the period: from adoption to the decline of a practice. A twenty-years longitudinal case study was carried out in industrial company in São Paulo which implemented a profit and gain sharing system. This paper sheds light on how an organization response can change over time. Acquiescence was the initial response, followed by decoupling and dilution. This response dynamics sequence was observed during of transition, which represented a movement in the direction of the replacing of a dominant logic by another one. At the beginning of the period, the profit and gain sharing system was little known in Brazil, and there was a powerful appeal to implement it, consistent with the logic of increasing productivity improvement. Over time, however, the logic of social protection of workers became the prevailing logic in the field. Even so, its internal representation was

postponed, due to external jolts, and due to the influence and co-optation strategies employed by the most powerful group. While literature has depicted that such a group imposes its views in the presence of multiple internal representations of conflicting logics, findings in this study suggest that the use of influence and co-optation can also happen in cases of a single internal representation. The study contributes to the treatment of the internal representation of the logics as a dynamic process, subject to the interference of actors and environmental jolts.

**Keywords:** Profit and gain sharing; Institutional logics; Organizational practices; Strategic responses; Institutional complexity.

## Introdução

A perspectiva das lógicas institucionais representa um importante avanço na teorização em estudos organizacionais. Tem crescido o reconhecimento de que as organizações sofrem pressões de demandas ambientais conflitantes. Ainda assim, há lacunas no conhecimento de como lógicas, até certo ponto conflitantes, coexistem. Kraatz e Block (2008) explicam que as instituições definem as “regras do jogo” e uma organização que se depara com pluralismo institucional é aquela que joga diferentes jogos com diferentes regras. A organização e seus indivíduos, portanto, passam a lidar com tal pluralismo ao considerarem seus objetivos, ações e práticas.

O estudo das respostas a tais demandas conflitantes constituiu-se em uma linha de pesquisa com várias ramificações. Nos primeiros trabalhos a ênfase recaiu sobre respostas organizacionais ao pluralismo institucional baseadas na separação ou dissociação (*decoupling*) entre os procedimentos operacionais e as estruturas formais, nas quais eles estão inseridos (Meyer & Rowan, 1977; Westphal & Zajac, 2001; Boxenbaum & Jonsson, 2008; Fiss & Zajac, 2006). As organizações, simbolicamente, adotam as estruturas demandadas pelas instituições com vistas à obtenção de legitimidade, porém não há uma implantação efetiva das práticas correspondentes. Uma limitação desta linha de pesquisa refere-se à desconsideração da coexistência duradoura de demandas conflitantes. Organizações situadas em ambiente de lógicas conflitantes ao longo do tempo podem vir a ter sua dissociação exposta e não mais gozar da legitimidade pretendida.

Outra ramificação da pesquisa diferencia como as pressões de um ambiente institucional complexo afetam as organizações. Considera-se que, após passarem pelo campo, as pressões são filtradas por atributos da organização. Alguns artigos destacam como atributos: sua identidade (Kraatz & Block, 2008; Battilana & Dorado, 2010; Christiansen & Lounsbury, 2013; Kodeih & Greenwood, 2014) e outros, sua posição no campo (Greenwood & Suddaby, 2006; Kostova, Roth & Dacin, 2008).

Os trabalhos de Binder (2007), Lounsbury (2007), Besharov e Smith (2014) e de Pache e Santos (2010) constituem uma subdivisão da pesquisa voltada à proposição de modelos preditivos da resposta organizacional.

Pesquisas consideram que a presença de lógicas conflitantes amplia a agência, permitindo o exercício de escolhas que podem preterir prescrições institucionais tidas como certas (Friedland & Alford, 1991; Dacin, Munir & Tracey, 2010). Ocasio, Loewenstein e Nigam (2015) enfatizam que a experiência da complexidade institucional é socialmente construída, recebendo influências de indivíduos, organizações e campos institucionais. As organizações, além de receberem lógicas institucionais conflitantes filtradas por seus atributos, lidam, também, com tais pressões dependendo da articulação de várias dimensões organizacionais, tais como sua propriedade e estrutura (Almandoz, 2014; Bjerregaard & Jonsson, 2014), suas representações políticas internas (Kim, Shin, Oh & Jeong, 2007; Yu, 2013), as características de seus processos decisórios (McPherson

& Sauder, 2013), a construção de significado (Jay, 2013) e a facilidade de mudança em práticas de trabalho (Smets, Morris & Greenwood, 2012).

Ressalta-se que nas ramificações dessa linha de pesquisa são pouco estudadas a dimensão temporal e a sequência de respostas organizacionais. A grande maioria dos autores tem assumido explícita, ou implicitamente, que a organização dará uma única resposta a demandas conflitantes (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011), o que parece insuficiente para explicar a realidade. O resgate da dimensão temporal feito em Raaijmakers, Vermeulen, Meeus e Zietsma (2015) e em Holm, Decreton, Nell e Klopff (2017) necessita ser ampliado para um melhor entendimento da sucessão de respostas organizacionais.

Este artigo vem ao encontro dessa necessidade. Sua relevância está na possibilidade de preencher lacunas do conhecimento sobre as respostas organizacionais mediante o resgate da dimensão temporal, do estudo de quando e por que as respostas podem ser proteladas, e, ainda, de como diferentes respostas se sucedem ao longo do tempo. O objetivo deste estudo é investigar como uma organização responde a demandas institucionais conflitantes durante todo o período: da adoção ao esmaecimento de uma prática. A resposta estudada contempla a organização representada por grupos de indivíduos afastando-se do conceito da organização como um ator único representando um recipiente passivo (Dimaggio & Powell, 1983), ou de resistência ativa (Oliver, 1991) e aproximando-se dos estudos que consideram que a resposta organizacional envolve a articulação de práticas e estruturas organizacionais. Durante o período estudado são descritos *jolts*, que representam perturbações transientes difíceis de serem previstas e que causam um grande impacto nas práticas organizacionais, podendo alterar ideias e crenças no clima institucional (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Greenwood & Suddaby, 2006). Destaca-se que mudanças econômicas e na legislação recentes possibilitaram o estudo do impacto de *jolts* externos na representação interna de uma lógica. Uma sequência de respostas – aquiescência, *decoupling* e diluição – reverberou o fortalecimento da representação de uma das lógicas institucionais. A influência do grupo dominante foi fundamental na internalização de práticas e para que elas permanecessem inalteradas por um longo período. Tais resultados ora reafirmam, ora questionam as proposições de Oliver (1991), Lawrence, Winn e Jennings (2001), Kim et al. (2007), Pache e Santos (2010) e Crilly, Zollo e Hansen (2012), contribuindo para revisões e ampliações de modelos teóricos voltados ao entendimento das respostas organizacionais.

Para o atingimento do objetivo proposto, foram estudados a implantação e os impactos do acordo de participação nos lucros e resultados (PLR) de uma indústria paulista pelo período de 20 anos. O marco regulatório brasileiro da participação nos lucros e resultados (instituído no final de 1994) proporcionou às organizações um amplo espectro de possibilidades para a construção do significado de legitimidade. Destaca-se que, as regras sofreram sucessivas alterações legais até o ano 2000, e que, antes disso, não houve um entendimento claro do papel dos sindicatos. Ainda assim, desde o início, a maioria dos acordos tem sido firmada mediante negociação e concordância entre a empresa, uma comissão formada por seus trabalhadores e por representantes sindicais. Duas lógicas institucionais conflitantes associam diferentes significados à PLR: aumento à proteção social do trabalhador e da produtividade. Não foram encontradas publicações sobre acordos de PLR brasileiros que estudassem a dinâmica das respostas organizacionais, sequer estudos que adotassem a perspectiva longitudinal, sendo qualitativa a maior parte das pesquisas (Pina & Stotz, 2011; Santos, 2011; Tadeucci, 2006; Martins, 2000). Este estudo, portanto, traz contribuição para o entendimento da institucionalização e posterior perda de valor dos acordos de participação nos lucros e resultados sob a ótica das possibilidades de resposta a demandas institucionais conflitantes em função de sua representação interna.

Este artigo está estruturado em duas seções que tratam do referencial teórico e dos aspectos metodológicos, seguidas de seções que apresentam os resultados obtidos. Nelas estão incluídos estudos das lógicas institucionais e da alternância de seu fortalecimento. Sendo, então, apresentado o caso em três fases: a adoção e internalização da PLR; seguida da fase de cristalização das regras e início do processo de *decoupling*; e da fase de declínio. Também é destacada a sequência de respostas, ao longo do período, em que ocorreram *jolts*

externos. As seções finais apresentam a discussão dos resultados e das contribuições teóricas do estudo, e em sequência, temos a conclusão.

## Referencial teórico

Lógicas institucionais podem ser definidas como crenças, regras e práticas, remetendo a uma ordem institucional e concedendo aos atores um repertório que define seus motivos (Friedland & Alford, 1991). O trabalho de Thornton e Ocasio (2008) acrescenta ordens institucionais àquelas trazidas por Friedland e Alford (1991) e vai além, ao deixar de relacionar lógicas a ordens institucionais. Assim, possibilita que lógicas sejam analisadas coexistindo no campo institucional e nas organizações; e permite, por exemplo, que a lógica de mercado seja considerada ao serem analisadas escolas ou organizações que não visam lucro. Traduzidas em práticas e ideias, as lógicas institucionais moldam as regras do jogo e fornecem um discurso que populariza um conjunto de afirmativas. Lógicas podem definir como os atores interpretam a realidade, estabelecendo os critérios para a definição do que é um comportamento social legítimo (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2015).

O pluralismo institucional é definido por Kraatz e Block (2008) como a presença de mais de uma lógica dominante no ambiente. Tal cenário pode submeter as organizações a prescrições incompatíveis relacionadas a “como agir” para obterem legitimidade (Greenwood et al., 2011). Também pode gerar competições entre grupos que têm afinidades e são leais a diferentes lógicas institucionais (Kraatz & Block, 2008; Marquis & Lounsbury, 2007).

Alguns autores associaram transitoriedade a lógicas institucionais distintas (Lounsbury, 2002; Thornton, 2002). Pesquisas mais recentes trazem evidências de que o pluralismo institucional pode ser longo (O'Mahony & Bechky, 2008; Reay & Hinings, 2009; Dunn & Jones, 2010). Yu (2013, p. 107) afirma que os estudos no nível organizacional, em oposição aos estudos que se dão no nível do campo, trouxeram evidências empíricas de que diferentes lógicas se mantêm ao longo do tempo. De forma que, ao operarem em ambientes plurais, atores não agem segundo mandatos inquestionáveis, eles passam a ser compelidos a realizar escolhas (Seo & Creed, 2002).

## Respostas organizacionais ao pluralismo institucional

As organizações sob a tensão de múltiplas lógicas são capazes de considerar diferentes respostas organizacionais em sua busca por legitimidade (Reay & Hinings, 2005; Smets et al., 2012).

O estudo seminal de Oliver (1991) tipifica respostas organizacionais sem ater-se ao pluralismo institucional. Sua contribuição se dá na aproximação do institucionalismo com a dependência de recursos. Nele são apresentadas possibilidades de respostas estratégicas variadas. Tal artigo estabeleceu um padrão de respostas adotadas por outros autores (Pache & Santos, 2010; Raaijmakers et al., 2015). Oliver (1991) identificou antecedentes que impactam cinco tipos de respostas organizacionais estratégicas, quais sejam: aquiescer ou ceder, fazer concessões ou negociar, esquivar-se, manipular e desafiar. Segundo a autora, é mais provável que as organizações cedam às pressões externas quando elas forem compatíveis com os objetivos internos. A resistência às pressões deverá aumentar se a conformidade implicar em perda de autonomia. A segunda resposta é fazer concessões e corresponde a uma concordância parcial com os padrões institucionais, desde que os interesses da organização sejam preservados. Esquivar-se é o terceiro tipo de resposta que ocorre quando as organizações não atendem à demanda, ocultando a não-conformidade ou lançando mão de estratégias para postergarem o cumprimento da demanda. A não conformidade pode ser ocultada por meio de *decoupling*, ou seja, da adoção de estruturas formais de fachada que não têm qualquer influência sobre as práticas diárias da organização. A manipulação é a tentativa propositada e oportunista de influenciar, ou controlar pressões institucionais e o desafio é uma forma ativa de resposta que representa simplesmente a não conformidade.

As respostas organizacionais passam a considerar o pluralismo institucional na perspectiva de diferentes artigos, entre os mais citados estão Seo e Creed (2002), Kraatz e Block (2008), Pache e Santos (2010), Greenwood et al. (2011), Smets et al. (2012) e Smets, Jarzabkowski, Burke e Spee (2015).

### Respostas organizacionais considerando representação interna e estruturas de poder

Ao mesmo tempo em que as lógicas influenciam a cognição e a ação, os atores podem influenciar como as lógicas são instanciadas nas organizações (Besharov & Smith, 2014; Thornton & Ocasio, 2008). Powell e Colyvas (2008) defendem o estudo dos atores em suas rotinas diárias, uma vez que as instituições e suas lógicas subjacentes são sustentadas, alteradas e extintas pela ação de indivíduos em situações concretas.

Greenwood et al. (2011) ao diferenciarem a forma como as pressões de um ambiente institucional complexo afetam as organizações, estabelecem que após passarem pelo campo, elas são filtradas por vários atributos da organização.

Para Pache e Santos (2010) a resposta organizacional será definida em função de como as múltiplas lógicas estiverem representadas na organização. Segundo os autores, a representação interna das lógicas institucionais encerra o olhar e a percepção que os tomadores de decisão direcionam aos conflitos. Uma demanda institucional tem representação interna quando pelo menos um grupo está com ela comprometido ou alinhado.

Vários autores enfatizam a importância das estruturas de poder na forma como as lógicas são institucionalizadas nas organizações (Greenwood & Hinings, 1996; Lawrence, Mauws, Dyck & Kleysen, 2005). Em se tratando de lógicas diferentes, tanto sua incorporação nas práticas essenciais da organização (Besharov & Smith, 2014; Kim et al., 2007), como a posterior manutenção de seu *status quo* e a determinação de sua dominância (Thornton, 2004) dar-se-ão em função do poder dos grupos que as representam.

Pache e Santos (2010), ao discutirem respostas frente a demandas conflitantes internamente representadas, afirmam que na organização: “os grupos dominantes retêm poder suficiente para fazer com que sua visão prevaleça” (p. 465), não necessitando de desafiar as outras partes. Para com elas, adotarão estratégias de manipulação, com táticas de cooptação, influência e controle (Pache & Santos, 2010, p. 467). Segundo Lawrence et al. (2001), tanto na adoção de novas práticas, como na perpetuação do *status quo*, é assumido implicitamente um conflito de interesses que revela o poder, relacionado à capacidade de influenciar o comportamento de outros, manipulando-se percepções, cognições e preferências. Este olhar intra-organizacional para a resolução das contradições envolvendo disputas políticas, que considera o uso da retórica e de outras capacidades para manipular percepções e cognições também é compartilhado por Smets et al. (2015), Greenwood e Suddaby (2006), Maguire e Hardy (2009) e Suddaby e Greenwood (2005).

Mais recentemente diferentes autores estudam a dinâmica temporal. Organizações podem demorar em responder às demandas institucionais. Além disso, não é considerada “a resposta organizacional” e sim “as respostas” que se sucedem ao longo do tempo. Smets et al. (2015) estudam como atores são capazes de equilibrar lógicas coexistentes ao longo do tempo. Raaijmakers et al. (2015) constataram que em situações de complexidade moderada ou alta, os tomadores de decisão protelam o atendimento às demandas (*buffering*), usando-se de prazos dilatados como escudos de proteção à cobrança por respostas. Holm et al. (2017) pesquisaram subsidiárias de multinacionais que, à medida em que pressões institucionais alternavam sua predominância, substituíam suas respostas estratégicas.

Ao longo do tempo, lógicas institucionais distintas podem contribuir para a desinstitucionalização<sup>1</sup> de uma prática (Sandeep & Ravishankar, 2014). Evidências comprovam que raramente uma prática é levada à

---

1. A desinstitucionalização é definida por Oliver (1992) como o processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional institucionalizada é descontinuada ou desgastada, levando a prática a ter seu valor diminuído ou a extinguir-se. A autora sugere que tal processo seja desencadeado por mudanças políticas, sociais e funcionais.

extinção total, pois sempre serão preservados elementos úteis para sua reconstrução ou re-invenção ou para o emergir de outras práticas semelhantes (Dacin, Dacin, Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008; Becker, 2014).

As referências citadas permitem afirmar que a investigação sobre respostas organizacionais a demandas institucionais foi inserida no estudo da coexistência de diferentes lógicas. Ao longo do tempo, o estudo de tais respostas tem incluído não apenas a perspectiva dos atributos da organização que influenciam sua representação interna, mas também sua sucessão de forma dinâmica. Lógicas institucionais distintas podem influenciar a estabilização, fortalecimento e até mesmo a desinstitucionalização de práticas.

## Aspectos metodológicos

Autores têm tratado a adoção da PLR em estudos transversais considerando particularidades de diferentes países (Westphal & Zajac, 1993; Poutsma, Ligthart & Schouteten, 2005; Lavelle, Turner, Gunnigle & McDonnell, 2012; Kabst, Matiaske & Schmelter, 2006). Para o caso brasileiro, considerando o hábito da importação de modismos gerenciais do primeiro mundo (Caldas & Wood, 1999; Motta, Alcadipani & Bresler, 2001; Wood & Caldas, 2002), e as adoções de práticas gerenciais de forma cerimonial, esta pesquisa optou por uma abordagem metodológica qualitativa em que pudesse ser considerada a trajetória da adoção ao longo do tempo.

O estudo da trajetória da adoção ao esmaecimento da PLR envolve conceitos, tais como poder e significado, que são difíceis de mensurar, requisitando uma abordagem qualitativa (Greenwood & Hinings, 1996; Yu, 2013). Simultaneamente, a dinâmica de diferentes lógicas institucionais, constrangendo as escolhas da organização, reivindica uma abordagem mais orientada à historicidade dos fenômenos (Patton, 2002; Seo & Creed, 2002). Assim, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso longitudinal, juntamente com extensa pesquisa bibliográfica sobre mudanças no contexto da empresa, que explicassem possíveis fortalecimentos de lógicas conflitantes.

A pesquisa começou a ser delineada em 2006 quando foi definido que os estudos de caso iniciais seriam realizados em indústrias que não pertencessem ao setor automotivo, cujos acordos de PLR já haviam sido anteriormente estudados (Kafrouni, 2005; Bridi, 2006). Houve então a escolha de sindicatos com grande representatividade vinculados aos setores químicos, farmacêutico, de alimentos e bebidas e sucroalcooleiro atuantes no estado de São Paulo. Tais sindicatos foram visitados e indicaram indústrias com acordos de PLR considerados por eles como bem implantados. As indicações foram contatadas até a identificação de quatro delas que cumpriam os requisitos de um acordo de PLR bem elaborado e tinham disponibilidade para participar da pesquisa. Cada uma delas pertencia a um setor: sucroalcooleiro; bebidas e alimentos; farmacêutico e químico, na categoria plásticos. Em tais empresas foi realizado um estudo de caso inicial em 2007. A partir de então, seus acordos de PLR e outros documentos públicos continuaram a ser obtidos e analisados semestralmente. No ano de 2009 foi escolhida apenas uma dessas empresas para o estudo longitudinal, a indústria doravante denominada Quimplast, que produz e vende artefatos plásticos para o mercado interno e externo. O principal fator que levou à escolha foi seu pioneirismo na implantação da PLR, iniciada em 1996, aliado à consistência e regularidade das práticas associadas aos acordos de PLR. Tais características não foram encontradas nas outras três indústrias.

A Quimplast é uma indústria de mão de obra intensiva com pequena especialização dos empregados, o que torna permanente o esforço pela redução da taxa de rotatividade de mão de obra. O acordo de PLR da empresa apresentou resultados duradouros após sua implantação, descartando-se suspeitas relacionadas à possibilidade de uma implantação cerimonial ineficaz.

## Coleta de dados

Múltiplas fontes de dados foram utilizadas: observação, entrevistas, questionários, e dados extraídos de documentos. Esses últimos compreenderam documentos públicos – balanço patrimonial, demonstração de resultados, relatório de sustentabilidade (disponível somente a partir de 2008), acordos de PLR e notícias relacionadas à empresa, disponíveis no sítio do sindicato; e documentos internos – cartilhas para divulgação da PLR, relatórios e *slides* referentes ao acordo de PLR e sua evolução, bem como, atas de reuniões da Comissão de PLR e da eleição de novos membros.

A etapa inicial da coleta de dados foi realizada em 2007. Antes da coleta de dados *in loco*, foram recuperados, lidos e resumidos todos os documentos públicos da Quimplast relativos ao período de 1997 a 2007. As fontes de tais documentos foram o sindicato e sítios da internet, tais como: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo onde são publicados balanços patrimoniais. A empresa só foi visitada após o estudo de tais documentos, de forma que foi possível maior inserção contextual e maior atenção aos significados socialmente construídos durante a visita. Na indústria, os pesquisadores valeram-se da observação participante para conhecerem os modos de relacionamento dos empregados entre si e entre os empregados e seus superiores, bem como outras características do ambiente de trabalho. Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas por mais de um pesquisador, possibilitando a verificação cruzada, isto é, a triangulação de pesquisadores. Foram entrevistadas 15 pessoas, cinco representavam a administração da empresa, e 10 eram operadores ou supervisores de produção. Foram totalizadas 11 horas de entrevistas gravadas. Posteriormente, ao serem produzidos os relatórios com as entrevistas transcritas, também foram feitos contatos com os gerentes entrevistados, mediante telefonemas e *emails*, para esclarecimentos de dúvidas pontuais.

A segunda fase da coleta de dados compreendeu o período entre 2007 e 2011. Nela foram sistematicamente coletados, semestralmente, documentos da empresa internos e públicos. Os documentos foram analisados segundo o mesmo padrão para a confecção de resumos usado na primeira etapa de coleta de dados.

A terceira fase ocorreu em 2012 com novas visitas motivadas pela análise dos documentos, que evidenciou redução de 50% no montante distribuído a título de PLR, quando comparado ao ano anterior, sem expressiva queda concomitante de faturamento. Foram entrevistados três representantes da administração e nove operadores ou supervisores de produção, totalizando mais dez horas de entrevistas gravadas. Também foram coletados documentos internos relativos ao acordo de PLR, tais como *slides* de apresentações para empregados, cartilhas de esclarecimentos etc. Ainda, houve observação participante que permitiu a constatação de que a satisfação inicial com a PLR havia diminuído.

A quarta e última fase da coleta de dados compreende a aplicação de questionários com perguntas objetivas abertas e fechadas, em 2015, tendo sido obtidas 36 respostas de gerentes e operadores ou supervisores de produção. Esta última fase também abarca a continuidade da coleta e análise de documentos semestrais, do período de 2012 até o primeiro semestre de 2017, quando foram obtidos dados referentes a 2016.

## Análise de dados

Foram selecionados fatos úteis para a análise dos destaques do contexto econômico e social. Paralelamente, os resumos dos documentos, dos apontamentos das observações dos pesquisadores e das transcrições das entrevistas gravadas e dos dados abertos colhidos nas entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. Destaca-se que, as entrevistas não foram estruturadas e que muitas das falas livres remetiam a acontecimentos ocorridos em anos anteriores. A análise de conteúdo selecionou tanto assuntos abordados de forma recorrente mediante análise de frequência, como assuntos abordados de forma pouco explicada, evasiva. Tais assuntos foram avaliados pela perspectiva das entrevistas, da observação e dos documentos, garantindo a triangulação dos dados.

Em seguida, foi usado um método para o melhor agrupamento temporal, adaptado de Langley (1999), que prevê a repetição de três etapas até o atingimento do consenso entre os pesquisadores sobre o melhor agrupamento temporal. Na primeira etapa, após análise inicial do material compilado da empresa e dos destaques do contexto foram propostos quatro períodos de análise como agrupamento temporal provisório. Na segunda, o material compilado e os destaques do contexto foram associados aos períodos inicialmente definidos. Na etapa três foram realizadas as análises responsáveis pela rejeição da divisão em quatro períodos. Finalmente, todas as etapas foram repetidas com a aprovação consensual de três períodos de análise: (i) de 1996 a 2003; (ii) de 2004 a 2010 e (iii) de 2011 a 2016.

Segundo Friedland (2012), a perspectiva das lógicas institucionais, definidas como prescrições sociais que orientam o comportamento de atores, tornou-se um *framework* para a análise institucional em múltiplos níveis. Segundo Greenwood et al. (2011) e Zilber (2017), distintas lógicas institucionais sofrem refração nas estruturas e processos dos campos, havendo pertinência na análise da resposta organizacional produzida, e na análise de como as lógicas, após a refração, são vivenciadas nas organizações. Nesta pesquisa foram estudadas as respostas da organização às lógicas relacionadas à PLR e, também sua experiência associada a práticas locais. Dois grupos de atores tiveram suas percepções e práticas estudadas: o dos gerentes e o dos operadores e supervisores de produção.

Assim, particularmente, a partir dos relatos dos gerentes e operários e dos destaques do contexto enquadrados nos três períodos, foi refinada a extração do significado dos dados, sendo construída a cadeia lógica de evidências apresentada nos resultados.

## Resultados

Aproximando-se e afastando-se da região de predominância, nesta seção são apresentadas as duas lógicas institucionais subjacentes aos acordos de PLR. Em seguida, o caso é apresentado em três períodos de análise. O texto detalha quando e sob quais circunstâncias ocorreram a adoção, a cristalização e o esmaecimento da PLR, dando sustentação às respostas organizacionais identificadas. Os resultados, nos últimos parágrafos, apresentam as sucessivas respostas, destacando que ao longo do período ocorreram *jolts* externos, além da alternância no fortalecimento das lógicas.

### Lógicas institucionais subjacentes aos acordos de PLR

As lógicas institucionais são estudadas no período que vai de 1996 a 2016. Na década de 1990, segundo Baltar (2003), o mercado de trabalho brasileiro possuía excesso de mão de obra pouco qualificada, baixa participação dos salários no custo de produção e enorme desigualdade na distribuição dos salários. Havia um contexto marcado pela desregulação comercial com maior abertura do mercado, por inovações tecnológicas e organizacionais, e pela redução de margens de lucro. Nesse cenário, foram feitas mudanças trabalhistas, com destaque para a implantação do banco de horas e da participação nos lucros e resultados. Após o plano real, em 1994, sem possibilidade de correção monetária, reajustes salariais perderam a centralidade que haviam alcançado no período anterior, voltando-se o movimento sindical, à negociação da PLR<sup>2</sup>.

---

2. A PLR já estava prevista na legislação brasileira desde a Constituição de 1946, mas poucas empresas a implantavam. O grande incentivo ao seu uso ocorreu quando a Medida Provisória, MP 794 de 29 de dezembro de 1994, definiu que não haveria sobre a PLR incidência de encargos sociais nem de benefícios diretos (Martins, 2000). Depois de repetidas medidas provisórias semelhantes, no ano 2000 foi promulgada a Lei 10.101, que tornou obrigatória a negociação da PLR entre a empresa e seus empregados. Segundo Campinho (2009), ainda assim a implantação de um programa de PLR pode ser considerada facultativa, pois não há qualquer previsão de sanção no caso de recusa de uma das partes em negociá-lo.

Em nosso caso duas lógicas institucionais subjacentes aos acordos de PLR puderam ser identificadas, sendo responsáveis por práticas, ou ausência de práticas, a elas associadas (Tabela 1). A primeira lógica institucional considera a PLR como um instrumento de ampliação da proteção social ao trabalhador, representando uma lógica normativa (Barley & Kunda, 1992). Fonseca, Mendes e Machado (2014) recorrem à tradição constitucional brasileira de proteção ao trabalhador como parte mais frágil nas relações de produção para reiterar a PLR como direito inalienável e inafastável. As negociações de acordos de PLR, baseadas nesta lógica, advogam pelo estabelecimento de valores fixos a serem distribuídos, desvinculados de qualquer tipo de alcance de meta e, preferencialmente, de qualquer diferenciação entre os trabalhadores<sup>3</sup>.

Essa lógica também se sustenta na resistência cultural à avaliação quando se trata de estabelecer hierarquias dentro de grupos já formados (Barbosa, 1996). Segundo Barbosa e Drummond (1994), no Brasil, os avaliados sempre terão restrições quanto às métricas de desempenho e terão dificuldades em aceitar a construção de hierarquias baseadas no mérito. A enorme desigualdade social favorece a atribuição de diferenças no desempenho a causas externas, sendo relegada a segundo ou terceiro plano a consideração dos talentos, dos esforços e da vontade de realizar de cada um, o que destitui de legitimidade a meritocracia.

A resistência à remuneração variável também considera os altos riscos que ela impõe ao trabalhador. Além dos riscos universais, da inclusão de metas cujo atingimento não depende das ações dos trabalhadores, tratados em diferentes pesquisas (Baker, Jensen & Murphy, 1988; Baker, 2002; Gibbs, Merchant, Van Der Stede & Vargus, 2009); também são acentuados os riscos decorrentes da assimetria de poder. A negociação local, feita entre os trabalhadores e a empresa, com a mediação do sindicato, segundo Comin e Castro (1998), pode abrir espaço para práticas despóticas de relações de trabalho por parte dos empregadores. Em processos judiciais há empresas acusadas de se esquivarem da negociação da PLR e de não darem a devida transparência às metas estabelecidas<sup>4</sup>. Segundo Pina e Sotz (2011) e Tadeucci (2006), há risco de que acordos de PLR, baseados no alcance de metas possam exaurir e desgastar os trabalhadores, trazendo prejuízo à sua saúde.

Atuando em consonância com a lógica de proteção social ao trabalhador, os indivíduos “se articulam buscando meios coletivos para a melhoria de toda a comunidade” (Alencar & Oliveira, 2015). É defendido que os acordos estabeleçam a remuneração igualitária fixa, ou pelo menos que incluam expressivas parcelas fixas (Tabela 1). Nessa lógica, a PLR pode ser entendida como uma compensação pelo fim do reajuste dos salários, significando um 14º salário ao trabalhador (Krein, 2007). Tais acordos estabelecem valores fixos, desvinculados de qualquer tipo de alcance de meta, inexistindo, portanto, o acompanhamento de metas, e outras práticas voltadas ao monitoramento dos valores a serem distribuídos.

**Tabela 1** - Comparação entre as lógicas de proteção social e de aumento da produtividade

	<b>Proteção Social</b>	<b>Aumento da produtividade</b>
Missão	Preservar direitos do trabalhador.	Crescer a produtividade/lucratividade, aumentando a percepção do trabalhador de que ele contribui para esse crescimento.
Fonte de legitimidade	Reputação junto a sindicatos imbuídos de um ideal igualitário e coletivista.	Reputação junto a associações profissionais, a sindicatos patronais e outros com foco no papel da PLR no aumento da produtividade.

3. Esta lógica criou uma peculiaridade brasileira, posto que no mundo todo, a expressão participação nos lucros e resultados implica em remuneração variável atrelada ao lucro ou a outros indicadores (Bryson, Freeman, Lucifora, Pellizzari & Pérotin, 2013; Eurofound, 2007).

4. Um exemplo de contencioso é relatado no processo de número 35884.003885/2006-89 julgado pelo Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF). Disponível em: <https://carf.fazenda.gov.br/sincon/public/pages/ConsultarInformacoesProcessuais/consultarInformacoesProcessuais.jsf>

	<b>Proteção Social</b>	<b>Aumento da produtividade</b>
Princípio	Direito de todos.	Motivação pelo cumprimento de metas.
Crenças e Valores	“Todos os filhos de Deus devem receber o mesmo pagamento por seu trabalho” (trecho de entrevista com operador de máquina).	O atingimento de metas é o elemento fundamental da avaliação da força de trabalho vinculada à meritocracia.
	Fortalecimento do espírito de equipe e de grupo, que pode sofrer danos quando há comparação entre diferentes desempenhos.	A motivação trazida pelo atingimento de metas e recebimento de incentivos é essencial para o aumento da produtividade.
	Excesso de competitividade pode levar à exaustão física e psicológica.	Remuneração variável implica aumento de comprometimento, de envolvimento e do esforço do trabalhador na realização de suas tarefas.
		Eficácia de incentivos monetários.
Estratégias	Ênfase em regram amplas obtidas em negociações setoriais, que dão origem a acordos com montantes fixos ou pelo menos com parcelas fixas expressivas.	Ênfase em negociações e regras particularizadas, definidas pela empresa e seus trabalhadores, que pressupõem a PLR como remuneração variável associada ao alcance de metas.
		“É da essência da PLR, a negociação direta, nada mais justo e adequado do que deixar a critério dos interessados, a discussão de todas as regras. A comissão de PLR decide como, quando e o que querem fazer.” (trecho de entrevista com gerente de produção).

Fonte: Elaboração própria.

Na perspectiva da segunda lógica, a missão da PLR é o incremento da produtividade e consequentemente da lucratividade, mediante o aumento da percepção do trabalhador de que ele contribui para esse crescimento (Tabela 1). A lógica do aumento da produtividade defende que a PLR corresponda a uma remuneração variável e atrelada a metas, servindo como instrumento para que diferentes grupos de trabalhadores possam alinhar seus objetivos, harmonizados com os objetivos dos proprietários; o que deve implicar aumento de produtividade e de lucratividade. Ela é compatível com práticas de planejamento e controle, institucionalizadas como parte da gestão eficiente. Seus princípios propagam-se dentro de práticas de gestão em consonância com estudos voltados à economia dos incentivos, e com estudos vinculados às estratégias de remuneração.

A economia dos incentivos prescreve o incentivo monetário como complemento da automotivação, apoiando-se no uso da racionalidade econômica para a tomada de decisões. Uma de suas bases é a teoria descrita em Holmstrom e Tirole (1989), na qual a firma é composta por duas partes que possuem interesses conflitantes: o principal, que é o proprietário, e o agente. As ações do agente e a informação que ele possui não são observadas pelo principal. A fim de motivar o agente a selecionar ações que estão de acordo com os interesses do principal, este desenha um contrato de compensação, baseado em medidas de desempenho.

Na área de gestão, vários artigos clássicos americanos (Locke, Latham & Erez, 1988; Locke & Latham, 2002; Burke & Terry, 2004) trouxeram argumentos favoráveis ao atingimento de metas como fator de estímulo a uma maior produtividade, trazendo argumentos de que a participação nos lucros e nos resultados associada a metas, poderia ser usada, até mesmo, para o fortalecimento da comunicação e estímulo a uma maior lealdade por parte dos trabalhadores. Também se apresentam na literatura nacional, argumentos favoráveis à PLR como remuneração variável, tais como melhor orientação ao trabalhador no desempenho de suas tarefas,

aumento de seu foco, comprometimento e participação no grupo, e da intensidade de seus esforços (Wood Jr. & Picarelli, 1996; Cardoso, 1999; Oliveira, 2001; Ducati & Vilela, 2001; Reis & Marques, 2004; Oyadomari, Lima, Aguiar & Baldussi, 2012).

### Alternância do fortalecimento das lógicas

O marco regulatório da PLR colaborou com o fortalecimento da lógica de aumento da produtividade, ao defini-la como instrumento de integração entre o capital e o trabalho, e de incentivo à produtividade. No ano de 1995 o número de acordos condicionados a metas já era significativo, correspondendo a cerca de 56%, e o aumento desse tipo de acordo foi contínuo, situando-se na faixa de 80 a 86% no período de 1998 até 2001 (Zylberstajn, 2002; 2003). O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), em 2006, analisou uma amostra de acordos de PLR negociados em 2005 e os resultados mostraram que 81% dos acordos estavam condicionados a algum tipo de meta, e cerca de 19% definiam valores fixos, isto é, não traziam vinculação a nenhuma meta.

No período de 2003 a 2011 foi observado um fortalecimento da lógica que considera a PLR como um instrumento de ampliação da proteção social ao trabalhador. Os sindicatos combativos passam a intensificar a estratégia de estabelecimento de um valor mínimo, de preferência fixo e desvinculado de metas, definido preferencialmente nas convenções coletivas de trabalho<sup>5</sup>. Passou a ser comum a proposição de que os valores fixos até mesmo se desvinculassem de faixas salariais; sendo a PLR considerada instrumento para melhor distribuição de renda e para promover igualdade entre os trabalhadores (Krein, 2007).

Em 2004, uma indústria não conseguiu negociar com o sindicato um acordo de PLR, porque o sindicato se recusou “a aceitar metas como condicionantes para o estabelecimento do valor da PLR e pressionou por um valor fixo anual” (Observatório Social, 2004, p. 23). Segundo pesquisa realizada em 2005, havia sindicatos que em suas negociações traziam como palavra de ordem: “por uma PLR fixa e sem metas” (Tadeucci, 2006). Krein (2007) relata que naquela época entre os principais embates quanto às negociações de PLR está a forma de distribuição: linear (fixa) ou diferenciada. Segundo o mesmo autor, a parcela fixa era defendida pelos sindicatos orientados a desenvolverem acordos baseados em princípios distributivos que assegurassem o pagamento de valores semelhantes para todos os trabalhadores (Dieese, 2006). Santos (2012), após análise de Acordos e Convenções sobre PLR entre 1994 e 2011, destaca que houve uma tímida mudança, no sentido de haver igualdade nos montantes distribuídos como PLR, devido ao aumento de parcelas fixas. Giffoni (2012) afirma que os sindicatos se articulavam para defender a PLR como remuneração fixa. Santos (2011) mostra que, na evolução das convenções coletivas dos bancários, a maior conquista foi representada pela implantação da PLR fixa em 2007.

### Apresentação do caso

#### **Fase 1: Adoção e internalização da PLR (de 1996 a 2003)**

No período, a Quimplast contava com cerca de mil empregados. Seu faturamento anual aumentou, oscilando entre 67 e 138 milhões de reais. Antes de 1996, era comum ser concedida pela Diretoria uma gratificação aos empregados, com mais de cinco anos de atuação na empresa, que não estava atrelada a nenhum indicador de produtividade. Tal gratificação espontânea foi extinta e segundo os gerentes “deu espaço

---

5. O ordenamento jurídico prevê que os acordos trabalhistas firmados nas Convenções Coletivas (que resultam de negociações entre diversos sindicatos de empregados e sindicatos de empregadores), quando mais benéficos ao trabalhador, prevaleçam sobre os acordos entre a empresa e seus empregados com a mediação dos sindicatos, ou seja, sobre os Acordos Coletivos de Trabalho (ACT). As Convenções costumam pactuar valores fixos, enquanto os ACTs optam por especificações detalhadas de indicadores e metas.

à adoção em 1996 do plano de recompensa financeira baseado no desempenho implantado como PLR". Os entrevistados relataram que diante da obrigatoriedade da negociação de planos de PLR introduzida pela lei, havia a possibilidade de a empresa ter que se submeter a planos concebidos pelos sindicatos. A empresa então: "preferiu criar um plano próprio" que incluiu todos os empregados. Foram criadas estruturas em resposta à demanda institucional pela adoção da PLR. Isso pode ser tipificado pela criação da Comissão de Negociação formada por 10 trabalhadores e um dirigente sindical. Metade dos membros internos da Comissão foi indicada pela Diretoria da empresa. A outra metade foi definida por voto. O conjunto dos membros indicados é um subconjunto do grupo administrativo, composto por gerentes. O grupo dos eleitos é um subconjunto do grupo dos demais trabalhadores, que inclui trabalhadores de diferentes áreas, bem como encarregados do chão de fábrica.

As discussões iniciais da Comissão tiveram por tema a definição das etapas, desde a definição do montante a ser distribuído até sua alocação a cada trabalhador<sup>6</sup>. Destacam-se as metas coletivas referentes à produção:

- Eficiência no uso dos insumos,
- Horas de retrabalho, e
- Produtividade da mão de obra direta.

Todas têm o dobro do peso das metas de apoio à produção que são:

- Absenteísmo,
- Índice do custo da mão de obra na área de apoio, e
- Gastos administrativos específicos.

Nas falas de vários operadores e supervisores da produção foram destacadas inconsistências e omissões que indicavam a limitação de seu conhecimento sobre detalhes dessas regras. Após confrontar as falas com as regras contidas nos documentos, a limitação do conhecimento sobre o acordo de PLR foi selecionada como uma evidência válida. A gestão, entretanto, era familiar com as metas de produção que já costumavam ser monitoradas. Seu controle era feito dentro dos princípios de qualidade total, vinculado ao discurso de que todos deviam esforçar-se para fazer certo da primeira vez, evitando o retrabalho. A redução do desperdício era associada a práticas de arrumação e de limpeza.

Nas entrevistas com operadores e supervisores da produção ficou claro que se esforçar para a redução do retrabalho e do desperdício era tido como conduta adequada. Na visão dos gerentes: "alcançando as metas, vamos produzir a quantidade necessária com menor custo e com a qualidade desejada ... ficamos à frente da concorrência e todos vão ganhar com isso (sic)". A Comissão, frente à proposta da Diretoria pela continuação do uso dos indicadores de produção existentes, teve pouco espaço para a decisão do que seria monitorado. As regras de vinculação ao tempo de casa e à faixa salarial foram apresentadas pelos membros indicados pela Diretoria como inquestionáveis, uma vez que já eram consideradas em bônus anteriormente distribuído.

Aplicando as regras do acordo de PLR, a primeira distribuição de tais montantes ocorreu no ano de 1997 e deu início a uma fase de entusiasmo e satisfação dos empregados, permeada pela criação de novas práticas implantadas nos anos subsequentes. Periodicamente, os resultados parciais relacionados ao alcance

---

6. Na primeira etapa, são verificadas as condições para que haja a distribuição dos resultados, sendo a principal delas o alcance do piso mínimo de lucro bruto previamente fixado. Na segunda etapa, atingidas as condições para que haja a distribuição, é calculada a chamada quantia-a-distribuir que, por definição da Diretoria da empresa, oscila de 5,5% a 8% do lucro bruto. Na terceira etapa, a quantia-a-distribuir será ponderada por um índice relativo ao alcance das metas coletivas para chegar-se ao valor a ser efetivamente distribuído. Posteriormente, na quarta etapa, tal valor será ponderado por indicadores individuais de desempenho e, seguindo as proporções das faixas salariais e o tempo de casa, será distribuído a cada um dos empregados.

de metas passaram a ser divulgados em quadros de aviso. Foi implantada uma rotina de reuniões em que gerentes e supervisores acompanhavam o alcance das metas e discutiam os motivos de resultados deficitários. Os supervisores das áreas eram incumbidos de comunicar a seus subordinados o quanto faltava para o alcance das metas em cada indicador. Segundo um dos gerentes entrevistados:

... mediante tal comunicação, os empregados começavam a entender o que era relevante para a empresa. Sua rotina mudava, tendo sido introduzidas práticas relacionadas a discussões e conversas informais, que indicavam que havia sido assimilada a preocupação em alcançar as metas para conquistar uma recompensa, eles conseguiam perceber a valorização de seus esforços.

Tal mudança de rotina foi gradual, ocorrendo em período em que havia pouco conhecimento sobre as diferentes possibilidades de acordos de PLR. Muitos trabalhadores não sabiam que a PLR poderia representar um 14º salário ou que poderia ser fixa. Havia dúvidas sobre a PLR nas empresas e no meio sindical, que de maneira geral, logo após a regulamentação, pouco contribuía para a definição dos acordos (Martins, 2000; Carvalho, 2001). Assim sendo, na primeira fase, a PLR é introduzida na empresa em consonância com a lógica do aumento da produtividade, assimilada pelos gerentes e também pelos operadores e supervisores da produção, que participavam assídua e ativamente de reuniões em que eram discutidas estratégias para o alcance das metas, ainda que desconhecessem as fórmulas matemáticas que traduziam em detalhes os critérios do acordo de PLR.

## **Fase 2: Cristalização das regras e início do *decoupling* (de 2004 a 2010)**

Neste período, o faturamento anual da Quimplast foi crescente<sup>7</sup>, assim como seu número de empregados. Nos anos de 2005 a 2007, houve crescimento econômico no setor e no faturamento da empresa e nos montantes distribuídos como PLR. Em 2008 e 2009, o crescimento do faturamento da empresa foi quase o dobro do crescimento do seu setor. A variação do montante distribuído como PLR espelhou tal crescimento, fazendo com que nos anos de 2008 a 2010 fossem distribuídas as maiores quantias a título de PLR do período estudado.

Os gestores relataram a ampliação do contentamento com o plano. A satisfação com a qualidade do ambiente de trabalho e dos benefícios e incentivos recebidos foi atestada mediante questionários respondidos pelos empregados, que elegeram a empresa como uma das melhores para trabalhar nos anos de 2004 e 2005, em ordenamento promovido pela Revista Exame.

A partir do ano de 2005, o grupo administrativo propôs a inclusão de metas relativas ao absentéismo e aos acidentes de trabalho no grupo das metas coletivas da produção. Houve tanta resistência, que, posteriormente, as metas relacionadas à redução de acidentes de trabalho foram retiradas.

A proporcionalidade à referência salarial também foi apontada como injusta pelos trabalhadores que possuíam as menores referências salariais. O grupo administrativo afirmou que uma sugestão de mudança, visando estabelecer menor ênfase nas faixas salariais, chegou a ser simulada, mas que não houve acordo para sua implantação. Segundo gerentes, a complexidade do plano faz com que suas simulações sejam feitas apenas pelo grupo administrativo.

Ainda em 2007, foi questionada a justiça da ponderação pelo tempo de casa do trabalhador na quarta etapa de distribuição. O principal argumento apresentado foi de que o resultado se refere ao ano recém-terminado e não ao passado remoto. Segundo esse raciocínio, todos os empregados que contribuíram para o resultado no ano em questão deveriam receber montantes iguais, sem a ponderação pelo tempo de casa. Os

---

7. O faturamento em reais aumentou: de cerca de 180 milhões em 2006 para cerca de 260 milhões em 2008, e para 300 milhões em 2010.

trabalhadores da Quimplast afirmaram que tanto o sindicato como outros membros da comunidade traziam relatos de que outras indústrias tinham conseguido pactuar acordos de PLR, em que a distribuição era de montantes total ou parcialmente fixos. Foi então sugerida a inclusão de uma parcela fixa no acordo de PLR.

Operadores e supervisores de produção, que mencionaram ter sugerido mudanças para o acordo cristalizado, reclamaram da demora para que elas fossem levadas às reuniões da Comissão de Negociação. A prática de simular o impacto das mudanças nos indicadores e metas foi sendo paulatinamente alterada. Respostas das simulações, inicialmente céleres, passaram a ser raras e demoradas. Também foi dilatado o intervalo entre as reuniões para a discussão do alcance de metas.

### Fase 3: Declínio (de 2011 a 2016)

Em 2011, houve pequena queda no faturamento anual e os valores distribuídos como PLR foram reduzidos quase pela metade. Em toda esta fase, não houve distribuição de montantes tão expressivos como os dos anos de 2009 e 2010.

Neste período, a insatisfação com o plano foi muito grande. A partir de então, parece que não houve mais consenso quanto aos benefícios da PLR. Críticas foram encaminhadas à Comissão de Negociação da PLR de forma mais contundente. A pressão pela mudança não foi acolhida pelo grupo administrativo. Evitando maior enfrentamento, os dirigentes resolveram aumentar a “representação e participação dos empregados” na Comissão que passou de 12 para 22 membros.

A coleta de dados feita em 2015 mostrou que a satisfação com o plano era significativamente maior entre gerentes e demais empregados administrativos pertencentes às maiores faixas salariais, quando comparada à satisfação dos operadores e supervisores da produção. Também ficou clara a mudança nas práticas iniciais: resultados parciais relacionados ao alcance de metas não eram mais destacados nos quadros de aviso, que passaram a ser divulgados, mediante comunicação oficial, uma única vez no mês anterior ao pagamento da PLR. As discussões e conversas voltadas ao incentivo para cumprimento das metas já não ocorriam. Entre os descontentes foi externada a percepção de que o acordo de PLR “foi feito pela elite e para a elite... e a elite não cedeu”.

Em lugar de ressaltar a importância da PLR, a Quimplast passou a ressaltar a importância dos benefícios indiretos (*fringe benefits*). Em seu relatório anual referente a 2016, a Quimplast, pela primeira vez, deixou de evidenciar o valor distribuído como PLR, passando a evidenciar em conjunto o valor por ela gasto com: assistência médica e odontológica, treinamentos, alimentação, cesta básica, participação nos resultados, transporte fretado, entre outros benefícios. A PLR passou formalmente a ser apenas um item de uma cesta de benefícios concedidos aos trabalhadores.

No ano de 2016, a Quimplast aventou eliminar a PLR, que após negociações foi mantida.

### Sequência de respostas ao longo do período em meio a *jolts* externos e alternância no fortalecimento das lógicas

Na primeira fase, a lógica de proteção social ao trabalhador não estava clara a ponto de configurar uma resistência aos objetivos que levaram à adoção da PLR. Sem a representação interna significativa das duas lógicas, sem o conhecimento de diferentes possibilidades de acordos de PLR, e havendo sido propagado um discurso voltado à legitimação do alcance de metas, houve a aquiescência à lógica de aumento a produtividade como resposta organizacional. Não existindo coerção legal, o comportamento de aquiescência atendeu à disseminação da crença referente à adequabilidade da implantação de um acordo de PLR baseado em métricas de produtividade em consonância com o mito racional (Meyer & Rowan, 1977). Mediante tal implantação, a Quimplast melhorou sua reputação junto a sindicatos patronais e a profissionais de outras indústrias pertencen-

centes à sua cadeia produtiva, que ao aprovarem seu acordo de PLR lhe conferiram legitimidade. Durante tal implantação não houve qualquer resistência interna, tendo sido manifestada satisfação geral com o acordo de PLR, tanto por parte do sindicato como por parte dos trabalhadores.

A segunda fase, que compreende o período de 2004 a 2010, foi marcada pela cristalização das regras do acordo de PLR. Embora no campo institucional tenha existido um fortalecimento da lógica de proteção social ao trabalhador, as regras que condicionavam a PLR ao alcance de metas não foram modificadas. A despeito da manutenção das regras, as práticas relacionadas ao acompanhamento de metas foram, paulatinamente, sendo modificadas, levando a um processo lento de configuração do *decoupling* como resposta organizacional.

Foi observado que o grupo dos operadores e supervisores da produção iniciou timidamente seu comprometimento com a lógica da PLR como instrumento de ampliação da proteção social ao trabalhador. Ressalta-se, entretanto, que o fortalecimento da representação interna dessa lógica encontrou obstáculos. Dois deles merecem destaque: um fato externo que funcionou como um *jolt*: o aumento abrupto da lucratividade da empresa; e a retórica do grupo administrativo dominante, enaltecendo a lógica da PLR voltada ao aumento da produtividade.

A lucratividade da empresa cresceu acompanhando o pico de crescimento econômico no Brasil. Os operadores e supervisores da produção, impactados pelo recebimento de quantias relativamente altas como PLR e impregnados pela retórica que legitima a lógica de aumento da produtividade, não se comprometeram significativamente com a lógica de proteção social ao trabalhador.

Ao longo do tempo, foram sendo infiltradas crenças relacionadas aos benefícios trazidos por uma PLR que distribuisse montantes fixos, desvinculados do alcance de metas. Foram vagarosamente desaparecendo as práticas voltadas à divulgação e discussão do quanto já havia sido alcançado das metas, e de estratégias para seu alcance. Relatos semelhantes a: “a gente nem pensa muito na PLR, só pensa em trabalhar”; “não se discute mais a PLR”; “só alguns recebem boa PLR”, entre outros, além de mostrarem mudanças nas práticas, também mostraram a descrença na justeza dos acordos de PLR.

Mantendo-se as regras, atreladas ao alcance de metas, configurou-se o início da ruptura ou dissociação entre as práticas e os aspectos formais da adoção da PLR. Na prática, os trabalhadores não mais procuravam soluções para o alcance de metas, deixando paulatinamente de pensar nas metas e em suas possíveis melhorias. Portanto, a resposta organizacional passa a ser mais bem caracterizada pelo *decoupling*, considerando-se que a estrutura formal do acordo de PLR repleto de metas passa a não mais influenciar as práticas diárias.

Quando a legislação<sup>8</sup> foi alterada em 2012, atenuando o montante recolhido de imposto de renda sobre a PLR, houve outra perturbação transiente, outro *jolt*. A regulação fez com que em toda sociedade brasileira, o contentamento com a PLR aumentasse, independentemente ser uma PLR fixa em sintonia com a lógica de proteção social ao trabalhador ou que se atrelasse ao alcance de metas, visando o aumento da produtividade. Na empresa foram envidados esforços para a revitalização de algumas práticas de controle de metas. Porém, tal esforço somente foi efetivo entre os empregados de maior renda, mais beneficiados pela isenção fiscal trazida pela lei. Para os outros trabalhadores, ainda persistiam descontentamentos relacionados à ausência de distribuição de parcelas fixas, não sendo restituída a importância de reuniões e ações voltadas ao atingimento de metas. O *jolt* trazido pela mudança da lei não conseguiu estancar o declínio observado no período de 2011 a 2016, apenas o desacelerou mediante seu impacto em alguns grupos da empresa.

Após 2012, grande parte das organizações pertencentes ao mesmo campo institucional que a Quimplast já tinha adotado acordos de PLR com distribuição linear ou mista. Tal fortalecimento da lógica de proteção social ao trabalhador foi assimilada pela empresa, aumentando-se as reivindicações para que fossem fixos os valores distribuídos ou que fixassem ao menos uma parcela. No entanto, o grupo de maior influência, não cedeu a tais pressões.

---

8. Medida Provisória nº 597, de 26 de dezembro de 2012. Embora tal lei traga isenções fiscais a todos os trabalhadores, seu impacto é mais sentido pelo grupo dos melhores salários, sobre o qual incide uma alíquota maior de imposto de renda.

A estagnação e recessão na economia<sup>9</sup> e consequentes reduções no faturamento e no lucro da Quimplast, causaram diminuição dos montantes distribuídos como PLR, minando a percepção de sua importância. Fato é que a crise econômica atuou novamente como um *jolt*, que catalisou o processo de esmaecimento do valor e das práticas relacionadas à PLR. Foi exacerbado o problema do uso de métricas ruidosas, ou seja, que estão fora do controle do trabalhador (Gonçalves & Tortoli, 2015), como mostra o depoimento: “os trabalhadores cumpriram as suas metas PLR em relação à qualidade e à produtividade, entre outros itens. Se o faturamento e o lucro foram baixos, não é responsabilidade dos trabalhadores (sic)”.

As respostas da organização às pressões por mudanças foram em duas direções. Na primeira, houve a implantação de alterações superficiais no acordo de PLR e na maneira como ele era discutido. Por exemplo, houve o aumento do número de membros da Comissão de Negociação. Tal ação verificou-se como uma mudança de fachada, *cerimonial*, sugerindo o *decoupling*, posto que mesmo com mais membros, a Comissão não aumentou seu poder na negociação, mantendo-se inalteradas as regras do acordo de PLR.

Na segunda direção, foram usados de mecanismos de diluição (Dacin et al., 2008). Ao usar a tática de diluição, a Quimplast passa a mostrar para a sociedade que atende aos objetivos de proteção social ao trabalhador ao conceder-lhes vários benefícios (*fringe benefits*), dentre os quais é apresentada a PLR. Ações dissimuladoras que propagam uma mudança inexistente e a ausência do significado, inicialmente atribuído à prática, faz com que a PLR perca seu valor. Ela se torna apenas mais um entre outros benefícios e é conduzida ao esmaecimento.

## Discussão dos resultados

Foi estudada a sucessão de três respostas: da aquiescência, ao *decoupling*, e depois à diluição resultando no esmaecimento da prática. A resposta inicial de aquiescência à lógica de aumento da produtividade atendeu as três condições estabelecidas por Oliver (1991) para tal resposta:

- A implantação não prejudicou os interesses do grupo administrativo de maior poder;
- O conteúdo da demanda institucional associado à lógica da PLR como propulsora da produtividade foi compatível com o objetivo da organização; e
- Foi mantida a autonomia da indústria em relação à definição dos termos do acordo.

O acordo de PLR foi implantado com a utilização de indicadores de produção já previamente utilizados pela gestão. Tais indicadores espelhavam as estruturas formais da indústria, e eram coerentes com racionalidade social e localmente construída, sendo aceitos como prescrição de conduta apropriada. Foi reafirmado o mito racional, sendo demonstradas objetividade e imparcialidade visando o alcance da legitimidade (Meyer & Rowan, 1977). O objetivo de aumento de produtividade tinha um significado positivo compartilhado, em diferentes graus, por todos os empregados.

Os resultados demonstram que a segunda resposta organizacional observada, a dissociação (*decoupling*), ocorreu em processo que levou anos e que recebeu influência do fortalecimento da lógica de proteção social ao trabalhador que paulatinamente aumentou sua representação interna. Tal resultado pode auxiliar na revisão e ampliação do modelo de Pache e Santos (2010), que estabelece apenas duas possibilidades: lógica internamente representada ou não. Foram apresentadas evidências que justificam o tratamento da representação da lógica de forma mais dinâmica, considerando variações na intensidade da representação.

---

9. No ano de 2014, o PIB brasileiro teve um crescimento de 0,5% em relação ao ano anterior, iniciando um período de estagnação econômica e recessão revelada pela diminuição do PIB em dois anos consecutivos: -3,8% no ano de 2015 e -3,6% no ano de 2016 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017).

O estudo do *decoupling* como um processo também foi apresentado por outros autores (Tilcsik, 2010; Crilly et al., 2012), mas no caso estudado, além disso, foi possível analisar o efeito trazido por *jolts* externos. Os *jolts* externos ora atuaram como impedidores, ora como catalisadores para o fortalecimento da representação interna da lógica de proteção social que já havia se fortalecido no campo organizacional. Em período de crescimento econômico abrupto e aumento de lucratividade, as crenças e argumentos de proteção social foram deixados de lado por muitos trabalhadores. A recessão, em contraposição, foi um *jolt* catalisador para maior ressonância à lógica de proteção social, que favorecia o abandono de práticas relacionadas ao controle do alcance de metas. Tal abandono que configura o *decoupling* não foi estrategicamente planejado pela alta administração, nem foram criadas estruturas para esse fim. Antes, deveu-se à discricionariedade de supervisores em níveis hierárquicos inferiores, que trouxe inconsistências às políticas da empresa de ênfase e foco no controle do alcance de metas. Portanto, os resultados corroboram com a pesquisa mais recente de Crilly et al. (2012) que trata o *decoupling* como um processo que nem sempre é intencional, podendo resultar de comportamentos que surgem localmente, muitas vezes, contrários à orientação da alta administração. Tais resultados também fundamentam uma leitura mais crítica de pesquisas anteriores (Oliver, 1991; Pache & Santos, 2010) em que o *decoupling* é tratado menos como um processo, e mais como um resultado, sendo fruto de escolhas estratégicas previamente decididas pela alta administração.

Não houve nenhuma tentativa de influenciar o campo institucional para isolar a organização de pressões externas. O que contraria o modelo teórico proposto por Kim et al. (2007) que afirmam que ao enfrentar pressões externas por mudança de uma prática organizacional já existente, os atores interessados em preservá-la tentarão isolar a organização das pressões externas.

O esmaecimento ou a diluição da prática não foram motivados pela introdução de novas práticas como estudado em Maguire, Hardy e Lawrence (2004), Greenwood et al. (2002) e Hinnings, Greenwood, Reay e Suddaby (2004). Também não foram motivados por problemas técnicos ou práticos relacionados ao seu funcionamento, ou por mudanças políticas (Oliver 1992). Foi fundamental, no entanto, a legitimidade social alcançada pela lógica de proteção ao trabalhador e sua assimilação por supervisores de fábrica com autonomia para extinguir as práticas de discussão do alcance das metas. Em consonância com os resultados apresentados em Becker (2014), todas as mudanças ocorreram vagarosamente e de forma não planejada, sendo fundamentais as decisões tomadas pelos supervisores.

Os resultados também apresentam aspectos da cooptação, em nível organizacional, que atrasaram a representação interna da lógica de proteção social ao trabalhador e que podem contribuir com o desenvolvimento teórico. Desde a fase inicial, o grupo de maior poder ao justificar os critérios e metas adotados no acordo de PLR, equiparou-a a um bônus anteriormente concedido, que se utilizava praticamente dos mesmos critérios e metas. Ao fazê-lo, conduziu a uma má interpretação do conceito, posto que a PLR não é um prêmio espontâneo e unilateral pago pela empresa. Foi usada linguagem persuasiva pelo grupo dominante para conceder maior legitimidade moral e cognitiva aos critérios, metas e práticas associadas à PLR (Lawrence et al., 2001; Suddaby & Greenwood, 2005). Várias solicitações de mudanças nas regras do acordo de PLR também foram reprimidas de forma persuasiva. Outras tiveram sua consideração protelada mediante artifícios para ganhar-se tempo (*buffering*), postergando-se, por exemplo, a simulação do impacto de tal mudança na distribuição da PLR. Segundo o grupo dominante “antes de efetuar qualquer mudança era necessário entender os aspectos técnicos do acordo de PLR”, enfatizando o poder relacionado ao conhecimento. Tais expedientes trouxeram à tona o papel do desequilíbrio de poder, permitindo que um grupo exerça influência e cooptação sobre os demais, atrasando o processo de representação interna de determinada lógica, no caso da lógica de proteção social ao trabalhador. Em Pache e Santos (2010) é afirmado que o grupo com maior poder usa de argumentação persuasiva, exerce influência e cooptação apenas na existência de representação interna das lógicas conflitantes. Foi verificado, contudo, que isso pode ocorrer mesmo antes que a lógica conflitante tenha representação interna. Fato que pode sugerir revisões e ampliações no modelo de Pache e Santos (2010).

## Conclusão

Este artigo traz uma contribuição para o melhor entendimento de como são dadas respostas organizacionais a lógicas conflitantes ao longo do tempo, mediante o estudo de uma implantação da PLR.

Foram identificadas duas lógicas conflitantes quanto ao entendimento de como deve ser distribuída a PLR: valores fixos iguais para todos ou como remuneração variável proporcional ao alcance de metas. Foi estudada a sucessão de três respostas: da aquiescência, ao *decoupling*, e depois à diluição resultando no esmaecimento da prática.

A mudança da aquiescência ao *decoupling* foi gradual e permitiu a observação de quando e por que as respostas podem ser proteladas. Além das movimentações das lógicas em relação à dominância, foram revelados *jolts* externos como catalizadores e impedidores para o fortalecimento da representação interna de uma lógica que já havia se fortalecido no campo organizacional. Quando impedidores, os *jolts* fizeram com que a organização lidasse de forma mais lenta com a nova pressão. Em síntese, lógicas institucionais conflitantes que alternam sua predominância ao longo do tempo podem ser mais ou menos representadas na organização e causar mudanças, dependendo da existência de outras perturbações ambientais. Também foi observada a imposição da visão do grupo detentor de maior poder, lançando mão de estratégias para influenciar e cooptar membros de outros grupos, atrasando a representação interna da lógica que não lhe era favorável.

O artigo aumenta o entendimento da trajetória da PLR como prática no Brasil. Não foram encontrados outros estudos que adotassem a perspectiva longitudinal e uma microvisão no estudo da PLR. Embora as respostas organizacionais reflitam no campo institucional, não foi observada nenhuma tentativa por parte da Quimplast de tentar influenciar o campo institucional. Não houve, por exemplo, qualquer ação junto a sindicatos patronais e a entidades classistas para que fosse discutido o papel da PLR como incentivo à produtividade. Segundo Kim et al. (2007), quando uma organização enfrenta pressões externas por mudança de uma prática organizacional já existente, os atores interessados em preservá-la resistirão ou tentarão isolar a organização das pressões externas. No caso estudado, não foi captada nenhuma tentativa de isolamento da organização. O aprofundamento das razões para tal comportamento sugere futuras investigações que concorram para um melhor entendimento da relação entre indústrias nacionais e seu campo institucional.

Algumas limitações desta pesquisa remetem à coleta de dados, uma vez que mais horas de observação não estruturada teriam sido úteis para melhor entendimento da criação de significado, e do exercício de poder. Embora a pesquisa estude o fenômeno de forma longitudinal, as entrevistas e a aplicação de questionários e observações foram feitas de forma pontual, ainda que os entrevistados sempre fossem encorajados a transmitir sua visão ao longo do tempo.

Em estudos futuros, que considerem a complexidade institucional e onde haja esforço para serem reconhecidos os mecanismos causais da sucessão de diferentes respostas organizacionais, sugere-se que juntamente com a dinâmica de fortalecimento de lógicas institucionais distintas continuem a ser estudados os reflexos das perturbações ambientais sob a forma de *jolts*. Também é sugerida uma investigação mais aprofundada dos mecanismos intra-organizacionais de cooptação, em especial analisando-se discursos verbais em que se sobressai o uso de recursos persuasivos.

## Referências

- Alencar, J. L. & Oliveira, M. A. (2015). As CEBs à luz da teologia da libertação e sua relação com os movimentos sociais. *Anais do Simpósio da Associação Brasileira de História das Religiões*, Juiz de Fora, RJ. Brasil.
- Almandoz, J. (2014). Founding teams as carriers of competing logics: When institutional forces predict banks' risk exposure. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 442-473. doi:10.1177/0001839214537810.

- Baker, G. (2002). Distortion and risk in optimal incentive contracts. *Journal of Human Resources*, 37(4), 728-751. doi:10.2307/3069615.
- Baker, G. P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1988), Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43, 593-616. doi:10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x.
- Baltar, P. E. A. (2003). Estrutura econômica e emprego urbano na década de 1990. In: M. W. Proni, & Henrique, W. (Coord.), *Trabalho, mercado e sociedade: O Brasil nos anos 90* (pp.107-152). São Paulo: Editora UNESP.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: O que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 47(3), 58-102.
- Barbosa, L. N. H., & Drummond, J. A. (1994). Os direitos da natureza numa sociedade relacional: reflexões sobre uma nova ética ambiental. *Revista Estudos Históricas*, 7(14), 265-290.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. doi:10.2307/2393449.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *The Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. doi.org/10.5465/amj.2010.57318391.
- Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: A multiple-case study of budget abandonment, *European Accounting Review*, 23(4), 593-623, doi: 10.1080/09638180.2014.899918.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. doi:10.5465/amr.2011.0431
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547-571. doi:10.1007/s11186-007-9045-x.
- Bjerregaard, T., & Jonasson, C. (2014). Organizational responses to contending institutional logics: The moderating effect of group dynamics. *British Journal of Management*, 25(4), 651-666. doi:10.1111/1467-8551.12014.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008) Isomorphism, diffusion and decoupling. In: R. Greenwood, et al. (Coord.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 78-98). London: Sage.
- Bridi, M. A. (2006). Ação sindical, acordos coletivos e condições de trabalho na moderna indústria automobilística do Paraná. In: S. M. Araújo (Org.), *Trabalho e capital em trânsito: A indústria automobilística no Brasil* (pp. 165-191). Curitiba: Editora UFPR.
- Bryson, A.; Freeman, R.; Lucifora, C.; Pellizzari, M., & Pérotin, V. (2013). Paying for performance: incentive pay schemes and employees' financial participation. In: T. Boeri, C. Lucifora, & K. J. Murphy, *Executive remuneration and employee performance-related pay: A transatlantic perspective* (p. 121). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199669806.011.0002
- Burke, L. A., & Terry, B. (2004). At the intersection of economics and HRM: An argument for variable pay schemes. *American Business Review*, 22(1), 88-92.
- Caldas, M. P., & Wood, T. Jr. (1999). Para inglês ver: Importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: M. Caldas, & T. Wood Jr., *Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva brasileira* (pp. 27-44). São Paulo: Atlas.
- Campinho, F. A. R. (2009). *Participação nos lucros e resultados: Subordinação e gestão da subjetividade*. São Paulo: LTR.

- Cardoso, L. R. (1999). A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica um estudo de caso. Trabalho apresentado em *Seminários de Administração - SemeAd*, 2. São Paulo: PPGA/FEA/USP.
- Carvalho, A. Neto. (2001). A negociação da participação nos lucros e resultados: Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 195-214.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In: M. Lounsbury, & E. Boxenbaum, (Ed.), *Institutional Logics in Action*, (pp. 199-232, Research in the sociology of organizations, Vol. 39, Part B). Bingley: Emerald Group Publishing. doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039AB020
- Comin, Á. A., & Castro, N. A. (1998). As novas esferas da regulação do trabalho e o dilema sindical. *São Paulo em Perspectiva*, 12(1), 45-52.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448. doi:10.5465/amj.2010.0697
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization. In: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 327-352). London: SAGE. doi: 10.4135/9781849200387.
- Dacin, M. T., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge Colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1393-1418. doi:10.5465/amj.2010.57318388
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2006). *Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas 2005*. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/pesquisasindical/pesquisasindical.xml>.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ducati, E., & Vilela, E. S. (2001). A Participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. Trabalho apresentado em *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 25. Campinas: ANPAD.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114-149. doi:10.2189/asqu.2010.55.1.114
- Eurofound. (2007). *Employee financial participation in the New Member States*. Recuperado de [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0701018s/tn0701018s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0701018s/tn0701018s.pdf).
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193. doi:10.5465/AMJ.2006.23478255
- Fonseca, M. H., Mendes, G. A. dos S., & Machado, G. C. (2014). Participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa sob a ótica constitucional: Direito do trabalhador ou faculdade do empregador? *Revista de Informação Legislativa*, 51( 204), 163-178.
- Friedland, R. (2012). The Institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. *M@n@gement*, 15(5), 583-595. doi:10.3917/mana.155.0583.

- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: W. Powell, & P. Dimaggio (Orgs.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p.232-265). Chicago: University of Chicago Press.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2009). Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations*, 48(2), 237-264. doi:10.1111/j.1468-232X.2009.00556.x
- Giffoni, C. (2012). Sindicatos querem livrar participação do lucro de IR. *Valor econômico*. São Paulo, p. E2, 22/02/2012.
- Gonçalves, R. C. M. G., & Tortoli, J. P. (2015). Características de indicadores de desempenho em sistemas de incentivo do setor automotivo. *Revista Produção Online*, 15(3), 999-1020.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. doi:10.5465/AMR.1996.9704071862
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48. doi:10.5465/AMJ.2006.20785498
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. doi:10.1080/19416520.2011.590299
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80. doi:10.2307/3069285
- Hinnings, C. R., Greenwood, R., Reay, T., & Suddaby, R. (2004). Dynamics of change in organizational fields. In: M. S. Poole, & A. H. Van de Ven. (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 304-323). Oxford: Oxford University Press.
- Holm, A. E., Decreton, B., Nell, P. C., & Klopff, P. (2017). The dynamic response process to conflicting institutional demands in MNC subsidiaries: An inductive study in the sub-saharan african E-commerce sector. *Global Strategy Journal*, 7(1), 104-124. doi:10.1002/gsj.1145
- Holmstrom, B. R., & Tirole, J. (1989). *The theory of the firm*. *Handbook of industrial organization*, 1, 61-133.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Sistema de Contas Nacionais*. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98781.pdf>.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. doi:10.5465/amj.2010.0772
- Kabst, R., Matiaske, W., & Schmelter, A. (2006). Financial participation in british, french and german organizations: A neoinstitutionalist perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 565-585. doi:10.1177/0143831X06068994
- Kafrouni, M. A. S. (2005). *A participação nos lucros e resultados na indústria automobilística do Paraná: um sistema de trocas para além das mercadorias* (Dissertação de Mestrado). Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/13439>.
- Kim, T. Y., Shin, D., Oh, H., & Jeong, Y. C. (2007). Inside the iron cage: Organizational political dynamics and institutional changes in presidential selection systems in Korean universities, 1985-2002. *Administrative Science Quarterly*, 52(2), 286-323. doi:10.2189/asqu.52.2.286
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity. *Organization Studies*, 35(1), 7-39. doi:10.1177/0170840613495333

- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006. doi:10.5465/AMR.2008.34422026
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In: W. Powell, J. A. Colyvas, R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby, (Orgs.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 243-275). London: Sage.
- Krein, J. D. (2007). *Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005*. (Tese de Doutorado). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/285517>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. doi:10.5465/AMR.1999.2553248
- Lavelle, J., Turner, T., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2012). The determinants of financial participation schemes within multinational companies in Ireland. *International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1590-1610. doi:10.1080/09585192.2012.661991
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644. doi:10.5465/AMR.2001.5393901
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191. doi:10.5465/AMR.2005.15281451
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Journal*, 13(1), 23-39. doi: 10.5465/amr.1988.4306771
- Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255-266. doi:10.2307/3069295
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307. doi:10.5465/AMJ.2007.24634436
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679. doi:10.2307/20159610
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178. doi:10.5465/AMJ.2009.36461993
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820. doi:10.5465/AMJ.2007.26279172
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196. doi:10.1177/0001839213486447
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Motta, F. C. P., Alcadipani, R., & Bresler, R. B. (2001). A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 59-79.
- Observatório Social. (2004). *Comportamento social e trabalhista da empresa Roberto Bosch Ltda. Relatório Geral de Observação*. Disponível em: [http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/01-03-2004\\_06-bosh-comportamento\\_social\\_trabalhista.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/01-03-2004_06-bosh-comportamento_social_trabalhista.pdf)

- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28-48. doi:10.5465/amr.2013.0274
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588. doi:10.1177/017084069201300403
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliveira, L. M. B. D. (2001). Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 97-108.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3 SPEC. ISS.), 422-459. doi:10.2189/asqu.53.3.422
- Oyadomari, J. C. T., Lima, R. D., Aguiar, A. D., & Baldussi, C. A. (2012). Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 2(1), 33-49.
- Pache, A., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. doi:10.5465/AMR.2010.51142368
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Pina, J. A., & Stotz, E. N. (2011). Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: Intensidade do trabalho e desgaste operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 36(123), 162-176.
- Poutsma, E., Ligthart, P., & Schouteten, R. (2005). Employee Share Schemes in Europe. The Influence of US Multinationals. *Management Revue*, 16(1), 99-122.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 276-298). London: Sage.
- Raaijmakers, A. G. M., Vermeulen, P. A. M., Meeus, M. T. H., & Zietsma, C. (2015). I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 58(1), 85-110. doi:10.5465/amj.2011.0276
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384. doi:10.1177/0170840605050872
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. doi:10.1177/0170840609104803
- Reis, M. T. Neto, & Marques, A. L. (2004). A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. *Revista de negócios*, Blumenau, 9(1), 05-18.
- Sandeep, M. S., & Ravishankar, M. N. (2014). The continuity of underperforming ICT projects in the public sector. *Information and Management*, 51(6), 700-711. doi:10.1016/j.im.2014.06.002
- Santos, W. E. F. (2011). *Os programas de "Participação nos Lucros ou Resultados" (PLR) no setor bancário brasileiro de 1994 a 2010: da implantação ao modelo atual*. Trabalho apresentado no Primeiro Circuito de Debates Acadêmicos, CODE/Instituto de Pesquisas Avançadas. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area11/area11-artigo10.pdf>
- Santos, W. E. F. (2012). *Entre a hegemonia e o despotismo: Os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

- Seo, M., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247. doi:10.5465/AMR.2002.6588004
- Martins, S. S. (2000). Participação nos lucros ou resultados: Oportunidade ou desafio para o movimento sindical? *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 47-65.
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904. doi:10.5465/amj.2010.0013
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970. doi:10.5465/amj.2012.0638
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67. doi:10.2189/asqu.2005.50.1.35
- Tadeucci, M. S. R. (2006). Programas de participação nos resultados: Um estudo em empresas médias. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 1(1), 71-83.
- Tilcsik, A. (2010). From ritual to reality: Demography, ideology, and decoupling in a post-communist government agency. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1474-1498. doi:10.5465/amj.2010.57318905
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101. doi:10.2307/3069286
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Redwood City: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-128). London: Sage.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The institutional logics perspective. In: R.A. Scott, & S.M. Kosslyn. (Eds.). *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource* (pp. 1-22). doi:10.1002/9781118900772.etrds0187
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1993). Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans. *Academy of Management Proceedings*, 1993(1), 232-236.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228. doi:10.2307/2667086
- Wood, T., Jr., & Caldas, M. P. (2002). Adopting imported managerial expertise in developing countries: The Brazilian experience. *Academy of Management Executive*, 16(2), 18-32. doi:10.5465/AME.2002.7173487
- Wood, T., Jr., & Picarelli, V., Filho. (1996). *Remuneração e estratégica: A nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Yu, K. (2013). Institutionalization in the context of institutional pluralism: Politics as a generative process. *Organization Studies*, 34(1), 105-131. doi:10.1177/0170840612464755
- Zilber, T. B. (2017). How institutional logics matter: a bottom-up exploration. In: J. Gehman, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Org.). *How Institutions Matter!* (pp. 137-156, Research in the Sociology of Organizations, v. 48). Bingley: Emerald Group.
- Zylberstajn, H. (2002). The Brazilian case: Performance pay as worker's right. In: M. Brown, & J. S. Heywood. (Orgs.). *Paying for performance: An international comparison* (pp. 52-89). New York: M. E. Sharp.
- Zylberstajn, H. (2003). PLR e o mercado de capitais: Desenhando a poupança participativa. In: J.P.Z. Chahad, & P. Pichetti. (Orgs.) *Mercado de trabalho no Brasil: Padrões de comportamento e transformações institucionais* (pp. 236-260). São Paulo: FIPE, LTR.

## Sobre as Autoras

### **Rosana Carmen de Meiroz Grillo Gonçalves**

Professora do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Livre Docente em Controladoria e Sistemas de Informação pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Email: rosanagg@usp.br. ORCID: 0000-0001-5992-1048

### **Mariana Simões Ferraz do Amaral Fregonesi**

Professora do Programa de Mestrado Profissional de Gestão em Organizações de Saúde da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, e do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, ambas da Universidade de São Paulo. Doutora em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo. Email: mafregonesi@usp.br. ORCID: 0000-0001-6704-4196

### **Vanessa Berlato Moreira**

Professora da Faculdade Anhanguera de Jundiaí. Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Email: vanberlato@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4785-9272



## Metamorfoses de um discurso: carreiras sem fronteiras e o novo espírito do capitalismo

Metamorphosis of a Discourse: Boundaryless Careers and the New Spirit of Capitalism

Filipe Augusto Silveira de Souza<sup>a</sup>

Ana Heloísa da Costa Lemos<sup>b</sup>

Marcelo Almeida de Carvalho Silva<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil

<sup>b</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>c</sup>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Recebido: 23/10/2017

Aprovado: 10/10/2018

### Resumo

A crise capitalista dos anos 1970 introduziu uma série de transformações que modificaram as formas de organização do trabalho. Essas mudanças foram compreendidas, por Boltanski e Chiapello (2009), como promotoras de um novo espírito para o capitalismo. Em consonância com essas alterações, o conceito de carreiras sem fronteiras emerge a partir dos anos 1990, trazendo em seu bojo a ideia de mobilidade interorganizacional, associada ao sucesso profissional. Adotado de maneira ampla, o conceito de carreiras sem fronteiras propõe, como orientação geral, a necessidade de o trabalhador desenvolver uma série de competências com vistas a adequar-se ao novo paradigma produtivo. Objetivamos, neste ensaio, refletir sobre o construto carreiras sem fronteiras, à luz da caracterização que Boltanski e Chiapello (2009) fazem da fase atual do capitalismo. Defendemos que o conceito de carreiras sem fronteiras serve como instrumento de mobilização da força de trabalho, contribuindo para ressignificar, sob a forma de autonomia e liberdade de escolha, a precariedade do trabalho sob esse novo paradigma. Apesar de seus aspectos controversos, o referido conceito vem se tornando referência no debate atual acerca da inserção no mundo do trabalho, o que justifica a importância desta discussão.

**Palavras-chave:** Carreira; Carreiras Sem Fronteiras; Espírito do Capitalismo; Discurso.

### Abstract

The capitalist crisis of the 1970s introduced a series of transformations that modified the forms of work organization. Boltanski and Chiapello (2009) understood these changes as promoters of the new spirit of capitalism. In line with these changes, the concept of boundaryless careers emerged, starting in the 1990s, with the idea of interorganizational mobility associated with professional success. Broadly adopted, the concept of boundaryless careers proposes, as a general orientation, the need for the worker to develop a series of skills, in order to adapt to the new productive paradigm. We aim to reflect on the construct of boundaryless careers, in the light of Boltanski and Chiapello's (2009) characterization of the current capitalism. We argue that the concept of boundaryless careers serves as an instrument for the workforce mobilization, helping to re-signify, in the form of autonomy and freedom of choice, the precariousness of the working relationships established under the new paradigm. Despite its controversial aspects, this concept has become a reference in the current debate about the insertion in the world of work, justifying the importance of this discussion.

**Keywords:** Career; Boundaryless careers; Spirit of Capitalism; Discourse.

## Introdução

Fortemente influenciada pela sociologia crítica de Bourdieu, com quem trabalhou no início de sua carreira, a trajetória teórica de Luc Boltanski representa um crescente distanciamento da *trilha bourdieusiana* – “como em um êxodo, o ponto de onde parte é o ponto do qual foge” (Vandenberghe, 2015). A sociologia da crítica, desenvolvida pelo autor em parceria com Laurent Thévenot (Boltanski & Thévenot, 1991, 1999), pode ser traduzida como uma tentativa de superação de uma premissa central subjacente à sociologia crítica bourdieusiana, segundo a qual “o único agente reflexivo é o sociólogo” (Vandenberghe, 2015, p. 30). Boltanski e Thévenot (1991) rejeitam, portanto, o distanciamento usualmente proposto entre o saber objetivo do cientista social e o saber leigo dos agentes ordinários (Celikates, 2012), ao mesmo tempo em que deslocam a escala de análise do nível macro (estruturas e mecanismos sociais) para o nível micro (modos de engajamento, justificação e ação individuais), sob influência da etnometodologia, do pragmatismo e da hermenêutica (Véran & Vandenberghe, 2015).

É dessa forma que Boltanski e Thévenot (1991) caminham da sociologia crítica de Bourdieu, centrada no conflito e no condicionamento dos atores, para uma sociologia da crítica, na qual os indivíduos, promovidos à condição de agentes, se revelam capazes de articular criticamente suas pretensões de justiça, amparando suas justificações em convenções normativas denominadas cidades ou “*cités*” (Celikates, 2012), marca distintiva da sociologia pragmática francesa (Véran & Vandenberghe, 2015).

Apesar dessa guinada analítica, em *O novo espírito do capitalismo*, Boltanski e Chiapello (2009) fazem dialogar ambas as sociologias: “o modelo de *cités* é reformulado, e o que era pano de fundo (o poder e a história) assume o primeiro plano. Com essa passagem da micro para a macrosituação, Boltanski reencontra a verve política de Pierre Bourdieu” (Vandenberghe, 2015, p. 15). Cabe ressaltar que a retomada da dimensão do poder não implicou a adoção de uma abordagem ideológica ortodoxa, segundo a qual os indivíduos se veem sistematicamente incapazes de reconhecer seus interesses (Celikates, 2012); em seu lugar, Boltanski e Chiapello (2009, p. 33) propõem a ideologia como “conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade”. De especial importância para os autores é a dinâmica entre o capitalismo e seus críticos, de sorte que a apropriação seletiva da crítica emerge como elemento primordial no processo de renovação do aparato justificativo do sistema capitalista (Boltanski & Chiapello, 2009).

Ao abordarem as mudanças ideológicas associadas às transformações do capitalismo nas últimas décadas, Boltanski e Chiapello (2009) elaboraram um retrato sociológico que buscou compreender o processo de formação histórica do capitalismo, não só o institucional, mas também o ideológico; para tanto mobilizaram uma abordagem pragmática que buscou desvelar o pano de fundo moral subjacente às distintas etapas do sistema capitalista (Freitas, 2013).

A expressão “espírito do capitalismo” é utilizada pelos autores para representar a ideologia que justifica o engajamento dos indivíduos ao sistema capitalista em diferentes momentos históricos. Incapaz de oferecer motivos para sua adoção convergente com os valores e interesses de trabalhadores e empresários, o sistema capitalista lançaria mão de ideologias capazes de justificar a aderência à sua lógica. Entretanto, quando da alteração das formas de acumulação capitalista, as crenças associadas à ideologia que fundamenta o espírito do capitalismo correspondente à fase em questão tornam-se obsoletas, demandando novas crenças adaptadas às formas de acumulação vigentes. Segundo os autores, este movimento aciona uma série de dispositivos ideológicos.

As mudanças ideológicas abordadas compreendem a emergência de novas noções de agente (*free agent*), de organização (organização sem fronteiras) e de ordem social (sociedade em rede), cuja legitimação passa pela construção de um novo espírito do capitalismo. Todavia, conforme destacam os autores, a construção de uma nova ideologia capaz de conferir sentido positivo às mudanças em curso na ordem capitalista não é um

empreendimento trivial. Ao contrário, a construção desse novo espírito requer a enunciação de um “conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem” (Boltanski & Chiapello, 2009, p.42).

As crenças ou justificações necessárias para a adesão ao projeto capitalista são difundidas por meio de discursos empresariais, que se apresentam como um dos “principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 83). Dessa forma, a análise do discurso empresarial permite apontar as transformações ocorridas nas formas de justificação para o engajamento no capitalismo. Boltanski e Chiapello (2009) comparam o discurso empresarial em dois momentos distintos, demonstrando como o discurso voltado para a administração por objetivos, predominante nos anos 1960, deu lugar ao modelo das empresas em rede e mais enxutas. Ao tratar das carreiras empresariais, os autores explicam como a valorização de uma modalidade de carreira linear, ascendente e segura nas décadas de 1960 a 1980 foi suplantada nos anos 1990 pela ênfase em trajetórias profissionais focadas na autogestão, no empreendedorismo individual e na flexibilidade, sem as garantias e seguranças das décadas anteriores.

O destaque dado pelos autores à emergência de novos argumentos ideológicos, capazes de ressignificar as transformações em curso na ordem capitalista, inspirou a reflexão crítica apresentada no presente trabalho acerca do construto carreiras sem fronteiras. Esse conceito, que emerge na década de 1990 em contraposição ao então dominante conceito de carreira hierárquica ou organizacional (Rosenbaum, 1979; Wilensky, 1964), é entendido no presente artigo como uma das expressões do repertório discursivo mencionado por Boltanski e Chiapello (2009). Para os fins deste trabalho postulamos, portanto, que o construto carreiras sem fronteiras introduz novos esquemas interpretativos no campo dos estudos de carreiras que contribuem para legitimar o conjunto de mudanças objetivas no ambiente corporativo nas décadas de 1980 e 1990, materializadas nos múltiplos processos de reestruturação organizacional, na flexibilização interna e externa da mão de obra, e na desregulamentação trabalhista (Antunes, 2011). Em outros termos, entendemos que tal conceito cumpre a função ideológica de justificação e legitimação do capitalismo, em sua atual fase de acumulação. Sua gênese remete a um contexto pautado pelo agravamento da crise global do início dos anos 1970, reflexo, entre outros fatores, da crise do petróleo, da desvalorização do dólar e da crescente competitividade no mercado internacional, com repercussão negativa nos índices de produtividade e de lucratividade dos mercados. Coloca-se em xeque, conseqüentemente, a matriz produtiva de base taylorista-fordista, que implica o deslanche de estratégias de flexibilização da produção, das relações de trabalho e do capital (Harvey, 1992).

Diante do dinamismo do novo ambiente negocial, defendeu-se que os gigantes corporativos teriam que se adaptar para garantir sua sobrevivência (Kanter, 1989). Nesse cenário, as corporações puseram em marcha processos de reestruturação organizacional que resultaram na supressão de níveis hierárquicos, no enxugamento do quadro de pessoal, na externalização de funções e na reorganização de grandes firmas em “unidades de negócio autônomas” (Arthur, 1994, p. 300).

Foi diante desse quadro de transformações que o conceito de “organizações sem fronteiras” surgiu, no início da década de 1990. O termo, que teve a sua paternidade atribuída a Jack Welch, então CEO da General Electric (GE), sugere a necessidade de superação das fronteiras internas e externas das organizações em virtude de transformações sistêmicas (Hirschhorn & Gilmore, 1992). Em 1993, o termo foi escolhido como tema da conferência da *Academy of Management*, o que contribuiu para a popularização do conceito na academia. A publicação do livro *The boundaryless organization* (Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr, 1995) ampliou a difusão do termo, o que resultou em sua posterior reificação e incorporação ao debate em outros campos dos estudos organizacionais.

No ano de 1994, Robert DeFillippi e Michael Arthur promoveram um simpósio que traduziu a referida noção para o campo de estudo de carreiras, resultando na proposição de uma nova perspectiva – as carreiras sem fronteiras. Caracterizada por uma trajetória multidirecional (Baruch, 2004) que perpassa múltiplas organizações, tal perspectiva prescreve a necessidade de os indivíduos tomarem para si a gestão de sua carreira (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006). As carreiras sem fronteiras têm servido de referência

para o debate acerca das novas configurações de carreira em boa parte da literatura sobre o tema, que, ao considerar esse formato como o novo *status quo*, não tematiza o caráter ideológico do construto. Essa constatação reforçou o interesse em elaborar uma análise crítica do construto carreiras sem fronteiras, tendo como referência as considerações de Boltanski e Chiapello (2009). Esta crítica é apresentada no presente artigo em cinco seções, incluindo esta introdução. A seguir, elaboramos uma síntese das principais categorias que informam o debate de Boltanski e Chiapello (2009) acerca das mudanças no capitalismo que serviram de referência para a crítica ao conceito em questão; na terceira seção, discutimos, em linhas gerais, o desenvolvimento do conceito de carreira sem fronteiras bem como algumas críticas a ele endereçadas; a análise crítica do conceito de carreiras sem fronteiras é aprofundada na quarta seção e, na última parte, apresentamos as considerações finais do trabalho.

## Um novo espírito para o capitalismo

De acordo com a interpretação de Boltanski e Chiapello (2009), as diferentes fases pelas quais passou o capitalismo demandaram diferentes formas de engajamento ao sistema, cada uma correspondente a um “novo espírito”, expressão adotada pelos autores como referência à ideologia que justifica essa adesão. Assim, cada fase do sistema capitalista apresentou um espírito próprio, cujas características refletiram a ideologia vigente. Com vistas a fundamentar o argumento central da presente pesquisa, buscamos compreender as características do mais novo espírito do capitalismo; para tanto, julgamos pertinente apresentar os diferentes espíritos do capitalismo para que, por meio da comparação, as transformações sejam evidenciadas.

Convém observar, previamente à próxima seção, que diversas situações são submetidas a imperativos de justificação e, por conta disto, incorporam referências que apontam para convenções que se pretendem universais (Boltanski & Thévenot, 1991; Boltanski & Chiapello, 2009). O capitalismo, percebido como uma dessas situações, demandaria justificações que fazem referência a essas convenções, – chamadas de “mundos” ou “cidades” pelos autores – que fundamentam justificações exigidas por determinadas situações sociais, manifestando formas de explicação dos diferentes espíritos.

### Os diferentes espíritos do capitalismo

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), o primeiro espírito do capitalismo remete aos escritos weberianos, datados do final do século XIX, e tem como principal ator social o burguês, dotado de características heroicas e empreendedoras. Nesse estágio é possível afirmar que o comportamento do empreendedor burguês é, de certa forma, contraditório, na medida em que procura associar “disposições econômicas inovadoras [com] posicionamentos domésticos tradicionais” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 49). O capitalismo organiza-se numa forma de acumulação de base familiar patriarcal, de sorte que o trabalhador, em princípio livre para vender sua força de trabalho e tornar-se assalariado, está, ao mesmo tempo, vinculado à estrutura patriarcal da empresa familiar. Tal paradoxo reflete, em algum grau, certa fragilidade na forma de o capitalismo prover as motivações necessárias para o engajamento de trabalhadores subordinados ao patriarcado. Nesse contexto, a ideologia do bem comum, capaz de explicar o comprometimento dos atores necessários à constituição do capitalismo, evoca um “utilitarismo vulgar para justificar os sacrifícios exigidos pela marcha do progresso” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 50).

A aparente incompatibilidade entre “lucro e moralismo, avaréza e caridade, cientificismo e tradicionalismo familiar” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 50) reflete as formas de justificação do primeiro espírito do capitalismo, ancoradas na ideia de “cidade mercantil”. Aqui as convenções privilegiam a coordenação entre as ações “através da mediação de bens escassos, cuja aquisição é pretendida por todos” (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 19). A principal qualidade das pessoas seria o oportunismo: “detectar e aproveitar as oportunidades

do mercado, desvinculados de qualquer laço pessoal e emocionalmente sob controle. Eles se conectam um ao outro através de relações de competição” (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 19). Ao mesmo tempo, a “cidade doméstica” enuncia que a grandeza da pessoa adviria da hierarquia baseada na dependência pessoal, uma vez que “o elo político entre os seres é visto como uma generalização do parentesco, baseando-se nas relações face-a-face e no respeito à tradição. A pessoa não pode, neste mundo, deixar de pertencer a um grupo, uma família, uma linhagem, uma posição” (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 17). No contexto empresarial, as relações humanas nessa cidade seriam estabelecidas de acordo com a recomendação, a geração de dependentes, a educação ou apresentação de um convite, estando baseadas na lealdade e no caráter.

Entre os anos 1930 e 1960, as cidades industrial e cívica mostrar-se-iam dominantes, sendo esta última marcada por um espírito de solidariedade segundo o qual os indivíduos abandonam “seus interesses particulares e se conduzem exclusivamente na direção do bem-comum” (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 18). A valorização do indivíduo resultaria de seu pertencimento ao quadro coletivo. Para assegurar a realização do bem comum, a cidade cívica alude a um soberano que estaria acima dos interesses individuais (Boltanski & Thévenot, 1991), identificado com a figura do Estado de bem-estar social (*Welfare State*), concebido no pós-guerra.

A cidade industrial, também evocada na justificação do segundo espírito do capitalismo, identifica grandeza na eficácia e capacidade profissional. A empresa familiar do primeiro espírito perde espaço para a grande empresa burocrática. A partir dessa nova noção de empresa, na qual concepção e execução do trabalho são divorciadas, surge a dissociação das figuras do supervisor e do trabalhador, bem como do diretor e do próprio capitalista, dono do empreendimento.

Sob essas circunstâncias, ganha força o conceito de carreira como trajetória ascendente. Boltanski e Chiapello (2009) explicam que, devido ao gigantismo das empresas, surge a necessidade de planejamento de longo prazo, capaz de oferecer garantias ao trabalhador no âmbito da vida pessoal com a perspectiva de construção de uma carreira. Esses dispositivos constituiriam um ambiente de proteção aos empregados no interior da grande empresa. Entretanto, o crescimento e a verticalização da estrutura resultaram no monopólio decisório correspondente a sistemas administrativos autocráticos. A insatisfação dos executivos, segundo os autores, motivou a adoção de medidas de descentralização, de políticas de meritocracia e, em especial, de uma administração focada no atingimento dos objetivos.

Cabe destacar que a autonomia pretendida pelos executivos não tinha como intenção se opor à hierarquia, mas apenas renegociar as bases nas quais ela estava estabelecida. Desse modo, procurou-se deslocar, por exemplo, a antiguidade em favor do mérito e das responsabilidades diante dos objetivos a serem alcançados, como critérios de recompensa. Nota-se, assim, a maior ênfase nos valores da cidade industrial em detrimento daqueles da cidade doméstica. A administração por objetivos destaca-se, desta forma, como um conceito particularmente eficaz ao prever a concessão de uma espécie de autonomia tutelada, já que as especificações dos cargos permitem conceder uma autonomia com objetivos alinhados aos interesses da empresa. Contudo, a consecução desses objetivos não é possível sem que a empresa ofereça garantias ao trabalhador.

Nesse sentido a carreira hierárquica cumpre papel fundamental na ideologia do segundo espírito capitalista em, pelo menos, três aspectos. Em primeiro lugar, ao basear-se em aspectos meritocráticos, a carreira serve como régua para mensurar a eficiência dos gestores e oferecer um senso de justiça (Boltanski & Chiapello, 2009). Em segundo lugar, o problema da falta de executivos pode ser contornado pela perspectiva de uma carreira delineada “com recrutamentos preventivos e estabelecimento de perfis de carreiras que possibilitem ir levando os iniciantes, gradualmente, ao nível de competências dos postos que exigem grandes responsabilidades. As carreiras motivam os executivos que se sentem reconhecidos em sua capacidade” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 119).

A garantia demandada pelos trabalhadores pode ser assegurada por meio da “certeza de carreira aos executivos”. A necessidade empresarial de conferir segurança ao trabalhador acabaria por lhe oferecer uma

estabilidade implícita, fora do contrato de trabalho, mas de conhecimento tanto do empregado quanto do capitalista. O segundo espírito do capitalismo é, assim, marcado por uma relação duradoura entre o trabalhador e a empresa que “só demite excepcionalmente e propicia carreiras vitalícias” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 121).

### O terceiro espírito do capitalismo e a cidade por projetos

No âmbito da crise capitalista dos anos 1970, emerge a ideologia que corresponde ao novo espírito do capitalismo. A grande empresa transforma sua gestão, agora baseada na flexibilidade, na capacidade de adaptação às rápidas mudanças no mercado. Consequentemente, adota inovações que impactam a relação empresa-trabalho-Estado. De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), essas inovações procuram apresentar benesses não apenas para as empresas, mas também para os trabalhadores, como forma de mobilizá-los. De maneira sucinta, as novidades orbitam em torno de três características principais: (i) da utilização de ferramentas gerenciais como reengenharia, uma forma de redução das estruturas organizacionais com o intuito de “enxugar” as empresas e capacitá-las às rápidas modificações exigidas pelo mercado; (ii) da organização produtiva baseada em vínculos temporários constituídos por redes, não só entre empresas, mas também entre trabalhadores; e (iii) da mobilização da força de trabalho por meio do trabalhador considerado “grande”, que reúne qualificações diversas.

A ruptura com a estrutura burocrática e a rigidez hierárquica precedente evocam o preceito de liberdade, mas a autonomia tutelada oferecida pela administração por objetivos já não se mostra suficiente, demandando novas classes de liberdades. A proposta de libertação torna-se, então, na visão de Boltanski e Chiapello (2009), um dos principais atrativos do discurso empresarial dos anos 1990. Nessa direção, a metáfora da rede remete à noção de transgressão das barreiras de modo a formar conexões ou romper fronteiras entre cargos, departamentos, empresas e carreiras. Na busca pela superação da hierarquia, apregoa-se a superação de barreiras entre cargos, impactando o escopo de atuação do trabalhador, não mais limitado à sua função ou ao seu departamento, nem submetido “à autoridade de um chefe, pois todas as fronteiras podem ser transpostas pela virtude dos projetos” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 122).

Na cidade por projetos, o trabalhador não depende mais de sua especialização, mas sim de atributos, tais como adaptação e flexibilidade, capazes de habilitá-lo a transitar entre as diferentes situações proporcionadas pelos diferentes projetos e adaptar-se a elas. Além disso, a atuação em projetos exige lidar com diferentes atividades e com a troca rápida entre elas, obrigando o trabalhador a desenvolver a polivalência funcional. Esse tipo de trabalhador, nomeado “grande”, acumula também traços de autonomia, assunção de riscos e liderança, sendo capaz de contribuir no engajamento de pessoas (Boltanski & Chiapello, 2009).

A convergência desses fatores evidencia a incapacidade da grande empresa de oferecer garantias ao trabalhador, especialmente em termos de estabilidade no emprego e oportunidades de carreira. A empresa se vê obrigada, então, a oferecer novas formas de garantia em substituição à carreira hierárquica. Boltanski e Chiapello (2009) explicam que a garantia oferecida pela empresa se pauta, a partir de então, pela possibilidade de desenvolvimento das habilidades desejadas na cidade por projetos.

A grandeza do trabalhador do terceiro espírito se manifesta, portanto, em sua capacidade de transitar de forma autônoma por diferentes organizações, engajando-se em projetos diversos. Diferentemente de seus antecessores, esses trabalhadores não devem aspirar a carreiras organizacionais hierárquicas, vistas, a partir de então, como obsoletas, mas a novos desafios e projetos. Dessa forma, “as pessoas não farão carreira, mas passarão de um projeto a outro, pois o sucesso em dado projeto lhes possibilitará acesso a outros projetos mais interessantes” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 125).

## Carreiras sem fronteiras: o desenvolvimento de um conceito

Definida como antítese da carreira organizacional (Arthur, 1994) ou, alternativamente, como uma “sequência de oportunidades de trabalho que ultrapassa as fronteiras de uma única organização” (DeFillippi & Arthur, 1994, p. 116), o construto carreiras sem fronteiras deu novo fôlego às pesquisas desenvolvidas no campo (Pringle & Mallon, 2003), apontando, entre outras coisas, as limitações inerentes ao escopo restrito de análise adotado até então, cujo foco privilegiava a dimensão intraorganizacional (Arthur & Rousseau, 1996).

Um dos traços característicos dessa nova modalidade diz respeito à mobilidade interorganizacional; ao passo que em um primeiro momento privilegiaram-se as barreiras físicas (DeFillippi & Arthur, 1994), subsequentemente dedicou-se especial atenção às barreiras psicológicas (Sullivan & Arthur, 2006), associadas tanto ao sucesso na carreira quanto ao aumento da eficiência nas organizações (Arthur, 1994). Sob essas circunstâncias, as carreiras são equiparadas a repositórios de conhecimento das firmas (Bird, 1996), sendo as redes de relacionamentos individuais traduzidas nos termos de *building blocks* das redes organizacionais (Raider & Burt, 1996). A dominância que tal perspectiva de carreira vem exercendo no campo, sobretudo nos estudos organizacionais, é de tal monta que chega a ser considerada por alguns como a representação de um novo *status quo* (Briscoe & Hall, 2006).

O referido construto remete, diretamente, à emergência de um cenário contemporâneo no qual novas formas organizacionais “determinam o *mix* de competências de carreira apropriadas para uma era particular” (Miles & Snow, 1996, p. 97). À pressão exercida sobre as expectativas de carreiras, pela crescente flexibilidade dos sistemas de produção e do trabalho, soma-se a instauração de políticas econômicas neoliberais que restringem as oportunidades de carreira disponíveis aos indivíduos (Roper, Ganesh & Inkson, 2010; Inkson, Gunz, Ganesh & Roper, 2012).

A ruptura alardeada foi de tal magnitude que, ao refletir sobre a tarefa de desenvolver o quadro teórico relativo às carreiras sem fronteiras, Arthur e Rousseau (1996, p. 4) declararam ser “fácil e emocionalmente satisfatório, rejeitar uma lógica que já não [seria] mais verdadeira”, fornecendo “uma *tabula rasa* de novas oportunidades”. Na mesma linha, propôs-se que esse e outros conceitos emergentes de carreira representariam “uma grande mudança em relação ao que costumávamos conhecer no passado, talvez desde a construção das pirâmides e mesmo antes” (Baruch, 2004, p. 62).

A proposição das carreiras sem fronteiras traz em seu bojo um rol de características individuais julgadas essenciais para se ter sucesso na trajetória profissional e corresponde a uma visão voluntarista do trabalhador, definido como agente livre (Arthur, 1994) e investidor de seu capital de carreira, transmutando-o em empresário de si mesmo ou, em outros termos, em capitalista de carreira (Inkson & Arthur, 2001). A adequada compreensão do processo de construção desse novo ator demanda maior aprofundamento de alguns de seus aspectos centrais, tarefa que se persegue a seguir.

### Esculpindo o homem da nova era organizacional

A noção de carreiras sem fronteiras traz consigo uma forte ênfase na dimensão da agência, sobrevalorizando o potencial criativo individual, ainda que às custas da subvalorização de constrangimentos estruturais de toda sorte. Autoeficácia (Baker & Aldrich, 1996), otimismo, resiliência (Higgins, Dobrow & Roloff, 2010), inteligência (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995) e, sobretudo, autonomia individual (Baruch & Reis, 2016) são apontadas por alguns autores como características demandadas dos trabalhadores no cenário atual, caracterizado não só pelos temas inovação e mudança, como pela flexibilização das fronteiras tanto das organizações quanto das carreiras (Hirschhorn & Gilmore, 1992). Alega-se que as organizações, ao operarem em um ambiente econômico marcado por competitividade exacerbada, inovação tecnológica incessante e imprevisibilidade, não têm outro caminho a não ser adaptar a gestão dos seus negócios e recursos humanos

às exigências dos novos tempos (Greenhaus, Callanan & Drenzo, 2008). A crescente influência da dinâmica de mercado sobre as organizações impacta sobremaneira as carreiras, a começar pela desestruturação do mercado interno de trabalho e, portanto, dos sistemas tradicionais de carreira. Entre os efeitos colaterais a serem destacados está a maximização dos riscos a serem suportados pelos contingentes de trabalhadores que, por não disporem de volume significativo de competências que sejam, a um só tempo, valorizadas pelo mercado e transferíveis entre organizações, ficam mais próximos da condição de perdedores na nova ordem econômica (Cappelli, 1999).

A alegada dissolução das fronteiras hierárquicas, funcionais e geográficas (Hirschorn & Gilmore, 1992) representantes das tradicionais guias que orientavam os indivíduos ao longo de suas carreiras, foi saudada por alguns pesquisadores do campo dos estudos de carreira como real oportunidade de os indivíduos trilharem o seu próprio destino profissional, independentemente da posição que ocupam no espaço social (Arthur & Rousseau, 1996). Podem, assim, escolher em meio às inúmeras opções de carreira (Baruch, 2004), mobilizando, para tanto, guias internos, como crescimento pessoal e aprendizagem (Weick, 1996), em vez de externos, como hierarquia funcional e treinamento organizacional.

Em última instância, traduz-se como liberdade o fato de os “trabalhadores sem fronteiras” terem de planejar suas trajetórias profissionais e efetuarem as decisões referentes às suas qualificações e atuações profissionais. À superação das fronteiras relaciona-se a aquisição de uma multiplicidade de conhecimentos, matéria-prima para a construção de uma “carreira inteligente” (DeFillippi & Arthur, 1994) composta por competências variadas – *know-why* (necessidades, motivação, valores, autoconhecimento e identificação), *know-how* (habilidades técnicas associadas ao ambiente de trabalho) e *know-whom* (capital social ou redes de contato externas e internas às organizações) –, tidas como elementos constitutivos do capital de carreira.

Esse arsenal de conhecimentos parece vincular-se aos conceitos de empregabilidade e de mobilidade, haja vista a alegação de que, diante de um quadro de crescente incerteza, complexidade e competitividade nos mercados, as empresas não poderiam mais se dar ao luxo de oferecer carreiras hierárquicas de longo prazo (Arthur & Rousseau, 1996; Baruch, 2004). A noção de empregabilidade, que ganha projeção na década de 1990, atualiza a concepção tradicional de qualificação profissional, que deixa de ser uma atividade concentrada em um período da vida do trabalhador para se tornar um processo contínuo de treinamento, por intermédio do qual os indivíduos (re)constróem o seu capital de carreira. Subjacente a esse entendimento está a noção de que uma nova atitude diante do trabalho é esperada, atitude esta que vem modificando a concepção tradicional de carreira, até então associada a uma trajetória profissional linear e ascendente, normalmente desenvolvida no âmbito de uma organização e sob a sua tutela. Nesse sentido, a carreira passa a ser uma construção eminentemente individual, marcada por uma sucessão de escolhas autônomas do trabalhador, que pressupõe a passagem por diferentes organizações, daí seu caráter “sem fronteiras” (Bridges, 1995; Lemos, Rodriguez & DeMonteiro, 2011).

A relevância atribuída à dimensão subjetiva de carreira reflete a ressignificação do contrato psicológico (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994); anteriormente pensado em termos de um conjunto de expectativas mútuas que refletiria a lealdade do trabalhador em troca de oportunidades de carreira e de estabilidade no emprego, o contrato psicológico nas últimas décadas expressaria um caráter não mais relacional, mas transacional (Mirvis & Hall, 1994). A partir de então, desempenho e empregabilidade são propostos como as novas bases de troca das relações, agora de curto prazo, entre patrão e empregado.

Propõe-se, assim, um novo padrão normativo segundo o qual os indivíduos, despojados dos tradicionais critérios objetivos de sucesso, passam a privilegiar o balanceamento entre as esferas pessoal e profissional, os múltiplos comprometimentos (família, comunidade e trabalho) e a persecução de metas “pessoalmente significativas” (Mirvis & Hall, 1994, p. 366). Ainda em linha com esse discurso, os indivíduos, por conta e risco de suas ações, comportamentos e motivações pessoais, podem ver-se libertos das amarras organizacionais e, conseqüentemente, das estruturas burocráticas de controle.

## Carreiras sem fronteiras e seus críticos

Desde a sua concepção, as carreiras sem fronteiras têm recebido inúmeras críticas que enfatizam, entre outros aspectos, a imprecisão e a ambiguidade da sua definição (Zeitz, Blau, & Fertig, 2009), atribuídas, ao menos parcialmente, ao fato de sua criação não estar relacionada à constatação empírica de um fenômeno, mas à difusão acrítica de uma terminologia adotada no ano de 1993 como tema de conferência da *Academy of Management* (Inkson et al., 2012).

A denominação em si parece ignorar o fato de que, ao longo de suas carreiras, os indivíduos tendem a cruzar diversas barreiras, representadas, entre outros aspectos, por mudanças de função, de indústria ou setor de atuação e de localização geográfica (Inkson et al., 2012). Em lugar da alegada supressão das fronteiras organizacionais, aponta-se para a sua maior permeabilidade. Destaca-se, igualmente, que o enfraquecimento dos vínculos com as organizações corresponde ao fortalecimento de outros comprometimentos, expressos, por exemplo, pela redução da mobilidade ocupacional (Walton & Mallon, 2004; Currie, Tempest, & Starkey, 2006; Lawrence, 2010).

Nem mesmo o incremento da mobilidade interorganizacional é ponto pacífico na literatura. Via de regra, esse fato é associado à deterioração das condições tradicionais de emprego, reflexo dos crescentes níveis de segurança e instabilidade no mercado de trabalho. Todavia, estudos que se debruçam sobre o tema tendem a refletir pequenas alterações no giro da mão de obra nas últimas décadas, contrapondo-se às alegações que defendem a superação da carreira organizacional em favor da emergência e dominância das carreiras sem fronteiras (Inkson et al., 2012; Clarke, 2013).

Outra crítica recorrente diz respeito às reduzidas evidências empíricas capazes de suportar as mudanças associadas ao construto carreiras sem fronteiras (Cohen & Mallon, 1999; Pringle & Mallon, 2003). As prescrições subjacentes a tal perspectiva tem como suporte primordial os resultados de pesquisas cujo foco de análise recaiu sobre empresas inseridas em subsectores específicos e com dinâmicas muito particulares de funcionamento, a exemplo das indústrias de alta tecnologia do Vale do Silício (Saxenian, 1996), de filmes (Jones, 1996) e de biotecnologia (Eaton & Bailyn, 2000).

O destaque conferido ao papel da agência no delineamento das carreiras sem fronteiras (Weick, 1996; Eby, Butts & Lockwood, 2003) é julgado excessivo por críticos que veem, nesse movimento, um argumento que visa legitimar a transferência do ônus do desenvolvimento integral da carreira para o trabalhador (Pringle & Mallon, 2003) que, enquanto empresário de si mesmo, é assumido como capaz de negociar, livremente, o seu passe no mercado.

A crescente relevância atribuída à dimensão contextual de análise (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2007; Sullivan & Baruch, 2009) permite a consideração de aspectos pouco abordados pelos defensores do construto carreiras sem fronteiras, afeitos sobremaneira ao contexto imediato de análise. O reconhecimento da influência das dimensões política e social no processo de construção de carreiras é sugerido como forma de viabilizar a compreensão do impacto dos condicionantes sociais nas trajetórias profissionais, desvelando, assim, “como o conceito de ‘carreira’, e os padrões de carreira de uma dada ocupação refletem as diferenças entre indivíduos com diferentes origens sociais” (Gunz, Mayrhofer & Tolbert, 2011, p. 1614).

A extensão das carreiras sem fronteiras a “todos os trabalhadores e a todas as sequências de trabalhos” (Arthur & Rousseau, 1996) é igualmente questionada por desconsiderar, entre outros aspectos, diferenças interculturais. A assunção da “portabilidade cultural” representaria, em última análise, a universalização de trajetórias de carreiras de um seleto grupo de trabalhadores *white collar* dos EUA (Walton & Mallon, 2004, p. 92), refletindo, assim, manifestações de uma cultura marcada pelo individualismo (Chudzikowski Demel, Mayrhofer, Briscoe, Unite, Milikic, Hall, Las Heras, Shen, & Zikic, 2009). Essa crítica é referendada por pesquisas realizadas em diferentes países, tais como Nigéria (Ituma & Simpson, 2009), Bélgica (Vansteenkiste, Verbruggen & Sels, 2013; De Caluwé, Van Dooren, Delfarotry, & Janvier, 2014) e Tanzânia (Hanchey &

Berkelaar, 2015). Nota-se, portanto, a existência de “‘obstáculos’ ou fronteiras para uma carreira sem fronteiras” (Sullivan & Baruch, 2009, p. 1553), derivadas, entre outros aspectos, de particularidades atribuídas a diferenças culturais (Pang, 2003). Alguns críticos argumentam que a normalização do construto carreiras sem fronteiras teria o condão de suprimir diferenças de toda ordem, ocultando barreiras impostas aos indivíduos em virtude de seu contexto de origem (Inkson et al., 2012) e de suas identidades étnica e de gênero (Pringle & Mallon, 2003).

Em revisão de literatura que contemplou sobretudo as modalidades de carreira emergentes nas décadas de 1990 e 2000, Sullivan e Baruch (2009, p. 1550) constataram que poucos foram os estudos que focaram enquanto sujeitos de pesquisa aqueles indivíduos que “não obtiveram sucesso neste ambiente de trabalho não tradicional, global, orientado tecnologicamente”, destacando ainda que, usualmente, aspectos negativos associados a tais modalidades, com destaque para as carreiras sem fronteiras, não são alvo de análise pelos pesquisadores deste campo, os quais tendem a focar as trajetórias de sucesso, usualmente ascendentes, potencialmente propiciadas por tais carreiras e pelos novos tempos. Assim, a reificação de uma modalidade de carreira assentada sobre conceitos como autogestão corresponderia, em larga medida, a um recorte de pesquisa que privilegia uma parcela ínfima de trabalhadores com acesso, ao longo de sua história de vida, a recursos escassos de ordem econômica, cultural e social. Cabe observar, contudo, que, para “aqueles menos favorecidos que lutam para mobilizar os recursos pessoais necessários para se engajar no mercado de trabalho eficazmente, a autogestão de carreira pode ser prejudicial” (King, 2004, p. 130).

Alguns autores, elevando o tom das críticas, sugerem que as carreiras sem fronteiras constituem-se tanto como uma forma de legitimação dos efeitos das reestruturações organizacionais e da redução das oportunidades de carreiras oferecidas atualmente no mercado (Cohen & Mallon, 1999), quanto como uma “manifestação de um discurso neoliberal que enfatiza a responsabilidade individual e não organizacional ou societal pelos resultados econômicos e de carreira” (Roper, Ganesh & Inkson, 2010, p. 673). No presente ensaio, também analisamos as carreiras sem fronteiras como um discurso que vem servindo para legitimar a atual etapa do capitalismo; contudo, elegemos o arcabouço teórico proposto por Boltanski e Chiapello (2009) para discutir criticamente o construto em questão. Em linha com a argumentação de Chiapello e Fairclough (2002), assumimos que o espírito do capitalismo corresponde a um “Discurso com ‘D’ maiúsculo” que pode ser analisado como uma “configuração de discursos (‘d’ minúsculo)”, entre os quais destacamos a metáfora das carreiras sem fronteiras (Inkson, 2006), estrutura privilegiada de mediação entre organizações e indivíduos (Barley, 1989).

### **Carreiras sem fronteiras: libertação das amarras ou sujeição irrestrita às demandas organizacionais?**

O quadro teórico proposto por Boltanski e Chiapello (2009) forneceu a lente analítica por meio da qual discutiremos, nesta seção, a emergência do construto carreiras sem fronteiras. A extensa análise apresentada pelos autores acerca do discurso gerencial aborda conceitos fundamentais à ressignificação do trabalho na atual etapa do capitalismo, mas não chega a fazer alusão ao conceito de carreiras sem fronteiras. Ao contrário, os autores afirmam que na “cidade por projetos” os trabalhadores não fariam carreira. Argumentamos que uma atenção especial deve ser dedicada a esse construto por entendermos que ele descreve, de forma exemplar, a carreira do trabalhador apto a transitar na “cidade por projetos”. Nesse sentido, postulamos que a enunciação positiva dessa nova perspectiva vem contribuindo, à semelhança de construtos como empregabilidade e flexibilidade, discutidos por Boltanski e Chiapello (2009), para a construção do novo espírito do capitalismo.

Ao descreverem as condições de reestruturação do capitalismo nas últimas décadas do século XX, os autores destacam que “o capitalismo mundial... vai muito bem. Quanto às sociedades... não vão nada bem” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 23). Os dados referentes ao crescimento do desemprego, subemprego e empobrecimento da população na Europa e nos Estados Unidos reforçam o argumento de que, para seguir mantendo o engajamento da força de trabalho – notadamente dos integrantes das “classes médias” –, o

sistema capitalista precisa de dispositivos capazes de ressignificar a precarização que marca as relações de trabalho nas últimas décadas. É sob essas circunstâncias, que se concebe a construção discursiva que enuncia as virtudes das carreiras sem fronteiras como um importante recurso ideológico capaz não só de atualizar o conceito de carreira, mas também de associar um sentido positivo – e mesmo “libertador” – à precariedade subjacente à necessidade de mobilidade organizacional frequente, atualmente requerida pelo capitalismo.

Ao criticarem as atuais condições de mobilização da força de trabalho, Boltanski e Chiapello (2009, p. 28) chamam atenção para o “fatalismo atualmente dominante, que apresenta as mudanças recentes como mutações inevitáveis, mas benéficas no longo prazo”. Em linha com essas considerações, argumentamos que o discurso subjacente ao conceito de carreiras sem fronteiras conjuga esses dois elementos: o fatalismo das mudanças – o anunciado fim das carreiras organizacionais – e o otimismo quanto a seus desdobramentos futuros – expresso na “liberdade” conquistada pelo profissional sem fronteiras.

Argumentamos que alguns dos principais pontos de aproximação entre o discurso sobre as carreiras sem fronteiras e o discurso sobre o terceiro espírito do capitalismo (Chiapello & Fairclough, 2002) são a defesa da autonomia como valor inquestionável, a ênfase na empregabilidade como condição imprescindível para o trânsito entre as diferentes organizações e a valorização da mobilidade ocupacional. Os tópicos seguintes buscam discutir estes pontos.

### Autonomia conquistada?

Ao retratarem o discurso empresarial dos anos 1990, manifesto na literatura de gestão empresarial, da qual os trabalhos sobre o construto carreiras sem fronteiras são parte integrante, Boltanski e Chiapello (2009) destacam a crítica que aquela literatura faz às estruturas burocráticas, por restringirem a autonomia dos trabalhadores. De acordo com os autores, a configuração ideológica do discurso empresarial tem a função de criar uma representação da empresa e fornecer argumentos capazes de mobilizar a força de trabalho, notadamente seus integrantes mais qualificados, em prol da melhoria do desempenho. Ressaltamos, inicialmente, que a literatura dedicada a descrever as carreiras sem fronteiras é exitosa nesse papel ideológico, ao elogiar a libertação dos trabalhadores das pesadas estruturas hierárquicas organizacionais, ao mesmo tempo em que valoriza a autonomia supostamente conquistada (Baruch, 2004; Baruch & Reis, 2016). Mais do que descrever um novo *status quo*, essa produção discursiva constrói um novo *status quo*, na medida em que prescreve atitudes e comportamentos para aqueles que desejam transitar com êxito por um mundo do trabalho retratado como “sem fronteiras” ou, nos termos de Boltanski e Chiapello (2009), na “cidade por projetos”.

Destinada, sobretudo, a executivos e profissionais com formação superior, essa literatura confere um significado virtuoso à efemeridade dos vínculos que vêm sendo construídos pelos indivíduos com as organizações. A precariedade subjacente a essa nova condição é ressignificada como “conquista de autonomia” (Baruch & Reis, 2016). Em oposição à lealdade valorizada pelo segundo espírito, o trabalhador sem fronteiras deve prezar o fato de ser “autônomo” e estar liberto das amarras das carreiras burocráticas tradicionais.

A promessa de libertação, um dos principais atrativos desse discurso segundo Boltanski e Chiapello (2009), é, não por acaso, central na descrição dos ganhos decorrentes da possibilidade de construir uma carreira sem fronteiras. Nesse sentido, como foi apontado na introdução do presente artigo, essa possibilidade sinaliza a ruptura com a “dependência dos empregados da empresa empregadora” (Arthur & Rousseau, 1996, p. 7). A autonomia em relação às organizações, todavia, implica que os trabalhadores se responsabilizem pela gestão da própria carreira, deixando de contar com a tutela organizacional de suas trajetórias profissionais. Trata-se, portanto, de uma “libertação” que não dá ao “liberto” outra opção além da responsabilização integral pelo sucesso e/ou fracasso da sua própria trajetória.

## Em busca da empregabilidade

A alegada libertação da tutela, no entanto, impõe outros custos aos indivíduos, que perdem as garantias erigidas na construção do segundo espírito, tais como a progressão meritocrática na carreira organizacional e a relativa segurança no emprego (Boltanski & Chiapello, 2009). Novamente entra em cena a releitura positiva dessas perdas, presente na literatura sobre as carreiras sem fronteiras, que as transmuta em oportunidades de crescimento ilimitadas, expressão de autonomia e resiliência individual. Mas, para que essas novas oportunidades se realizem, essa mesma literatura deixa claro que a conquista da empregabilidade é mandatória para o profissional que deseja transitar por diferentes organizações, de forma a aproveitar as oportunidades que se apresentam. Apesar de, segundo Arthur e Rousseau (1996), a modalidade carreiras sem fronteiras ser o novo *status quo*, cabe destacar que a adaptação a essa realidade não acontece sem custo para os trabalhadores nem, muito menos, é acessível a todos. Concepção intrinsecamente elitizada, a empregabilidade apresenta-se como requisito para a circulação exitosa entre as diversas fronteiras organizacionais.

Direcionado sobretudo aos executivos e candidatos às posições no topo da hierarquia organizacional, o discurso da empregabilidade apresenta-se como a possibilidade de construção de uma nova trajetória heroica para aqueles que reúnem as competências requeridas para transitar entre diferentes “projetos”. Retratado como empresário de si mesmo, desse ator é demandada a capacidade de gerir e investir em sua carreira, fazendo-se atraente aos olhos das empresas, cada vez mais seletivas e efêmeras em suas contratações (Arthur & Hall, 1996; Mirvis & Hall, 1996; Inkson et al., 2012). Conforme afirmam Boltanski e Chiapello (2009), apesar de ainda oferecerem perspectivas de carreiras a seus quadros mais talentosos, as empresas não oferecem mais garantias de longo prazo, o que faz com que mesmo os “escolhidos” tenham que estar permanentemente atentos a novas oportunidades em outras organizações. A busca da empregabilidade, emblemática do terceiro espírito, passa a ser, portanto, uma exigência permanente feita aos trabalhadores, que não podem se “acomodar” sob a pena de serem excluídos da disputa pelas decrescentes oportunidades de trabalho. Ao responsabilizar os trabalhadores integralmente pelo sucesso ou fracasso na obtenção de uma posição no mercado de trabalho, o discurso que valoriza a suposta autonomia, subjacente aos construtos empregabilidade e carreiras sem fronteiras, desconsidera os condicionantes estruturais que restringem as oportunidades de trabalho na atual etapa de acumulação capitalista.

Por pressupor a capacidade de os indivíduos tomarem para si a gestão de suas carreiras e de sua capacitação profissional (Arthur & Hall, 1996; Mirvis & Hall, 1994), o conceito de carreiras sem fronteiras traz implícita a demanda por um comportamento alinhado ao prescrito para se transitar na “cidade por projetos” (Boltanski & Chiapello, 2009), metáfora que expressaria a ideologia e os valores do terceiro espírito do capitalismo. Argumentamos, portanto, que o trabalhador sem fronteiras personifica esse terceiro espírito, por sua capacidade de transitar entre diferentes projetos, funções e organizações. Esta capacidade faz com que ele represente a “grandeza” desse espírito, encarnando os traços de autonomia, assunção de risco e flexibilidade que passam a ser demandados.

## Trânsito entre empresas como medida de sucesso

Diferentemente de seus antecessores, que personificavam o segundo espírito, o trabalhador que encarna o terceiro espírito não deve esperar construir um vínculo organizacional duradouro; valoriza, em vez disso, o trânsito entre diferentes projetos. A medida de seu sucesso não é mais a ascensão organizacional vertical, mas a facilidade com que se engaja, sucessivamente, em novos projetos. Assim, a carreira sem fronteiras se apresenta como a carreira possível a ser trilhada pelo trabalhador contemporâneo e a permanência em uma organização por um longo período passa a representar algo indesejável.

Boltanski e Chiapello (2009) destacam que a proposta de participação em sucessivos projetos é apresentada como possibilidade de libertação da estrutura burocrática e da autoridade do chefe subjacente ao terceiro espírito do capitalismo, tão reivindicada pelos executivos, pois, se as trajetórias profissionais passam a ter por base características como criatividade, reatividade e flexibilidade, “ninguém mais está limitado pela seção à qual pertence nem totalmente submetido à autoridade de um chefe, pois todas as fronteiras podem ser transpostas pela virtude dos projetos” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 122). Esta noção de libertação está também presente no discurso das carreiras sem fronteiras, ao ressaltar-se que o novo profissional está liberto das “amarras” organizacionais (DeFillippi & Arthur, 1994).

De forma similar ao descrito acerca do trabalhador sem fronteiras (DeFillippi & Arthur, 1994), a proposta de desenvolvimento pessoal da nova forma de organização por projetos exige um número maior de habilidades – profissionais e pessoais – e um nível maior de capacitação das pessoas. Esse novo modelo, explicam Boltanski e Chiapello (2009, p. 122), “propõe uma ‘verdadeira autonomia’... baseada num autoconhecimento e na realização pessoal, e não a falsa autonomia, delimitada pela trajetória da carreira, por definições de função e por sistema de punições-recompensas, propostos nos anos 60”.

Contudo, Boltanski e Chiapello (2009) tecem uma crítica a essa garantia, uma vez que a empregabilidade é um conceito de difícil mensuração, especialmente quando comparado à administração por objetivos, utilizada para medir o desempenho do trabalhador. Em linha com as considerações dos autores, postulamos que a possibilidade de transitar entre diferentes organizações, anunciada como conquista do trabalhador sem fronteiras, é sobretudo um peso depositado em seus ombros, posto que traz implícita a ideia de que o insucesso na obtenção de uma nova colocação seria decorrente da falta de preparo ou de capacidade de articulação desse trabalhador.

Os autores também afirmam que a ideia de empregabilidade se apresenta como incapaz de oferecer garantias ao trabalhador para que este se engaje no projeto capitalista (Boltanski & Chiapello, 2009). De forma semelhante, o apelo à ética pessoal como garantia de lealdade do executivo à empresa não apresenta consistência capaz de assegurar o empenho individual. É possível, portanto, afirmar que o novo espírito do capitalismo oferece menos segurança – ou ao menos uma garantia menos sólida – para o trabalhador.

Cabe destacar, todavia, que a crítica ao construto carreiras sem fronteiras não implica a idealização do segundo espírito do capitalismo, tampouco a defesa das carreiras tradicionais ou hierárquicas que o caracterizavam. Conforme destacam Boltanski e Chiapello (2009), a cada momento histórico, o capitalismo demanda recursos ideológicos capazes de justificar a adesão da força de trabalho ao sistema produtivo. Nesse sentido, as carreiras tradicionais foram, à sua época, a expressão do êxito prometido aos trabalhadores que se engajaram no projeto capitalista, expresso no segundo espírito e, à semelhança do construto carreiras sem fronteiras, se mostraram representativas de um modelo aplicável tão somente a uma minoria de trabalhadores (Barley, 1989).

## Considerações finais

Dados do mercado de trabalho brasileiro nos últimos anos refletem uma realidade dissonante daquela que associa as carreiras atuais ao crescimento de postos de trabalho altamente qualificados (Baruch, 2004), calcados no desenvolvimento de múltiplas competências (DeFillippi & Arthur, 2004). Em contraposição aos argumentos que enfatizam a dominância das carreiras sem fronteiras na atualidade (Arthur & Rousseau, 1996), a metamorfose do trabalho verificada no contexto brasileiro recente pode ser caracterizada pela combinação de um duplo movimento; por um lado nota-se a geração de um vasto contingente de posições mal remuneradas, por outro evidencia-se a supressão de vagas de trabalho com melhores salários. Segundo Pochmann (2012), dos cerca de 21 milhões de postos de trabalho gerados na década de 2000, aproximadamente 20 milhões, ou 95% do total, são de baixa qualidade e remuneraram na faixa de até 1,5 salário mínimo. Ademais, a geração

de postos de trabalho nessa faixa de renda entre as décadas de 1980 e 1990 foi da ordem de 15%, o que revela um crescimento expressivo da participação relativa dos postos de menor remuneração no contingente total de vagas criadas no período. Por outro lado, na década de 2000, foram suprimidas 4 milhões de posições com ganhos superiores a 3 salários mínimos, ao passo que nas duas décadas anteriores foram criados 5,4 milhões de postos nessa faixa de renda.

Assim, ainda que a emergência das carreiras sem fronteiras venha sendo festejada como um mecanismo que simboliza a superação de um “legado Orwelliano de ideias interdependentes acerca do domínio de grandes formas burocráticas de organização que permaneceram sem contestação até a passagem simbólica de 1984” (Arthur & Rousseau, 1997, p. 7), são muitas as evidências que não se coadunam com este diagnóstico. Conforme buscamos discutir neste artigo, o que se percebe, ao longo dos últimos anos no campo de estudos de carreira, é o avanço de uma retórica cujo pilar central é a mobilização de uma nova gramática que, em seu conjunto, sugere a existência de uma profunda ruptura estrutural sem, no entanto, tematizar aspectos relevantes como a existência de vencedores e perdedores nesta nova etapa do sistema capitalista, a continuada relevância das barreiras nas trajetórias profissionais atuais e os problemas sociais emergentes (Hirsch & Shanley, 1996), sobretudo a crescente precarização do mundo do trabalho (Boltanski & Chiapello, 2009).

Interessante notar que esta nova gramática ecoa a nova fala ou “novilíngua” de George Orwell (2016), buscando superar o vocabulário dominante até a década de 1990, ao mesmo tempo em que promove a crítica dos sistemas econômico, organizacional e de trabalho correspondente. Em vez de contextualizar eventuais mudanças verificáveis no cenário atual, os proponentes dessa nova modalidade de carreira prescrevem um modelo de trajetória profissional em linha com a emergência de uma alegada nova era organizacional (Arthur & Rousseau, 1996). Suprimem da análise as carreiras que representam a vasta maioria dos postos de trabalho da atualidade; em contrapartida, reificam modelos de carreira (Evetts, 1992) que privilegiam ocupações de trabalhadores das classes privilegiadas das economias do Ocidente (Dries, 2011; Hanchey & Berkelaar, 2015). O custo, portanto, da ênfase irrestrita em premissas monoculturais é a exclusão consciente da análise das carreiras não só dos grupos não dominantes, mas também dos indivíduos que, independentemente da sua posição social, optam por seguir trajetórias profissionais que “não coincidem com as experiências, interesses e aspirações” legitimadas (Gabor & Buzzanell, 2012). A operacionalização do processo de vaporização do passado – para falar com Orwell (2016) –, levada a cabo pela supressão de uma dada gramática pela sua antítese, traz consigo a invisibilidade de um conjunto maciço de indivíduos desta literatura sobre carreiras.

Diante de um cenário de crescimento de postos precários e de redução de direitos dos trabalhadores, é difícil vislumbrar quaisquer traços de um presente ou futuro reluzente. Postulamos, portanto, que o momento atual parece propício para reflexões sobre os efeitos da disseminação de modelos e conceitos exógenos que se revelam incapazes de retratar o cenário contemporâneo do trabalho, sobretudo em contextos periféricos. Nesse sentido, não é fácil antever – exceção feita a uma minoria de profissionais altamente qualificados – um futuro do trabalho auspicioso, no qual a dissolução das fronteiras organizacionais traga mais ganhos do que perdas.

## Referências

- Antunes, R. (2011). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Baker, T., & Aldrich, H. E. (1996). Prometheus stretches: Building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 132-149). New York: Oxford University Press.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago school of sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory* (pp. 41-65). Cambridge: Cambridge University Press.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional careers paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y.; Reis, C. (2016). How global are boundaryless careers and how boundaryless careers are global careers? Challenges and a theoretical perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 13-27.
- Bird, A. (1996). Careers as repositories of knowledge. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 150-168). Oxford: Oxford University Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. Martins Fontes: São Paulo.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Sociology*, 2(3), 359-377.
- Bridges, W. (1995). *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Celikates, R. (2012). O não reconhecimento sistemático e a prática da crítica: Bourdieu, Boltanski e o papel da teoria crítica. *Novos Estudos CEBRAP*, 93, 29-42.
- Chiapello, È., & Fairclough, N. L. (2002). Understanding the new management ideology: A transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse Society*, 13(2), 185-208.
- Chudzikowski, K., Demel, B., Briscoe, J. P., Unite, J., Milikic, B. B., Hall, D. T., Las Heras, M., Shen, Y., & Zikic, J. (2009). Career transition and their causes: A country-comparative perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 825-849.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Cohen, L., & Mallon, M. (1999). The transition from organizational employment to portfolio working: Perceptions of "boundarylessness". *Work, Employment and Society*, 13(2), 329-352.
- Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 755-774.
- De Caluwé, C., Van Dooren, W. V., Delafortry, A., & Janvier, R. (2014). Mind-sets of boundaryless careers in public sector: The vanguard of a more mobile workforce. *Public Personnel Management*, 43(4), 490-519.

- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dries, N. (2011). The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International*, 16(4), 364-384.
- Eaton, S., & Bailyn, L. (2000). Career as life path: Tracing work and life strategies of biotech professionals. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.). *Career frontiers: new conceptions of working lives* (pp. 177-198). Oxford: Oxford University Press.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Evetts, J. (1992). Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change. *Sociology*, 26(1), 1-21.
- Freitas, C. E. (2013). Boltanski, Taylor e Jessé Souza: No rastro sociológico da moralidade de classe no capitalismo. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 12(36), 752-767.
- Gabor, E., & Buzzanell, P. M. (2012). From stigma to resistant career discourses: Toward a co-cultural career communication model for non-dominant group members. *Intercultural Communication Studies*, 21(3), 1-17.
- Gunz, H., Mayrhofer, W., & Tolbert, P. S. (2011). Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, 32(12), 1613-1620.
- Hanchey, J. N., & Berkelaar, B. L. (2015). Context matters: Examining discourses of career success in Tanzania. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 411-439.
- Harvey, D. (1992). *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.
- Higgins, M., Dobrow, S. R., & Roloff, K. S. (2010). Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749-769.
- Hirsch, P. M., & Shanley, M. (1996). The rhetoric of boundaryless – or, how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 208-233). Oxford: Oxford University Press.
- Hirschhorn, L., & Gilmore, T. (1992). The new boundaries of the “boundaryless” company. *Harvard Business Review*, May-June.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Inkson, K., & Arthur, M. (2001). How to become a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48-61.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323-340.
- Ituma, A., & Simpson, R. (2009). The 'boundaryless' career and career boundaries: Applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria. *Human Relations*, 62(5), 727-761.
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: The case of the film industry. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 58-75). New York: Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance: Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*. New York: Simon & Schuster.

- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
- Lawrence, B. S. (2010). *Careers, social context and interdisciplinary thinking*. Los Angeles: California Center for Population Research. [On-Line Working Paper Series].
- Lemos, A. H. C., Rodriguez, D. A., & DeMonteiro, V. C. (2011). Empregabilidade e sociedade disciplinar: Uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 587-604.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. In H. Gunz, & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies* (pp. 215-240). California: Sage Publications.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1996). Twenty-first century careers. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 97-115). New York: Oxford University Press.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Orwell, G. (2016). *1984*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Pang, M. (2003). Boundaryless careers? The (in-)voluntary (re-)actions of some Chinese in Hong Kong and Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 809-820.
- Pochmann, M. (2012). *Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira*. São Paulo: Boitempo.
- Pringle, J. K., & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839-853.
- Raider, H. J., & Burt, R. S. (1996). Boundaryless careers and social capital. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 187-200). Oxford: Oxford University Press.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roper, J., Ganesh, S., & Inkson, K. (2010). Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. *Work, employment and society*, 24(4), 661-679.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220-241.
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 23-39). New York: Oxford University Press.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Vandenberghe, F. (2015). Os pós-bourdieuianos: Retrato de uma família disfuncional. In F. Vandenberghe & J.-F. Véran (Orgs.). *Além do habitus: Teoria social pós-bourdieuiana* (pp. 27-36). Rio de Janeiro: 7 Letras.
- Vansteenkiste, S., Verbruggen, M., & Sels, L. (2013). Being unemployed the boundaryless career era: Does psychological mobility pay off? *Journal of Vocational Behavior*, 82(2), 135-143.

- Véran, J. F., & Vandenbergue, F. (2015). Novas sociologias: Um exercício de teoria comparativa. In F. Vandenbergue, & J.-F. Véran (Orgs.). *Além do habitus: Teoria social pós-bourdiesiana* (pp. 9-25). Rio de Janeiro: 7 Letras.
- Walton, S., & Mallon, M. (2004). Redefining the boundaries? Making sense of career in contemporary New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 75-95.
- Weick, K.E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. In: M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 40-57). New York: Oxford University Press.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 7(2), 137-158.
- Zeitz, G., Blau, G., & Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398.

## Sobre os Autores

### Filipe Augusto Silveira de Souza

Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas. Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Email: filipe.souza@fgv.br e filipe.a.souza@globocom. ORCID: 0000-0001-7547-8947

### Ana Heloísa da Costa Lemos

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Doutora em Sociologia pelo IUPERJ. Email: aheloisa@iag.puc-rio.br. ORCID: 000-0001-6222-6628

### Marcelo Almeida de Carvalho Silva

Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Email: marceloacs@facc.ufrj.br e marceloacs@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-8970-1177



## Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do *feedback* percebidos

Influence of the formal performance evaluation and its mechanisms on the interpersonal trust between managers: perceived procedural justice and feedback quality

Recebido: 12/01/2017

Aprovado: 29/03/2019

Ilse Maria Beuren<sup>a</sup>  
Neusa Sawczuk von Eggert<sup>a</sup>  
Edicreia Andrade dos Santos<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

<sup>b</sup>Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

### Resumo

Este estudo desvendou a influência da avaliação de desempenho formal individual na confiança entre gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e, até que ponto essa confiança é afetada por dois mecanismos utilizados na avaliação, a justiça processual e o *feedback*. Replicando o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) a coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário, traduzido desse estudo. Obteve-se resposta de 262 gestores de dois níveis hierárquicos de uma empresa transnacional brasileira, que conta com um sistema de avaliação de desempenho formal consolidado. As hipóteses elaboradas foram analisadas com estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que a avaliação de desempenho formal individual não apresenta influência positiva direta na confiança entre os gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos, porém, essa confiança é influenciada por mecanismos como a qualidade do *feedback* e a justiça processual percebida. Enquanto os resultados de Hartmann e Slapnicar (2009) indicaram que a confiança entre gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos depende da formalidade do procedimento da avaliação de desempenho, neste estudo se evidenciaram dissonâncias que instigam novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Confiança interpessoal; Justiça processual; *Feedback*.

### Abstract

This study uncovered the influence of the individual formal performance evaluation on trust between evaluators-evaluated managers of different hierarchical levels of a company and to what extent this trust is affected by two mechanisms used in evaluation, procedural fairness and feedback. Replicating the study by Hartmann and Slapnicar (2009) the data collection was performed through a questionnaire, translated from that study. Response was obtained from 262 managers of two hierarchical levels of a Brazilian transnational company, which has a consolidated formal performance evaluation system. The hypotheses elaborated were analyzed using descriptive statistics and modeling of structural equations. The results indicate that the individual formal performance evaluation of doesn't present a direct positive influence on the trust between evaluators-evaluated managers of different hierarchical levels, however, this trust is influenced by mechanisms such as feedback quality and perceived procedural fairness. While the results of Hartmann and Slapnicar (2009) indicated that trust between evaluators-evaluated managers of different hierarchical levels depends on the formality of the performance evaluation procedure, in this study dissonances that instigate further research were evidenced.

**Keywords:** Performance evaluation; Interpersonal trust; Procedural justice; Feedback.

## Introdução

O ambiente organizacional contemporâneo, no setor privado e público, cada vez mais influenciado pela complexidade da sociedade moderna e por mudanças mais dinâmicas, caracteriza-se como altamente competitivo, de maior risco e incerteza (Novelli, Fischer & Mazzon, 2006). Face a esse contexto, verifica-se a importância da confiança nas relações dentro das organizações para atenuar as consequências desse cenário (Fukuyama, 1996; Zanini, 2007; Souza, 2010). A confiança interpessoal no âmbito organizacional é importante nas relações entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos por contribuir para uma maior congruência entre os objetivos (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Embora importante, a confiança interpessoal não é suficiente para os gestores superiores controlarem o comportamento de seus subordinados, por isso geralmente utilizam-se de sistemas formais de avaliação de desempenho (Das & Teng, 1998). A avaliação de desempenho é um processo para relacionar os objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação dos funcionários, que precisa ser realizado de forma sistemática e contínua, em consonância com os seus propósitos.

No entendimento de Beuren e Santos (2012), a percepção do indivíduo sobre o que é justo ou injusto no contexto do trabalho foi concebida como justiça organizacional. Os estudos sobre a justiça organizacional respaldam-se em três principais motivos: (i) é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; (ii) a força de trabalho representa um dos elementos mais importantes de qualquer organização e a maneira como ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos; e (iii) os trabalhadores buscam recompensas e tratamento digno e respeitoso nas organizações (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). A justiça organizacional compreende três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional (Jamaludin, 2009).

A justiça distributiva possui relação com as percepções dos funcionários em relação aos seus recebimentos (aumentos salariais, prêmios); a processual aborda as percepções de justiça relativas aos procedimentos organizacionais (processos de seleção, sistemas de avaliação de desempenho, promoções); e a interacional compreende as percepções em relação ao tratamento respeitoso e cortês recebido durante e após a implementação dos processos de avaliação, sendo essa dimensão subdividida em justiça informacional e justiça interpessoal (Beuren, Klein, Lara & Almeida, 2016). Neste estudo, em vista do foco no sistema de avaliação de desempenho formal, enfatiza-se a justiça processual, ou seja, aquela caracterizada pelos procedimentos utilizados no processo, para relacioná-la com a confiança dos indivíduos diante da avaliação de desempenho.

Em relação ao *feedback*, este é outro mecanismo importante, não somente por promover a justiça organizacional (Sotomayor, 2007), mas também, pelo fato de que a essência da melhoria contínua do processo está em fornecer um *feedback* de qualidade. Hartmann e Slapnicar (2009) investigaram como a avaliação de desempenho formal afeta a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos. Um questionário foi respondido por 160 gerentes de 11 bancos eslovenos. Os resultados da pesquisa indicaram que a confiança depende da formalidade do procedimento da avaliação de desempenho e essa relação é mediada pela qualidade do *feedback* e justiça organizacional percebida.

A relevância da temática em questão, a qual segundo Andrade, Fischer e Stefano (2015) é bastante difundida em estudos internacionais, mas menos frequente no Brasil, revelou uma lacuna de pesquisa que motivou a replicação do estudo em setor econômico brasileiro diverso do setor bancário esloveno investigado por Hartmann e Slapnicar (2009). Por outro lado, Novelli et al. (2006) mediante pesquisa com 200 gerentes no Brasil, apontaram que as variáveis da confiança interpessoal são identificadas com maior intensidade pelos gerentes de empresas industriais, do que por aqueles que trabalham em empresas de serviços/comércio.

Com base no exposto e no estudo sobre o setor bancário esloveno de Hartmann e Slapnicar (2009), a questão orientadora desta pesquisa é: a avaliação de desempenho formal individual influencia a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa e essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação? Assim, o estudo objetiva verificar se a avaliação de desempenho

formal individual influencia a confiança entre gestores avaliadores-avaliados de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa industrial transnacional brasileira e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação, como a justiça processual e a qualidade do *feedback*.

Este estudo justifica-se porque embora diversos estudos internacionais já tenham sido realizados sobre a temática, nenhum deles foi conclusivo (Hartmann & Slapnicar, 2009). No Brasil, não se identificaram pesquisas que analisaram os efeitos da avaliação de desempenho na confiança, justiça processual e *feedback*, com exceção do estudo de Beuren, Kreuzberg e Franz (2016) que verificou a relação entre as medidas de avaliação de desempenho e a percepção de justiça processual à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade, porém com empregados de diversos cargos e setores de uma cooperativa de produção, o que também difere do presente estudo que investiga somente gestores.

Assim, na perspectiva teórica, esse estudo contribui por evidenciar resultados que clarifiquem a falta de conclusões de pesquisas realizadas na Europa sobre a temática e, a partir dos achados, agregar conhecimento ao que já foi desenvolvido por Hartmann e Slapnicar (2009). Destaca-se ainda que, ao examinar os construtos propostos neste estudo, há contribuição prática relevante, uma vez que os gestores da empresa investigada, a partir dos resultados desta pesquisa, conseguirão ter uma visão mais ampla acerca do sistema de avaliação de desempenho na sua empresa e seus reflexos sobre a confiança dos indivíduos envolvidos neste processo.

## Referencial teórico

Nesta seção, primeiramente aborda-se a avaliação de desempenho formal individual. Em seguida, discute-se sobre a confiança na sua perspectiva psicossocial, sobre justiça processual e qualidade percebida do *feedback*, – dois mecanismos da avaliação de desempenho.

### Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é fundamental na gestão das organizações, além de ser um processo vital pelo seu potencial de afetar uma variedade de funções relacionadas ao trabalho (Sotomayor, 2007). Especificamente, a avaliação de desempenho individual realizada de modo formal e transparente aumenta o nível de confiança entre os indivíduos envolvidos no processo (Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Para diferenciar a avaliação de desempenho formal e informal, analisam-se características quanto à fixação de metas, medição do desempenho e distribuição de recompensas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Na fixação de metas, um sistema de avaliação de desempenho é mais formal quando os objetivos de trabalho são apresentados sob a forma escrita e em termos quantitativos. Conforme Ittner, Larcker e Meyer (2003), um instrumento que pode ser utilizado para a elaboração dessas metas é o *Balanced Scorecard*, que fornece uma visão integrada de desempenho englobando quatro perspectivas: financeira, operacional, empregados e inovação.

Em relação à medição de desempenho e a distribuição de recompensas, elas tendem à formalidade quando, na aferição dos seus resultados de desempenho, o gestor responsável utiliza os dados disponíveis do sistema de informações, ao invés de critérios pessoais, e informações quantitativas no lugar de qualitativas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

O uso de múltiplas medidas de desempenho individuais objetivas e subjetivas está relacionado com avaliações de desempenho mais compactadas e favoráveis, mas pode resultar em problemas de prevalência de decisões pessoais em detrimento de decisões objetivas (Moers, 2005). Assim, o êxito da avaliação de desempenho depende da escolha adequada dos instrumentos utilizados no seu processo, que devem estar relacionados aos objetivos almejados pela avaliação e, conseqüentemente, com as necessidades da organização.

No entanto, além de serem elaboradas com o intuito de atingir as metas e os objetivos organizacionais, as avaliações de desempenho individuais visam também o ajuste de desempenho individual e coletivo. De modo geral, as avaliações de desempenho são elaboradas para atender a três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo, respectivamente: (i) fornecer julgamentos sistemáticos que respaldem aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamentos ou demissões; (ii) informar ao subordinado como está seu desempenho e propiciar sugestões de mudanças; e (iii) para instrução e aconselhamento do indivíduo (McGregor, 1997). Discorrida esta breve exposição sobre a avaliação de desempenho formal, na sequência aborda-se a confiança.

## Confiança

Estudos sobre confiança têm sido publicados de forma crescente desde a década de 1990 (Kramer, 1999). Apesar de não existir uma definição abrangente para a confiança, a literatura enfatiza em comum que a confiança é importante para a *performance* corporativa (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Coletti et al., 2005). Sendo assim, neste estudo, optou-se por analisar a confiança pela dimensão psicossocial, que se manifesta como mediadora das relações entre as pessoas, grupos ou empresas.

Para Hosmer (1995) a confiança é essencial à compreensão do comportamento interpessoal e de grupo, eficácia gerencial, desempenho econômico e estabilidade social ou política. Estudiosos desse assunto afirmam que a confiança pode ser a chave para promover a redução da incerteza em um ambiente caracterizado por desconfiança, melhorar a qualidade de vida no trabalho e contribuir para a melhoria do clima organizacional (Campos, Araújo, Moraes & Kilimnik, 2013).

Devido às relações de troca nas organizações, a confiança pode ser definida como confiança interpessoal, considerada um importante atributo para o funcionamento organizacional e uma relevante referência para os relacionamentos entre os gestores (Dirks & Ferrin, 2002).

No entanto, a confiança interpessoal difere da confiança organizacional que se preocupa com o cumprimento dos compromissos expressos pelas organizações, tendo como base as normas, as leis e a liderança envolvida no processo (Andrade et al., 2015). Condrey (1995) investigou a importância da confiança organizacional em processos de melhorias, especificamente, em reformas dos sistemas de gerenciamento de recursos, e concluiu que um clima organizacional favorável e confiante pode ser um antecedente da busca de melhorias e do sucesso das implementadas.

Já a confiança interpessoal refere-se à confiança entre os indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos (Araújo & Cançado, 2013). No entanto, a confiança interpessoal é importante, mas não é suficiente, por isso, os gestores usariam controles formais, como os sistemas de avaliação de desempenho (Das & Teng, 1998; Malhotra & Munighan, 2002; Hartmann & Slapnicar, 2009).

Hopwood (1972), Lau e Buckland (2001) e Lau e Shohilin (2005) encontraram efeitos positivos na confiança dos subordinados quando os gestores estabeleciam metas objetivas e alcançáveis, mensuravam o desempenho com métricas claras e atribuíam recompensas com regras transparentes.

Reforçando o exposto por Hartmann e Slapnicar (2009), a confiança interpessoal é influenciada pelo uso formal de um sistema de avaliação de desempenho individual e essa formalidade é medida utilizando-se três etapas da avaliação de desempenho: estabelecimento de metas, medição do desempenho e recompensas. Diante desse contexto, foi replicada do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 725) a seguinte hipótese:

**H1:** O uso formal do sistema de avaliação de desempenho pelos superiores tem efeito positivo na confiança dos subordinados em seus superiores.

A confiança interpessoal, quando oriunda do uso de um sistema de avaliação de desempenho formal, com metas claras, métricas corretas de mensuração de desempenho e recompensas formalizadas, denota efeitos positivos na confiança dos membros de uma organização (Morrow, Hansen & Pearson, 2004). Isso influencia a percepção de justiça processual e a qualidade percebida do *feedback* (Hartmann & Slapnicar, 2009).

### Justiça processual

A justiça organizacional tem suas origens na Teoria da Equidade (Adams, 1963), que se refere à percepção de justiça dos resultados. Tal ocorre quando os empregados percebem como justa a proporção entre os seus esforços no trabalho e as recompensas recebidas e comparadas com seus colegas (Adams, 1965; Austin & Walster, 1974). A justiça organizacional também diz respeito à percepção de justiça dos empregados nas relações de trabalho em sua organização (Sotomayor, 2007). Conforme abordado na introdução deste estudo, a justiça organizacional possui três dimensões (Jamaludin, 2009), no entanto, enfatiza-se aqui a justiça processual.

Thibaut, Friedland e Walker (1974) e Thibaut e Walker (1975) iniciaram os estudos sobre justiça processual com foco na importância que as pessoas atribuem aos procedimentos pelos quais são tomadas as decisões e nas reações das mesmas frente à presença ou ausência de justiça nestes processos. A justiça processual percebida positivamente em relação à avaliação de desempenho pelos gestores avaliadores-avaliados, contribui para um maior nível de desempenho organizacional (Folger & Cropanzano, 1998). Se é percebida ao contrário, os funcionários podem desenvolver atitudes e comportamentos organizacionais, tais como, baixo desempenho, insatisfação, desmotivação e perda de produtividade, conforme observado por Rego (2002) entre professores universitários.

Logo, quando um sistema de avaliação de desempenho formal é percebido de forma justa, a confiança entre avaliados-avaliadores tende a aumentar, em função de fatores empregados no processo, como, por exemplo, integridade, honestidade, precisão, consistência e contratos (Hartmann & Slapnicar, 2009).

De acordo com Hartmann e Slapnicar (2009) quando os gestores superiores explicitam aos seus subordinados as metas de trabalho de forma clara, quantificam as medições de desempenho com informações advindas do sistema de avaliação de desempenho, e alocam devidamente as recompensas, promovem a justiça processual. Neste sentido, replicou-se a seguinte hipótese do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 726):

**H2:** O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na confiança é mediado pela justiça processual percebida.

Espera-se, portanto, que a avaliação de desempenho realizada de modo formal, com metas previamente estabelecidas e mensuráveis e procedimentos transparentes, aumente a percepção de justiça processual, influenciando a confiança (Hartmann & Slapnicar, 2009) e a qualidade percebida do *feedback* pelo avaliado.

### Qualidade do *feedback*

O sistema de retorno de informações sobre metas, operações, resultados e *performance* é denominado na literatura de *feedback* (Beuren & Gorla, 2016), e quanto maior sua frequência e qualidade, melhores tendem a ser os resultados. Com vistas a ajudar os gestores de níveis hierárquicos inferiores a entender como podem adaptar seu comportamento para melhorar o seu desempenho, o *feedback* é considerado essencial

em qualquer processo de avaliação de desempenho (Herold & Parsons, 1985). Para Steelman, Levy e Snell (2004), um *feedback* de qualidade alcançado pelo avaliado melhora a relação entre o gestor de nível hierárquico inferior e o seu gestor de nível hierárquico superior. Ele também permite que os gestores subordinados ajustem as expectativas sobre as suas recompensas com o seu superior (Cahuc & Zylberberg, 2004).

O *feedback* é um mecanismo que afeta a confiança dos gestores, e atua como mediador dos procedimentos de avaliação de desempenho (Lau & Buckland, 2001; Coletti et al., 2005). A qualidade de um *feedback* que os superiores dão aos seus subordinados pode ser percebido de acordo com a sua utilidade e importância (Herold & Parsons, 1985; Steelman et al., 2004).

Assim, o uso do sistema de avaliação formal fornece informações úteis e importantes para um *feedback* de desempenho. Devido a sua utilidade e relevância, ele é valorizado e percebido como de qualidade, por parte de quem recebe. Assim espera-se que a qualidade percebida do *feedback* promova a confiança entre as partes envolvidas no processo (Hartmann & Slapnicar, 2009). Diante deste contexto, replicou-se a seguinte hipótese do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 726):

**H3:** O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na confiança é mediado pela qualidade percebida do *feedback* de desempenho.

Sob a perspectiva de que a qualidade percebida do *feedback* é um mecanismo que afeta positivamente a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos (Lau & Buckland, 2001; Coletti et al., 2005), pode-se inferir que, a qualidade percebida do *feedback* também promove a percepção de justiça processual no que tange às relações entre os envolvidos.

Conforme Hartmann e Slapnicar (2009), a qualidade percebida do *feedback* e a justiça processual possuem características subjacentes semelhantes, tais como, a precisão e a falta de preconceito. Portanto, espera-se que a qualidade percebida do *feedback* de desempenho, além de ter um efeito positivo direto na confiança, promova a confiança interpessoal por meio da justiça processual percebida. Nesta perspectiva, foi replicada do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 726) a seguinte hipótese:

**H4:** A qualidade percebida do *feedback* de desempenho tem efeito positivo na percepção de justiça processual dos gestores.

A formalidade da avaliação de desempenho, a qualidade do *feedback* e a justiça processual percebida têm dependência situacional. Para capturar a capacidade de medir as saídas dos avaliados, Hartmann e Slapnicar (2009) utilizaram o termo contratilidade (*contractibility*). A depender das atribuições dos gestores superiores, em situações que exigem avaliação subjetiva dada a dificuldade de avaliação objetiva, as saídas podem não ser facilmente contratáveis. Para minimizar a subjetividade podem ser utilizados contratos, definidos como “conhecimento mútuo das expectativas de desempenho existentes entre o respondente e os demais gerentes ou superiores” (Novelli et al., 2006, p. 446).

Quando há dificuldade de obter objetivamente os critérios de avaliação de desempenho, existe baixa contratilidade; e quando a *performance* pode ser avaliada por meio de indicadores objetivos, existe alta contratilidade (Grossman & Hart, 1986). A relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal e a confiança é diferente para os diferentes níveis de contratilidade (Grossman & Hart, 1986). Nas situações em que é difícil explicitar os contratos, é exigido dos gestores um esforço extra para medir e explicar os objetivos de desempenho e recompensas com base em regras claras de alocação. Espera-se que, quanto maior a contratilidade, menor seja o uso do sistema de avaliação de desempenho formal. Tal situação ocorre também tanto em relação à justiça processual, quanto em relação à qualidade percebida do *feedback* (Hartmann & Slapnicar, 2009).

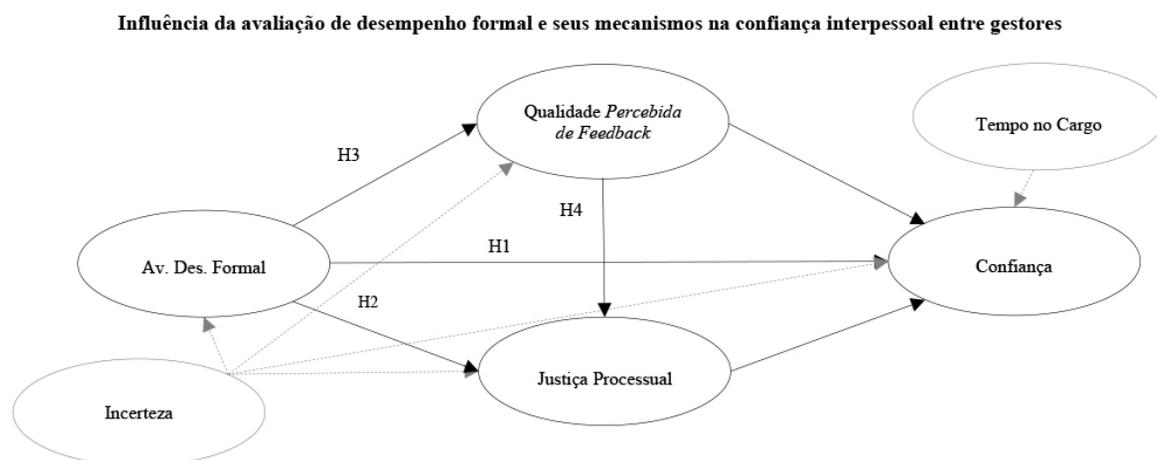
No que concerne à justiça processual, quanto maior a contratilidade, menor será a subjetividade. Consequentemente, menor importância terá o sistema de avaliação de desempenho formal como responsável pela confiança entre os gestores. Esse argumento se assemelha para a variável qualidade percebida do *feedback*, em que o interesse do avaliado em receber um *feedback* de qualidade não prevalece (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Em contrapartida, os subordinados com funções de menor contratilidade, isto é, em que as saídas não são facilmente mensuráveis de forma objetiva, estarão mais inclinados a atribuir as avaliações ao sistema de avaliação de desempenho formal. Em suma, espera-se que a relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal e a confiança seja diferente para diferentes níveis de contratilidade (Grossman & Hart, 1986). Desse modo, replicou-se de Hartmann e Slapnicar (2009, p. 727) a seguinte hipótese:

**H5:** O efeito positivo do uso formal do sistema de avaliação de desempenho na qualidade percebida de *feedback* e justiça processual e, consequentemente, na confiança, será mais forte para os gestores em funções com menos saídas contratáveis.

Para determinar quais gestores estão em situações de baixa ou alta contratilidade consideraram-se os diferentes níveis hierárquicos (superior e inferior). Baixa contratilidade inclui aqueles gestores superiores em que a avaliação de desempenho individual é dificultada em função das interdependências organizacionais e a falta de métricas objetivas; alta contratilidade inclui aqueles gestores em que as medidas e metas podem ser objetivamente estabelecidas, como medidas financeiras ou físicas (Hartmann & Slapnicar, 2009).

Nas relações propostas, Hartmann e Slapnicar (2009) incluíram ainda variáveis de controle, tempo no cargo e incerteza nas tarefas. Tempo no cargo relaciona-se com a confiança do gestor no seu superior (Gibbs, Merchant, Van Der Stede & Vargus, 2004). Incerteza nas tarefas relaciona-se com a avaliação formal de desempenho que demanda maior transparência nos procedimentos (Hartmann & Slapnicar, 2009). Na Figura 1, apresenta-se o modelo teórico que exhibe as hipóteses extraídas do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) e que norteiam este estudo.



**Figura 1** - Modelo teórico

Fonte: Traduzido de Hartman e Slapnicar (2009).

Em consonância com as hipóteses e com o modelo teórico de Hartmann e Slapnicar (2009), espera-se que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho (variável independente) influencie positivamente a confiança interpessoal (variável dependente) (H1). Espera-se ainda que, percepção de justiça processual

medeie a relação entre a avaliação de desempenho formal e a confiança (H2); assim como, a qualidade percebida do *feedback* de desempenho medeie a relação entre a avaliação de desempenho formal e a confiança entre gestores subordinados e superiores (H3). O efeito mediador refere-se a uma variável que atua como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela influencia a variável dependente por receber influência da variável independente (Baron & Kenny, 1986).

Ainda, busca-se verificar se a qualidade percebida do *feedback* tem efeito positivo na percepção de justiça processual (H4), sendo que nesta relação a qualidade percebida do *feedback* assume a posição de variável independente e a justiça processual de variável dependente. E, por fim, que a relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal com a confiança, qualidade percebida do *feedback* e justiça processual (H5) seja mais forte para os gestores em funções com menor contratilidade (gestores de nível hierárquico superior), sendo a contratilidade uma variável de controle, exercendo efeito moderador. O efeito moderador refere-se a uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre duas outras (Baron & Kenny, 1986). Apesar da hipótese H5 ter sido formulada no estudo de Hartmann e Slapnicar (2009) e replicada nesta pesquisa, não é mostrada no modelo teórico pelo fato de ser uma comparação da relação entre o sistema de avaliação de desempenho formal por diferentes níveis hierárquicos de gestores. Em todas as hipóteses utilizaram-se duas variáveis de controle, incerteza e tempo no cargo, ambas com efeito moderador.

## Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa, de caráter descritivo com abordagem quantitativa, foi realizada por meio de uma *survey* junto aos gestores de dois diferentes níveis hierárquicos de uma empresa transnacional brasileira, do segmento industrial, fundada em 1961. A escolha da empresa objeto de estudo justifica-se: (i) pelo fato de possuir um sistema consolidado de avaliação de desempenho formal e de recompensas dos seus empregados; (ii) pela sua representatividade, seja em termos de faturamento, e de destaque como maior fabricante no seu segmento e/ou de atuação no mercado nacional e internacional.

### Instrumento de pesquisa e coleta dos dados

O instrumento de pesquisa, traduzido do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), é um questionário composto de 28 questões e dividido em quatro blocos. O primeiro buscou apurar a importância dada às perspectivas financeira, operacional, empregados e inovação, no conjunto de responsabilidades do gestor na empresa, mensurado de acordo com a lógica do *Balanced Scorecard*. Neste, os gestores foram solicitados a alocar o máximo de 100 pontos para as quatro perspectivas, com a finalidade de verificar a responsabilidade de cada gestor respondente face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas.

O segundo bloco verificou o sistema de avaliação de desempenho formal e a qualidade percebida do *feedback*. O terceiro aferiu a percepção de justiça processual. O quarto investigou a confiança, as incertezas, tempo no cargo e outros dados demográficos. Esses blocos foram apresentados em escala *Likert* de cinco pontos, desde (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente, e para obter dados demográficos foram aplicadas perguntas abertas.

Com base no descrito, na Figura 1, apresenta-se, na Tabela 1, as variáveis da pesquisa fundamentadas em Hartmann e Slapnicar (2009).

Tabela 1 - Construtos e variáveis da pesquisa

Bloco	Construtos	Variáveis	Questões
I	Responsabilidades do gestor	Perspectivas: financeira, operacional, empregados e inovação.	1
II	Avaliação de desempenho formal	Formalidade de fixação de metas.	2 e 3
		Formalidade de medição de desempenho.	4 e 5
		Formalidade de recompensas.	6 a 9
	Qualidade percebida do <i>feedback</i>	Utilidade, importância e valorização do <i>feedback</i> .	10 a 13
III	Justiça processual	Justiça percebida na definição de metas, avaliação de desempenho, remuneração e sistema de avaliação.	14 a 17
IV	Confiança	Integridade, honestidade, precisão e consistência da avaliação do superior.	18 a 20
	Incerteza nas tarefas	Clareza das tarefas, corpus teórico bem definido, manuais específicos.	21 a 23
	Tempo no cargo e dados demográficos	Período de tempo na posição gerencial e dados demográficos.	24 a 28

Fonte: Elaborado com base em Hartmann e Slapnicar (2009).

Para a coleta de dados realizou-se o envio de uma carta convite para a Diretoria da empresa. Após a aprovação, foi repassado ao gestor do RH o *link* do questionário disponibilizado na plataforma *Google Docs*. A seguir, esse gestor juntamente com o Gerente do Departamento de Treinamento e Melhoria Contínua da empresa, enviaram o *link* para o *e-mail* de todos os potenciais participantes. O *link* do questionário foi enviado por esses profissionais pelo fato da empresa não ter fornecido os endereços eletrônicos dos funcionários para a pesquisa. Além do *link* com o questionário e a exposição dos objetivos da pesquisa, uma mensagem da empresa foi incorporada ao *e-mail*, enfatizando a autorização concedida pela Diretoria e a importância da pesquisa para a empresa.

Para participar da pesquisa os potenciais respondentes precisavam atender aos seguintes critérios: (i) o gestor precisava ter pelo menos um subordinado; (ii) estar na sua posição atual por pelo menos um ano e ter experimentado pelo menos um ciclo de avaliação para garantir a sua familiaridade com o sistema de avaliação de desempenho; e (iii) sua compensação tinha que depender do seu desempenho. As perguntas específicas relativas a esses critérios foram adicionadas ao final do questionário, para fazer essa seleção após a coleta dos dados, pois num primeiro momento, todos os gestores receberam o *link* para participar da pesquisa.

A população da pesquisa compreendeu 600 gestores de dois níveis hierárquicos, de cinco unidades de negócios. A amostra total foi de 275 respostas, cerca de 46% da totalidade de gestores, porém foram excluídos 13 questionários, uma vez que estes respondentes não atendiam aos critérios previamente definidos. Assim, os questionários válidos foram oriundos de 57 respondentes de nível hierárquico superior e 205 de nível hierárquico inferior. Os dados foram coletados no período de julho a setembro de 2014.

### Construtos da pesquisa e forma de análise dos dados

Para analisar os dados e posterior comparação dos resultados, adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos de Hartmann e Slapnicar (2009). O construto responsabilidades do gestor foi analisado por meio de análise descritiva e para os demais utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM). A modelagem SEM, de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), é uma técnica

de estatística multivariada que pode ser utilizada para elaborar modelos, e atuar de forma complementar aos métodos estatísticos tradicionais. Isto posto, o teste das hipóteses foi estruturado conforme consta na Figura 1, replicando o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

## Descrição e análise dos resultados

### Perfil dos respondentes

Para a análise dos dados demográficos dos respondentes destaca-se a Tabela 2, categorizada em: faixa etária, tempo de empresa, tempo no cargo e grau de escolaridade.

**Tabela 2** - Perfil dos respondentesa

Faixa etária	N	Percentual	Tempo de empresa	N	Percentual
De 22 a 25 anos	2	0,76%	De 1 a 5 anos	5	1,91%
De 26 a 30 anos	12	4,58%	De 6 a 10 anos	47	<b>17,94%</b>
De 31 a 35 anos	62	<b>23,66%</b>	De 11 a 15 anos	65	<b>24,81%</b>
De 36 a 40 anos	66	<b>25,19%</b>	De 16 a 20 anos	51	<b>19,47%</b>
De 41 a 45 anos	47	<b>17,94%</b>	De 21 a 25 anos	36	<b>13,74%</b>
De 46 a 50 anos	41	<b>15,65%</b>	De 26 a 30 anos	33	12,60%
De 51 a 55 anos	25	9,54%	De 31 a 35 anos	16	6,11%
Acima de 55 anos	7	2,67%	Acima de 35 anos	9	3,44%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100,00%</b>
Tempo no cargo	N	Percentual	Grau de escolaridade	N	Percentual
De 1 a 5 anos	133	<b>50,76%</b>	Ensino médio	2	0,76%
De 6 a 10 anos	71	<b>27,10%</b>	Técnico	5	1,91%
De 11 a 15 anos	27	10,31%	Graduação	67	<b>25,57%</b>
De 16 a 20 anos	9	3,44%	Especialização (Pós-graduação)	160	<b>61,07%</b>
De 21 a 25 anos	12	4,58%	Mestrado	27	10,31%
De 26 a 30 anos	8	3,05%	Doutorado	1	0,38%
Acima de 30 anos	2	0,76%			
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2, que a maioria dos respondentes se enquadra nas faixas etárias situadas entre 31 a 50 anos. A idade média de toda a amostra é de aproximadamente 40 anos. Com relação ao tempo de permanência na empresa destaca-se um período médio de 18 anos, embora as faixas entre 21 a 35 anos de tempo de empresa também tenham se destacado. Quanto ao tempo no cargo atual, a maioria indicou as faixas entre 1 a 10 anos, e a média total da amostra foi de 7 anos.

Em comparação com os resultados de Hartmann e Slapnicar (2009), a idade média encontrada pelos autores foi de 43 anos, o que é similar aos achados desta pesquisa. No entanto, no que se refere ao tempo de empresa, percebe-se na empresa analisada o dobro do tempo do que no estudo base, que foi de apenas 9 anos. Pelas médias obtidas na empresa objeto de estudo, nota-se uma baixa rotatividade do pessoal que atua em cargos de chefia, o que resulta em benefícios para a empresa, como a formação de uma equipe mais coesa, capaz de produzir melhores resultados operacionais e influenciar no aumento do faturamento.

No que concerne ao grau de escolaridade, a maioria (61,07%) dos respondentes é pós-graduada, seguido daqueles com graduação (25,57%). Outro fator de destaque refere-se a apenas dois respondentes possuem nível médio de escolaridade, o que sugere forte incentivo da organização para a qualificação de seus empregados, no caso os respondentes da pesquisa, que são os que ocupam cargos de chefia.

Para finalizar a análise descritiva desta pesquisa, destacam-se as respostas das assertivas do primeiro bloco do questionário, referente as responsabilidades de cada gestor na empresa face à fixação de metas, mensuração do desempenho e recompensas. Verificou-se que, da amostra de 262 gestores, as responsabilidades foram assim distribuídas: 27% financeiro, 29% operacional, 25% empregados e 19% em inovação. Depreende-se que a preocupação com as questões operacionais são as mais latentes no cotidiano dos gestores.

### Equações Estruturais (SEM) - PLS

A Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) é uma técnica de teste para modelos teoricamente estimados. Neste estudo, adotou-se o tipo *Partial Least Square* (PLS) como método de ajuste, por ser o mais indicado em estudos com distribuição de dados não normais (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). A validade das condições de ajuste do modelo foi testada a partir da avaliação do modelo de mensuração e do modelo de caminhos, por meio do índice Gof (*Goodnessof Fit-Gof*) (Hair et al., 2014).

Antes de iniciar a aplicação deste processo, foi estimado o tamanho necessário da amostra e o viés decorrente do método comum (*Common Method Bias* - CMB) de coleta de dados, por meio da metodologia proposta por Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003) e por Williams, Edwards e Vandenberg (2003). Assim, foi utilizado o *G\*Power* para avaliar a variável latente que recebe o maior número de setas. Para estas, verificou-se que um número de 88 respostas seria suficiente considerando-se um poder de 80% e um ajuste ( $r^2$ ) equivalente a pelo menos 0,5. Como a amostra final resultou em 262 respondentes, constata-se a adequação do procedimento para o teste por meio do PLS.

Este número também atende ao sugerido por Hair et al. (2005), que indicam de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo, ou que o número mínimo de elementos da amostra deve ficar entre 100 e 150 quando for utilizada a estimação de máxima verossimilhança no cálculo dos parâmetros para não ter problemas de endogeneidade. Já o teste de CMB foi observado por meio das referências mencionadas, ao investigar a presença de possíveis correlações espúrias entre os indicadores ou construtos, devido à forma comum de coleta de dados dos indicadores, as quais não se constataram. Assim, os resultados de controle de viés evidenciaram correlações entre todas as variáveis do modelo, o que possibilitou prosseguir.

**Tabela 3** - Validade Convergente, Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach e  $R^2$  - Amostra Total

Variáveis	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	$R^2$
Confiança	0,6903	0,8696	0,7757	<b>0,4966</b>
Feedback	0,7526	0,9009	0,8355	0,2269
Formalidade	<b>0,4043</b>	0,7996	0,7261	0,1356
Incerteza	0,7268	0,8886	0,8122	-
Just_Proc	0,7161	0,9093	0,8665	0,4775
Tempo_cargo	1	1	1	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação da consistência interna do modelo, utilizaram-se medidas de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach, conforme resultados apresentados na Tabela 3. Além desses, evidenciam-se os pressupostos destacados pela variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE), que representa a intensidade de

determinação apresentada pelo modelo (Hair et al., 2014). A AVE representa também a validade convergente, isto é, o “grau em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas para o mesmo construto” (Hair et al., 2014, p. 102). Um índice maior que 0,50 indica que o modelo converge a um resultado satisfatório (Hair et al., 2014).

Observa-se na Tabela 3, que o coeficiente mais baixo da AVE foi de 0,4043 para a variável formalidade. Conforme recomendado pela literatura, esse valor deve ser superior a 0,5 (AVE > 0,50) (Fornell & Larcker, 1981). No entanto, optou-se por não excluir esta variável, em função dos seus bons resultados na Confiabilidade Composta e Alfa de *Cronbach*, além de acompanhar o modelo teórico do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

Quanto à análise da consistência interna do modelo, evidenciada pela Confiabilidade Composta, na qual um índice aceitável deve ser igual ou superior a 0,70, assim como o Alfa de *Cronbach*, os quais têm a função de avaliar se o indicador mensurou adequadamente os construtos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014), verificou-se que os coeficientes de ambos indicadores ficaram todos acima do valor mínimo recomendável.

Avaliou-se ainda os valores do R<sup>2</sup>, que representa a porcentagem de variância de uma variável latente explicada por outras variáveis latentes (Hair et al., 2005). Portanto, os valores do R<sup>2</sup> fornecem uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural, e são fornecidos apenas para variáveis latentes endógenas, no caso as variáveis confiança, *feedback*, formalidade e justiça. Desse modo, o construto principal a ser explicado pelo modelo é a confiança, e este apresentou um R<sup>2</sup> de 49,66%.

Na sequência da avaliação, destaca-se a validade discriminante, que se refere ao “grau em que um construto é distinto dos outros construtos por padrões empíricos” (Hair et al., 2014, p. 104). Para esta validade, há na literatura duas formas de observação: (a) cargas transversais (Cross Loadings); e (b) critério de Fornell e Larcker (1981). Na primeira, os pesos dos indicadores associados ao construto devem ser maiores que as cargas dos outros construtos (cargas cruzadas), e quando houver presença de cargas que excedem as cargas externas dos indicadores há problemas de validade discriminante. Por sua vez, o critério de Fornell e Larcker (1981) é realizado por meio da comparação da raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes. A raiz quadrada da AVE, de cada construto, deve ser maior que sua maior correlação com outro construto. Caso o critério não seja atendido, pode-se extrair o indicador de um construto específico na tentativa de atender os critérios sugeridos, porém com cautela, já que pode melhorar a confiabilidade ou validade discriminante, mas diminuir a validade de conteúdo (Fornell & Larcker, 1981).

Sob esta perspectiva, evidenciam-se na Tabela 4 os resultados da validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Ressalta-se a observação desta validade também pelo critério *crossloadings*, mas a título de brevidade optou-se pela omissão de sua apresentação.

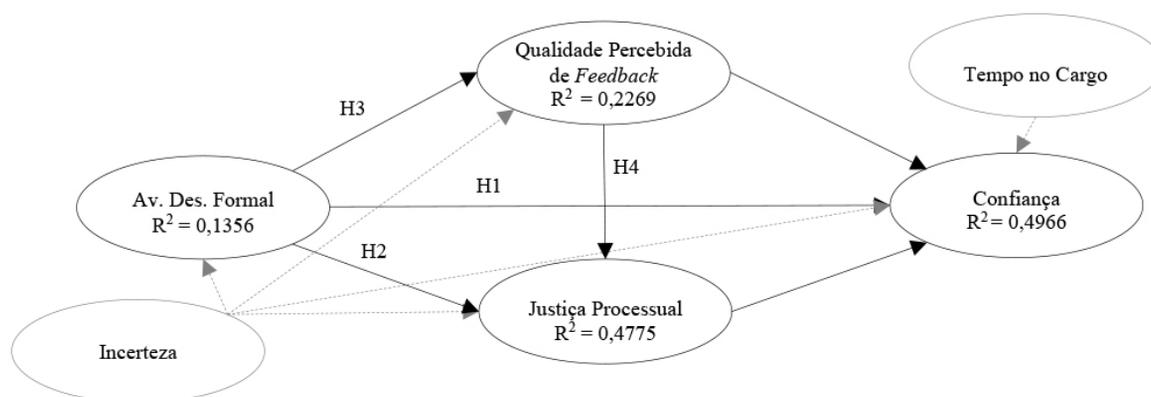
**Tabela 4** - Validade Discriminante - Fornell e Larcker (1981) - Amostra Total

Variáveis	Confiança	Feedback	Formalidade	Incerteza	Just_Proc	Tempo_cargo
Confiança	<b>0,8308</b>					
Feedback	0,6737	<b>0,8675</b>				
Formalidade	0,3017	0,4473	<b>0,6358</b>			
Incerteza	0,3291	0,3172	0,3683	<b>0,8525</b>		
Just_Proc	0,5104	0,6015	0,5334	0,4195	<b>0,8462</b>	
Tempo_cargo	-0,2488	-0,2304	-0,0309	0,0723	-0,0887	<b>1,0000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, constata-se que há validade discriminante entre os construtos, e os resultados encontrados coadunam com os do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), que também encontraram validade discrimi-

minante para seus dados. Essas observações possibilitam inferir que o modelo é efetivo no atendimento aos parâmetros, cumprindo assim este requisito. Os resultados são assim resumidos na Figura 2.



**Figura 2** - Modelo empírico - Equações Estruturais - Amostra Total

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a verificação da adequação do modelo, realizaram-se as estimações das equações estruturais por meio do procedimento de análise do *bootstrapping*. Com esta função, as estimativas finais de parâmetros são calculadas ao longo de todas as amostras geradas e o intervalo de confiança não é estimado por erro amostral, mas diretamente observado. Assim, o procedimento de *bootstrapping* foi usado para obter o t-estatístico, a fim de avaliar a significância dos parâmetros (Hair et al., 2014). Este procedimento combina as estimativas com a amostra original e é adequado para avaliar a significância dos estimadores do modelo proposto (Hair et al., 2014).

**Tabela 5** - Hipóteses sem mediação e com mediação

Painel A: Hipóteses sem mediação				
Relação Estrutural	Valor original	t-valor	p-valor	Hip.
Formalidade→Confiança	-0,0777	1,3947	0,1630	H1
Feedback→Justiça	0,4186	7,6409	0,0000*	H4
Painel B: Hipóteses com mediação				
Relação Estrutural	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total	Hip.
<b>Amostra Total, n=262</b>				
Formalidade→Justiça processual→Confiança	-0,0777	0,2682*	0,1905*	H2
Formalidade→Feedback→Confiança		0,3106*	0,2330*	H3
<b>Amostra dos Gestores de nível hierárquico superior, n= 57</b>				
Formalidade→Justiça processual→Confiança	0,1207	0,0904	0,2111	
Formalidade→Feedback→Confiança		0,2653*	0,3860*	
<b>Amostra dos Gestores de nível hierárquico inferior, n=205</b>				
Formalidade→Justiça processual→Confiança	-0,1322*	0,2995*	0,1674*	
Formalidade→Feedback→Confiança		0,3294*	0,3294*	

Nota: \*Significante a 1%; \*\*Significante a 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Este procedimento foi realizado em três diferentes momentos, ou seja, para as três diferentes amostras: amostra total (n=262); amostra dos gestores de nível hierárquico superior (n=57); e amostra dos gestores de nível hierárquico inferior (n=205). Esta sequência deve-se, em especial, ao atendimento da H5. Na Tabela 5 evidenciam-se os resultados para a relação dos caminhos diretos, indiretos e totais no modelo teórico para a análise das hipóteses.

Na Tabela 5, analisa-se o conjunto de cinco hipóteses formuladas. A H1 sugere que a formalidade do uso do sistema de avaliação de desempenho influencia positivamente a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos. O resultado é uma relação negativa e estatisticamente não significativa ( $\beta = -0,0777$ ,  $t = 1,3947$ ), o que resulta na rejeição da hipótese. Esse achado diverge do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), no qual o sistema de avaliação de desempenho formal teve efeito positivo e estatisticamente significativo na confiança entre os gestores.

A rejeição da H1 sugere que os respondentes não percebem a avaliação de desempenho como um processo formal, o que difere dos respondentes do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009). É possível que a avaliação de desempenho na empresa seja orientada por critérios pessoais, com objetivos implícitos e qualitativos, conforme destacado no estudo de Moers (2005). Sugere ainda que, em consequência da formalidade do uso do sistema de avaliação de desempenho não ser percebida como tal, não haja um reflexo na melhoria da confiança interpessoal dos subordinados (avaliados) em seus superiores (avaliadores).

Quando da inserção do construto justiça processual na relação entre o uso formal do sistema de avaliação de desempenho e a confiança, o seu resultado é alterado. O coeficiente é positivo e estatisticamente significativo. Contudo, a hipótese H2 não é sustentada, devido à relação direta entre avaliação de desempenho formal e confiança ser negativa. Depreende-se que, quando os respondentes percebem justiça processual no processo de avaliação de desempenho há efeito na confiança que depositam em seus superiores, e esse é positivo e estatisticamente significativo ( $p < 0,01$ ). Isso converge com a literatura, de que um processo é justo quando, na elaboração dos objetivos o gestor responsável utiliza os dados disponíveis no sistema de informações da empresa ao invés de critérios pessoais (Hartmann & Slapnicar, 2009), mas diverge do observado empiricamente na presente amostra.

Outro fator que afeta a confiança é a qualidade percebida do *feedback* (Coletti et al., 2005). Para verificar esta relação testou-se a H3, que o uso formal do sistema de avaliação de desempenho exerce efeito positivo sobre a confiança mediado pela qualidade percebida do *feedback*. Similar ao estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), observou-se que a qualidade percebida do *feedback* aumenta a confiança, pois exerce efeito positivo entre o sistema de avaliação de desempenho formal e a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos. Todavia, a H3 não foi suportada, pois o coeficiente direto entre avaliação de desempenho e confiança não foi positivo nem estatisticamente significativo.

A perspectiva de que a qualidade percebida do *feedback* de desempenho tem efeito positivo na percepção de justiça processual (H4) foi confirmada nos resultados ( $\beta = 0,4186$ ,  $t = 7,6409$ ,  $p < 0,01$ ), o que coaduna com os achados de Hartmann e Slapnicar (2009). Desse modo, confirma-se que a qualidade percebida do *feedback* é um mecanismo que afeta positivamente a confiança entre gestores de diferentes níveis hierárquicos (Lau & Buckland, 2001; Coletti et al., 2005), e promove a percepção de justiça processual entre os envolvidos (Hartmann & Slapnicar, 2009).

A H5 buscou investigar se o efeito positivo do sistema de avaliação de desempenho formal, na qualidade percebida do *feedback*, na percepção de justiça processual e, conseqüentemente, na confiança, tem maior importância para os gestores de nível hierárquico superior, já que esses gestores tendem a ter menos saídas contratáveis e usam mais o sistema de avaliação de desempenho. Para testá-la, foi reestimado tanto o modelo de avaliação estrutural quanto de sua mensuração para os dois subgrupos de gestores (níveis hierárquicos superior e inferior) como forma de observação de alta e baixa contratilidade. Essas reestimações não são aqui

apresentadas dado a brevidade, e porque não apresentaram diferenças relevantes com os resultados obtidos para a amostra total. Os modelos de caminho para as subamostras de nível superior e inferior são apresentados na Tabela 5, Painel B.

Os resultados observados sugerem que, para o subgrupo de gestores de nível hierárquico inferior (alta contratilidade, gestores que desempenham funções que podem ser mais facilmente avaliadas pelo sistema de avaliação de desempenho formal), a formalidade da avaliação de desempenho tem efeito negativo estatisticamente significativo ( $p < 0,01$ ) sobre a confiança, porém, a justiça processual e a qualidade percebida do *feedback* são variáveis mediadoras com efeito positivo e estatisticamente significativas nessa relação. Para o subgrupo de gestores de nível hierárquico superior (baixa contratilidade, gestores que desempenham funções muitas vezes de difícil avaliação pelo sistema de avaliação de desempenho formal), a avaliação de desempenho formal influencia na confiança positivamente, porém é insignificante estatisticamente. Além disso, a variável justiça processual não é mediadora significativa para a relação formalidade→confiança, diferente da variável *feedback*, que exerce efeito positivo, mas não enfraquece essa relação.

Infere-se do exposto que as percepções dos dois subgrupos de gestores são diferentes, pois, para os de nível inferior, tanto as variáveis justiça processual quanto qualidade percebida de *feedback* afetam positivamente a relação formalidade→confiança, enquanto para os de nível superior apenas a qualidade percebida de *feedback* apresenta-se relevante. Isso sugere que no subgrupo de gestores de nível hierárquico superior, a avaliação de desempenho formal não invoca a confiança do subordinado em seu superior, nem mesmo que maior formalidade apresenta efeito positivo na percepção de justiça processual. Assim, não se confirma a H5.

Destaca-se ainda que ambas variáveis de controle, incerteza e tempo no cargo, foram utilizadas para neutralizar ou até mesmo anular possíveis efeitos de incerteza sobre o uso formal do sistema de avaliação de desempenho, como também a influência do tempo que o gestor está no cargo sobre a sua confiança.

Por fim, em relação às diferenças deste estudo com o de Hartmann e Slapnicar (2009), ressalta-se que diferenças culturais entre os países em que as pesquisas foram realizadas, além dos distintos segmentos investigados e das próprias particularidades das organizações em questão, gerenciais, hierárquicas, entre outras, podem ter influenciado e causado as dissonâncias observadas. Outra possível razão diferencial decorre da quantidade de gestores de nível hierárquico inferior ( $n=205$ ) e nível hierárquico superior ( $n=57$ ) respondentes da pesquisa, o que resultou em uma diferença de 148 gestores, em oposição a uma diferença de apenas 5 gestores no estudo base (*front-office*: 75, e *back-office*: 80).

## Conclusões

Neste estudo investigou-se a influência da avaliação de desempenho formal na confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, e se essa confiança é afetada por mecanismos utilizados nos procedimentos de avaliação. A análise qualitativa do primeiro bloco de perguntas do instrumento de pesquisa demonstrou uma distribuição equitativa entre as responsabilidades de cada gestor face à fixação de metas, avaliação de desempenho e recompensas.

Para analisar os demais blocos do instrumento de pesquisa, utilizou-se a SEM. Nos resultados dos testes não foram encontradas evidências para confirmar a H1. Esse resultado difere dos achados de Hartmann e Slapnicar (2009), em que a avaliação de desempenho formal teve influência positiva e significativa na confiança dos gestores subordinados em seus superiores. Dadas às divergências, o teste da H1 foi realizado mais de uma vez, sempre chegando-se ao mesmo resultado.

Em relação a H2, também não foram encontradas evidências de que o efeito positivo do sistema de avaliação de desempenho formal sobre a confiança dos gestores subordinados nos seus superiores seja mediado pela percepção da justiça processual. Esse resultado converge com o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009).

A H3 também não foi suportada, sendo esse resultado oposto ao do estudo base. Em relação à hipótese H4, confirmou-se que a qualidade percebida do *feedback* exerce efeito positivo significativo sobre a percepção de justiça processual, portanto, corrobora-se o achado do estudo de Hartmann e Slapnicar (2009). Quanto à hipótese H5, esperava-se que o efeito positivo do sistema de avaliação de desempenho formal na qualidade percebida do *feedback*, na percepção de justiça processual e, conseqüentemente, na confiança, tivesse maior importância para os gestores de nível hierárquico superior, o que não foi confirmado.

Um possível argumento para as variações nos resultados entre este estudo e o realizado por Hartmann e Slapnicar (2009) e que enseja novas pesquisas, decorre das diferenças dos setores investigados, bem como do fato de a empresa estudada estar situada no Brasil. Desse modo, limitado ao escopo da empresa pesquisada, conclui-se que a confiança entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos não é resultante diretamente do sistema de avaliação de desempenho formal adotado na empresa. No entanto, a confiança é afetada por mecanismos utilizados na avaliação de desempenho, como confirmado nos resultados desta pesquisa, pela qualidade percebida do *feedback* e pela percepção de justiça processual.

Estes resultados instigam novas pesquisas, no sentido de ampliar as variáveis para o estudo da formação da confiança interpessoal, dado a sua relevância nas organizações. Isto porque, os resultados deste estudo confirmam que a relação entre avaliação de desempenho formal e confiança interpessoal ainda não é uma temática com resultados conclusivos (Hartmann & Slapnicar, 2009). Recomenda-se também a investigação em empresas de outros setores econômicos, em vista de algumas dissonâncias encontradas neste estudo em relação aos resultados da pesquisa de Hartmann e Slapnicar (2009).

## Referências

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Org.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Nova York: Academic Press.
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *BASE. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(2), 155-166.
- Araújo, J. B., & Cançado, V. L. (2013). Confiança e desempenho de equipes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 1(1), 75-91.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants reactions to equity with the world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(420), 528-548.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beuren, I. M., & Gorla, M. C. (2016). Fatores que influenciam o comportamento de busca por feedback dos gerentes das filiais com os gestores da matriz. *Espacios* (Caracas), 37(2), 1-20.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. (2016). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)*, 20(2), 216-237.

- Beuren, I. M., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2004). *Labour economics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Campos, H. L., Araújo, E. M., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Gestão & Planejamento*, 14(3), 389-409.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500.
- Condrey, S. (1995). Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, 25(4), 341-350.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: As virtudes sociais da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organization and Society*, 34(6), 722-737.
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-305.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 156-182.
- Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(3), 379-403.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: A regression analysis. *World Journal of Management*, 1(1), 49-61.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.

- Lau, C. M., & Buckland, C. (2001). Budgeting - Role of trust and participation: a research note. *Abacus*, 37(3), 369-388.
- Lau, C. M., & Shohilin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, 37(4), 389-413, 2005.
- Malhotra, D., & Munighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- McGregor, D. (1997). Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In V. Vroom (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (pp. 163-174). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.
- Morrow, J. Jr., Hansen, M., & Pearson, A. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Studies*, 16(1), 48-64.
- Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41(4), 442-452.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-405.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Souza, Y. S. (2010). A confiança nas relações intra e interorganizacionais. In C. C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. (2 ed., pp. 410-421). Porto Alegre: Bookman.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Thibaut, J., Friedland, N., & Walker, L. (1974). Compliance with rules: Some social determinants. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(6), 792-801.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Williams, L. J., Edwards, J. R., & Vandenberg, R. J. (2003). Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research. *Journal of Management*, 29(6), 903-936.
- Zanini, M. T. (2007). *Confiança: O principal ativo de uma empresa: Pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.

## Agradecimentos

As autoras agradecem, em especial, aos revisores *ad hoc* do artigo, pelas importantes contribuições recebidas.

## Sobre as Autoras

### **Ilse Maria Beuren**

Professora do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Email: ilse.beuren@gmail.com. ORCID: 0000-0003-4007-6408

### **Neusa Sawczuk von Eggert**

Professora do Departamento de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Paraná. Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná. Email: neusasaw@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6262-9846

### **Edicreia Andrade dos Santos**

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná. Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina. Email: edicreiaandrade@yahoo.com.br. ORCID: 0000-0001-8745-3579



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## Identity, Consumption and Ontological Security: Trying to Live on the Edge of the Aesthetic Norm

Identidade, consumo e segurança ontológica: tentando viver à margem da normatividade estética

Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia<sup>a</sup>  
Eduardo André Teixeira Ayrosa<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>b</sup>Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil

Received: 24/09/2017

Accepted: 11/04/2019

### Abstract

The body is an important element in identity management, and its transformations can, to a greater or lesser degree, be related to a reflexive project. Such identity projects are closely related to marketing stimuli, either aligning with or resisting its contents and values to keep a stable and secure identity narrative, building what Giddens (1984; 1991) calls ontological security. The aim of this study is to understand how body-related narratives and practices interact with market stimuli to produce a coherent and ontologically secure "self" that is capable of deviating from the dominant aesthetic standard. Discourse analysis of data indicated four instances that describe how such interaction happens: "struggles with self-demands", "extreme disciplinary routines", "self-confidence building", and "partitions of the body". Markets provide discursive objects that individuals use to mitigate their problems with deviating from the aesthetic norm, forming coherent narratives and ensuring their ontological security.

**Keywords:** Identity; Consumption; Ontological Security.

### Resumo

O corpo é um elemento importante no gerenciamento de identidades e suas transformações podem estar relacionadas, em maior ou menor grau, a um projeto reflexivo. Tais projetos de identidade estão intimamente relacionados a estímulos de *marketing*, seja alinhando ou resistindo a seus conteúdos e valores para manter uma narrativa identitária estável e segura, construindo o que Giddens (1984; 1991) chama de segurança ontológica. O objetivo deste estudo é entender como as narrativas e práticas relacionadas ao corpo interagem com os estímulos do mercado para produzir um "eu" coerente e ontologicamente seguro, capaz de desviar-se do padrão estético dominante. A análise de discurso dos dados indicou quatro instâncias que descrevem como essa interação acontece: "lutas com demandas sobre si", "rotinas disciplinares extremas", "construção da autoconfiança" e "partições do corpo". Os mercados fornecem objetos discursivos que os indivíduos usam para mitigar seus problemas, desviando-se da norma estética, formando narrativas coerentes e garantindo sua segurança ontológica.

**Palavras-chave:** Identidade; Consumo; Segurança Ontológica.

## Introduction

I think I'm a bit of a freak... Just look at my nose: it's crooked. See? My eyes are deep-set with dark circles ... I can talk about it – no problem. My ear is deformed... well, not that deformed, but... it's not normal. And this eye isn't right ... it's about ten degrees off from the other one. My nose has a deviation, and that's a fact; no joke. (...) And I have big ears – they used to call me Dumbo; damn! (Daniel, 24)

This self-description of Daniel, one of the informants in this study, bluntly highlights his concern with his appearance, or rather, the way his appearance meets the prevailing aesthetic norms. Appearance and essence have been dangerously close for a long time. An ad by “*Creme de Alface Brilhante*” (Lettuce Cream for Radiant Skin) published in the January 11, 1958 edition of the magazine “*O Cruzeiro*” (p. 32) says: “Beauty is an obligation. Nowadays, you don't have to be ugly if you don't want to”. There are, nowadays, forms of access, concession or resistance that did not exist in 1958. Conceding to and resisting the aesthetic norm involves the narratives, practices and specific disciplinary routines that are the main objectives of this study: consumption practices related to self-care, and the reflexivity of the individual-consumer as revealed in coherent narrative identities that guarantee their holder a sense of ontological security.

The body is an important symbolic element in one's identity management, and its transformations can more or less be related to a reflexive project (Safatle, 2004). By studying practices of transforming the body, from the least definitive, such as dieting and exercising, to the most invasive, such as tattoos and implants, Featherstone (2000) states that individuals have a sense of control over their body and the signs of identity that it indicates. However, it is subject to a change in rhetoric spread by the media, which prompts them to pursue ideals of youth and beauty, in a scenario where bodies that used to be covered up are now widely exposed. Featherstone (2000, p. 2) explains “... that within consumer culture the body has always been presented as an object ready for transformation”.

Propositions about the consumer culture theory presented by authors such as Arnould and Thompson (2005), Belk (1988), Featherstone (2000), Holt (1997), McCracken (2010), and Thompson and Hirschman (1995) indicate that consumers' narrative identities are closely related to marketing. If, on the one hand, these narratives give consumers the feeling that they are making choices and that they are responsible for them, on the other hand, they reveal “ready-to-wear” models for beauty, harmony and happiness proffered (often quite aggressively) by marketing institutions. Regarding this aspect, Thompson and Hirschman (1995) point out that the desire to achieve the idealized appearance is the result of a multibillion-dollar investment by the industry to sell its products and services. These authors' poststructuralist viewpoint indicates that identity development is directly connected to consumers. Arnould and Thompson (2005, p. 871) basically agree with this proposition and indicate that, even though individuals are looking for “... personally edifying goals through these consumer positions”, they are also aligning their identities with global imperatives.

The theme “identity” has great appeal in the humanities and social sciences. Identities are often defined in terms of the “self.” Authors such as Bauman (2005) and Hall (2011) describe this relationship as being weak, conceiving the self as fragmented into several different concepts of identity, or different identity narratives. According to this concept, the notion that coordinates individuals' actions regarding their body is also weak. Bauman (2005) agrees with the idea that individuals are subjected to marketing tyranny, and that their body is built by regulatory forces.

On the other hand, authors such as Giddens (1984, 1991) believe in individuals' reflexive capacity for action in relation to themselves and their body. Although he does not rule out the influence of demands of the environment, Giddens (1984) argues that control over the body is essential for individuals to preserve what he calls an *ontological security* (Giddens, 1984, p. 375), defining it as “... confidence or trust that the natural and social worlds are as they appear to be, including the basic existential parameters of *self* and social identity.”

Giddens' (1984) remarks indicate that confident individuals face the pressures of social life without anxiety, while those who are "... ill-equipped to face these pressures succumb and go under" (Giddens, 1984, p. 63). Those who feel at least a bit secure about their life conditions – including managing their body – are "... able to sustain a minimal sphere of control and self-esteem" (Giddens, 1984, p. 63), sticking to their routine with a greater or lesser degree of autonomy.

In this paper, we have adopted the perspective in line with the strongest reasoning in Giddens' ideas. Believing that discourses emanating from the market affect the way individuals see and relate to their own bodies, the aim of this study is to understand how body-related narratives and practices interact with marketing incentives in order to produce a coherent and ontologically secure self that is capable of deviating from the dominant aesthetic norm.

## Bibliographical review

### Identity

In sociology, as well as in social psychology, identity tends to be seen as relationally linked to dispositions, descriptions and judgments that we and others make about ourselves. As Jenkins (2008) points out, psychology tends to prioritize identity as an individual trait, whereas most sociologists tend to adopt a collectivist viewpoint that tends to emphasize the narratives and practices that shape social groups, which give them a sense of community, no matter how indefinite it may be. Jenkins (2008) adopts a perspective in which individual and community aspects share one and the same narrative universe. From his perspective, these aspects are routinely intertwined with each other: individual and collective identities exist only in interaction, and are produced and reproduced in a similar way; any theorizing about identification processes must accommodate both "in equal measure" (p. 38). This approach seems to be quite popular in the area of consumer behavior and studies on consumption, especially in works that are interpretative, such as those by Schau (2000), Thompson and Holt (2004), and Luedicke, Thompson, and Giesler (2010).

Charles Taylor's ideas are particularly important in this line of reasoning. Taylor (1992) understands identity as answers to the question "Who am I?" not in the legal, demographic or genealogical sense, but in the sense of the individual's standing:

My identity is defined by the commitments and identifications which provide the frame or horizon within which I can try to determine from case to case what is good, or valuable, or what ought to be done, or what I endorse or oppose. In other words, it is the horizon which I am capable of taking a stand. (Taylor, 1992, p. 27).

Such a statement imposes moral responsibility on individuals regarding the practices or narratives, in which they are engaged. There is only identity within the ambit of "webs of interlocution" (Taylor, 1992, p. 36).

### Identity and consumption

Consumption can be seen under an economic bias, from a cultural perspective or through a dialogue between these two standpoints, which is an indicator of the complexity of the subject (Lunt, 1995). We follow the view that consumption is, according to Slater (2001, p. 17), "always and everywhere a cultural process"; that goods possess cultural meanings that the consumer uses to, in McCracken's words (2010, p. 11), "... cultivate ideals, create and sustain lifestyles, construct notions of self, and create (and survive) social change."

Schouten and McAlexander (1995), as well as several other authors (e.g. Arnould & Thompson, 2005; Thompson, 2014; Gabriel, 2015), indicate that, for better or worse, consumption plays an important role in the construction and reconstruction of the individual's identity. This correlation between consumption and identity is due, among other reasons, to the dwindling of traditional modes of identity construction, such as family, religion and community. Gabriel (2015) states that if identity has served organizational studies theorists as a powerful frame to view phenomena such as embracing organizational narratives and values that help them to exceed their tasks, for consumer researchers, "it has proven manna from heaven, ...where every consumer desire, whim or impulse can be readily viewed as part of a self striving towards identity" (Gabriel, 2015, p. 26-27). In their influential paper where they forge the "Consumer Culture Theory" (CCT from now on) denomination, Arnould and Thompson (2005) list "consumer identity projects" as one of the four research programs in CCT: "Consumer culture theory concerns the coconstitutive, coproductive ways in which consumers, working with marketer-generated materials, forge a coherent if diversified and often fragmented sense of self" (Arnould & Thompson, 2005, p. 871). Dittmar (2011) corroborates the idea that identity is constructed through the acquisition and consumption of goods, and is no longer attributed to or inherited by the individual. One example of such process is the account by Lamont and Molnar (2001) of how black consumers use goods to shape their ethnic identity, or Pereira and Ayrosa's (2012) description of how gay men use consumption to manage their gender identity.

There is convergence in relation to the idea that not only identity, but also social and cultural values are defined under parameters of consumption. McCracken (2010); Ostergaard, Fitchett and Jantzen (1999); Barbosa and Campbell (2007); Arnould and Thompson (2005) and Belk (1988) discuss the subjective aspects relevant to the consumption process, whose meanings may vary according to the market and its cultural context, and which directly impact social constructions and the structuring of subjectivities and identities.

From the principle that possessions strongly relate with the self, one may question what causes the individual to choose this or that object – or, thinking about identity, to define and show him/herself to the other based on this or that product. Under the inspiration of Slater (2001, p. 40), who asks whether the consumer is a hero or an idiot, we question who defines what kind of reason guides the individual in his or her identity construction: an objective individual reason or a communitarian and subjective reason? Or both, in a sign of market action and, at the same time, reflective capacity of the individual to define his own identity with what's in store? In this respect, Slater (2001, p. 40) argues that, on the one hand, modern thinking tends to see the consumer as a "schizoid character", as a "ridiculous figure", "a muggle or cultural fool". However, on the other hand, the consumer is reputed to be a "hero of modernity (...)" because only the needs defined by himself can legitimize economic and social institutions". From this polarization, there are those who claim that the market is powerful and manipulative – sometimes dramatically, as if evil (the market) is overcoming the good (the individual) – and on the other hand, those who, at the risk of approaching naivety or over-optimism, argue that the consumer is free.

Building on the consumer agency, Firat and Venkatesh (1995) propose that, in postmodernism, consumption has emancipatory potential. The consumer can choose, give up, surprise, risk, disagree. To confirm this proposition, the authors mention the diversity of lifestyles that can exist in the same family, in which its members have different experiences of consumption, being autonomous in choosing what they prefer. On the other hand, Slater (2001, p. 100) analyzes consumption as a "social pathology intrinsically linked to modernity", which manufactures fixed identities and values as if they were commodities, with no authentic, traditional, lasting social values. In this case, "modern identity is best understood through consumer ideas.... Self is not an inner perception of authenticity, but a calculable situation of survival and social success" (Slater, 2001, p. 87).

Campbell (2001) states that consumption stimulates a desire that is not exhausted, which is renewed with each purchase, which means that we always want something we do not have. He attributes to the media, producers and market researchers the role of manipulating consumers who are passively convinced that they

need a product. Mass media, according to Campbell (2001, p. 71) “function as a hypodermic needle to inject a particular message into their audience. In this case, what is injected into the 'bloodstream' of consumers is the 'need' for a specific product or service.” Dittmar (2011), for example, believes that celebrities who populate the mass media are able to influence who the consumer wants to be or who they want to look like. In this sense, the possession of material goods would be important, mainly for the psychological benefits that it can generate, such as the feeling of being popular or happy. Lasch (1979), Giddens (1991), Holt (2002) also discuss market tyranny. Lasch (1979) argues that consumers have a false sense that they are free to choose when in fact they want and own identical products. In this assumedly apocalyptic view, the fantasy of variety and differentiation of products would be the fruit of propaganda resources. Giddens (1991) argues that the project of self is somehow translated as the possession of desired goods and the pursuit of artificially created lifestyles.

This debate about the market tyranny or freedom of the individual presupposes the consumer's lack of agency. Nevertheless, there is a third way, in which both the market and the individual are agents - that is, there is influence of the market on the consumer and, simultaneously, the interpretive and reflexive capacity of the consumer in relation to market stimuli. A line of consumer culture theory (eg. Ozanne & Murray, 1995; Firat & Venkatesh, 1995; Scott, 1994; Mick & Buhl, 1992; Holt, 2002) indicates that the consumer has a creative ability to receive and reinterpret messages, and there is no definite relationship between the market action and the individual's reaction. Consumers are, under this view, “more interpretive agents than naive and passive” (Arnould & Thompson, 2005, p. 875). This line of thinking moves towards the idea of emancipation of the individual and, as a result, to the concept of consumer resistance. Holt (2002), Ozanne and Murray (1995); Firat and Venkatesh (1995) mention a few instances of consumer resistance that include: (i) the emergence of the empowered consumer, who challenges the market; (ii) micro-market practices that fragment the market and make it less homogeneous; (iii) the possibility of rational choices derived from consumer education; and (iv) the confrontation with the market that happens, among other forms, when the products become symbols antagonistic to those aimed by their producers.

## Body and consumption

The importance of appearance is described by Lasch (1979) as one of the undesirable effects of an excessively commercialized society, and such is true of consumer cultures. Being plain, unbecoming or repugnant is stigmatizing (Goffman, 2009). There is, however, the possibility of mitigating the condition of being “plain” by the individuals' ability to influence their body, either through disciplinary practices such as strict diets, through changing the way they dress, or through alternative ways of describing themselves. Cultural texts produced by fashion and cosmetics marketing agents, for example, may be useful for individuals to talk about themselves in order to reconstruct themselves narratively. It is possible that products made to distinguish consumers may be *redescribed* so as to reorder the dispossessed *self* of individuals whose appearance offends the aesthetic norm.

Thompson and Hirschman (1995) mention obesity and being overweight as physical conditions that generate cultural stigma, as if they might indicate that such individuals do not make an effort or care enough to change their situation. However, those whose weight is over the norm tend to attribute the “problem” to genetic issues, and not to a lack of discipline or effort. In this context, it is interesting to note the idea that this is a situation that always involves “accusation or justification” (Thompson & Hirschman, 1995, p. 147). According to Fikkan and Rothblum (2005) there is, for example, a large bias in the labor market regarding obesity, especially in relation to obese women who, among other judgments, are seen as unkempt, with less self-control and discipline than “normal” women, and that they have difficulty establishing relationships with others. By contrast, the idea that beauty has a positive influence on individuals in the workplace is a conclusion by Harmersch and Biddle (1994, p. 1174), who state that being attractive can have a favorable influence on worker income: “Plain people earn less than average-looking people, who earn less than the good-looking.”

The standardization of the body, among other aspects, is reflected in everyday life through a mimicry incited by the media, which influences the construction and affirmation of individual identities by offering role models to follow. Such bodies refer to “those who are successful, who make smart decisions, who enjoy the taste of adventure and rare pleasures,” say Rocha and Rodrigues (2012, p. 35).

Thompson and Hirschman (1995, p. 147) emphasize that such a pattern of normality disseminated by the mass media “is far from any sense of the average body” and carries the risk of creating problems with important personal consequences for those who deviate from the standards idealized by the norm. Also, in these authors’ opinion, the cultural ideology spread by the media, by everyday beliefs, and by interpersonal relationships, impacts the way individuals interpret the symbolic meanings of the body and the way they care for their look.

Thus, if we consider that an individual’s taste is domesticated by an aesthetic normalization, we will have the market as the actant imposing the norm - that would have the force to define the limits to what it means to be “normal” not only with respect to the appearance but also the (all) other spheres of an individual’s life. In Bordo’s words (2003, p. 11), bodies are strategically arranged

“...in ads and videos, in fashion that disseminates powerful lessons in how to view (and evaluate) bodies, also offering a fantasy of self-control, acceptance.... They tell young women not only how to be beautiful, but how to become what the dominant culture admires ....” (Bordo, 2003, p. 11).

In the author’s view, this pressure creates insecurity about the body and learning to deal with it is part of an existential challenge, because surrendering to the model can mean a “fantasy of unlimited self-realization.”

In a reference to Foucault (1996), we can consider that the market has the power to watch over the individuals and to punish them if they break the rule – by establishing a penalty that usually comes in the form of social prejudice and segregation. In the same way, we seem to make sense of the idea that the body shaped according to aesthetic standards can be compared to what Foucault calls a docile body, subject to the controlling power and discipline, in this case, of the appearance of individuals. Based on the other’s gaze, which approves or disapproves of their appearance, people feel more or less in accordance with the norm, seeking to maintain their body in line with expected parameters (Foucault, 1996).

For Novaes (2006), a market logic was established in which there is no space for the singular, and all individuals should wish the same, as a characteristic of a global village. “The postmodern world has created a body type, and all the rest, to be accepted, must fit into the model. Slim – in short”, say Del Priori and Armantino (2011, p. 9). Grogan (2008) confirms this pattern by pointing out that Western society encourages women to be thin and slender and, men, lean and (slightly) muscular – with the argument used by the diet industry that a lean body is healthier than an overweight one.

In this context, Eco (2004, p. 428) maintains that the media do not present a unique ideal of beauty, and there is an “unstoppable polytheism of beauty” in mass consumption. Costa (2004, p. 19), in line with Eco, refers to a variety of body shapes and functions, indicating that there are “different bodies for different kinds of happiness”. It is, however, worth mentioning Rocha and Rodrigues (2012), who claim that the idea, in the industrial society, that each person has their own original and individual body, is paradoxical because, in fact, the individual is impotent. Defined as a “consumer body”, this body would be a reflection of a society which, while indicating freedom, requires that some choice be made and where originality would have become commonplace.

“Irony: the moment I narcissistically contemplate and worship my ‘own’ individuality, the moment I promote it, by investing in it and becoming the entrepreneur of myself, I discover that this is the way of being that is the most averagely similar to everyone else” (Rocha & Rodrigues, 2012, p. 36).

The study conducted by Bell and Dittmar (2011) provides an interesting insight on body dissatisfaction and identification with body ideals present in media. They conclude that exposure to thin body ideals damages adolescent girls' satisfaction with their bodies irrespective of media type or exposure context, producing anxiety.

In this sense, it seems important to mention individuals who are (or seem to be) resistant to the aesthetic norm and react in a way so as to try) ignore or confront common sense - or simply do not consider the standards and go on with life. In any case, this tends to be seen as bizarre by others, as if it were exoticism or madness that escape from the norms of beauty (Kozinets, 2002; Arnould, 2007). Because they do not meet the standards and (apparently) manage their identity differently, they are defined as "exotic", "sloppy", and the worst of the insults: "ugly!"

More recent works in the consumer culture area have a critical view on the subject. Gopaldas and Seibert (2018) investigated deviations from the aesthetic norm intersectionally, stating that marketing images can be seen as "mirrors of intersectionality" in which all categorical forms of marginalization – namely "ableism, ageism, colorism, fatism, heterosexism, racism and sexism" (p. 20) are reflected. This way, it is difficult to understand "uglyism" per se, as it socially interacts with many other forms of deviation from normality. Scaraboto and Fischer (2013), using institutional logic to investigate how plus-sized bloggers – *fatshionistas* – contribute to market changes, concluded that plus-sized consumers, lacking cognitive-cultural legitimacy, are described as *stigmatized seekers* while looking for a better service from mainstream marketers, or *resistant rebels* when seeking for changes in the market logic. Such resistance movement is partially confirmed by Zanette and Brito (2018). In a study based on Foucault's idea of governability focusing plus-size female consumers, they propose the concept of complicit resistance: consumers strive to build their identity narratives recognizing an "inappropriate" fat body while surrendering to a lean body "when it reaches a threshold" (Zanette & Brito, 2018, p.16).

## Ontological Security

We live in a time in which there are many systems of cultural representation and, in this scenario, individuals play many roles and have many options available to establish their personal identity (Bauman, 2005). Goffman (2009, p. 43) uses the metaphor of theatrical performance to show that, in different social situations, individuals ("actors") play different roles, depending on the profile of the "audience" and its expectations of them. Giddens (1991, p. 190) confirms this proposition, indicating that an individual "sensitively adjusts the 'presentation of self' in relation to whatever is demanded of a particular situation."

Giddens (1991, p. 12) specifically addresses the concept of self-identity – a reflexive project routinely upheld by individuals, that is, a way to sustain "coherent, yet continuously revised, biographical narratives". Reflexivity occurs when subjects try to be aware of themselves, their thoughts and their feelings, that is, their "self". It is self-observation, self-therapy, a narrative capable of generating enough self-knowledge that may lead to changes. It leads individuals to plan for the future in keeping with their innermost desires and to design their "ideal self," that is, what they would like to be. "The self is seen as a reflexive project for which the individual is responsible.... We are, not what we are, but what we make of ourselves", asserts Giddens (1991, p. 74).

The concept of ontological security, presented by Giddens (1984) can be loosely defined as the ability to live life positively, without existential issues causing disruption. When individuals are secure regarding the continuity of their biography, they are also secure regarding other existential issues, such as their self-identity, and this comprises their ontological security. More than being aware of one's self-identity, ontological awareness refers to "being", to living everyday life according to the reflexive project of the self; to having essential parameters for planning for the future; to giving meaning to life. If their ontological security is compromised, individuals can be struck by the "slightest glance of one person towards another, inflexion of the voice, changing facial expression or gestures of the body" (Giddens, 1991, p. 52). For them, life is a broken narrative

and, therefore, their biography is fractured. Worry, fear and anxiety related to the outside world are so bad that these individuals are unable to act. They question themselves so much and feel so threatened that they lack all spontaneity in life. For Goffman (2009, p. 239), when individuals look at the world around them and believe they can follow their routine unhindered, they feel safe to continue, “with only peripheral attention given to checking on the stability of the environment”.

Since the body is one of the elements by which individuals maintain their biography, it is part of the discussion of ontological security. For example, existential anxieties may reflect an unwanted separation between the body and the self, and this interferes with one’s self-identity (Goffman, 2009). The body is not an element outside the self; it is mobilized by reflexive processes and connected to abstract systems, that is, systems that represent a tangle of relationships on which individuals rely and over which they have little influential power, such as technology, for example. “To learn to become a competent agent – able to join with others on an equal basis in the production and reproduction of social relations – is to be able to exert a continuous, and successful, monitoring of face and body”, asserts Giddens (1991, p. 56).

Ontological security has close correlation with security in the environments and relationships that are part of the routine, with the peace of mind that there will be no ruptures. Confidence takes the individual away from negative sensations and ideas, such as anxiety and risk. Such unfavorable sensations derive from the complexity of contemporary life, which presents us with innumerable options for every choice we must make. If, on the one hand, they indicate a certain freedom of choice, on the other hand, they represent the risk of making a wrong decision due to insecurity or lack of parameters. (Giddens, 1984, 1991).

Ontological security does not mean pride or selfishness, the characteristics of a self-directed individual who underestimates social relations. Nor can it be confused with narcissism – a concept that expresses an exacerbated preoccupation with the self, in an incessant search for satisfaction that hinders its connection with the outside world (Castro, 2003). The narcissistic subject focuses on the search for self-identity and self-realization, with a sense of grandeur that is confused with boredom, with a sense of emptiness. He does not like to compete because he fears being defeated, and he makes sure that the rules are fulfilled, as long as they do not apply to him. To feel important and capable, he is always waiting for the other’s admiration (Lasch, 1979; Giddens, 1991). He is an anxious subject who wants not only to “impose his certainties but to discover meaning for life”. Although apparently secure, “he doubts even the reality of his own existence” (Lasch, 1979, p. xvi).

## Practical Research procedures

This work is based on an interpretivist perspective, which delves into the subjectivity of social actors to understand their motivations, beliefs and desires, with a view to understanding the social world based on their awareness of it. Data production occurred from October 2012 to July 2013 in Rio de Janeiro. As a coastal city with a hot climate, the exposition of bodies and the release of fads related to physical appearance are recurrent. According to Goldenberg (2011, p. 8), Rio de Janeiro “is an ideal place for studying body worship,” where preoccupation with one’s appearance, is one way or another, frequent among people irrespective of age groups or social classes.

As Belk, Fischer and Kozinets (2013, p. 32) assert, considering the fact that “a good depth interview begins before you enter the field”, the preparation stage was conducted with great care. In the recruitment stage, informants were guaranteed anonymity regarding the information collected for the study, and were warned that it would be necessary to reserve a part of the day for the interview because it would not be just a *quick chat*. To ensure privacy, the interviews took place at the respondents’ residence or in rooms at their study or workplace.

The recruitment of respondents was made initially through accessibility (Gil, 2010; Godoi & Mattos, 2010), in the researchers' network of relationships. In this respect, as Thompson and Hirschman (1995, p. 140) mention about their informants, the participants were all known to the interviewer, "which greatly facilitates the natural flow of conversation". In order to carry out the interviews, contacts were made personally or via electronic mail. The objective of the research was described as an investigation about factors related to body and physical appearance.

Before each interview, informants signed an ethical protocol authorizing the use of their testimony. Twenty-one interviews were conducted. There were no restrictions in terms of age and economic or social class. By the end of the data production stage, men and women ranging from 18 to 50 years old from economic classes A, B and C (according to the Brazil Criterion for Economic Classification, Abep [Brazilian Association of Research Companies], 2012) had been interviewed. Both single and married individuals, with or without children, all residents of Rio de Janeiro were interviewed. Professional activities varied, including psychology, engineering, economy, public servants and entrepreneurs. Interviews were halted as soon as saturation of collected data was reached (Bauer & Aarts, 2002).

Interviews lasted an average of 1 hour and 42 minutes, totaling 30 hours and 41 minutes of audio recording. They were conducted using a script consisting of a list of topics prepared in such a way as to give the interviewer flexibility in the ordering of the issues, as well as the inclusion or exclusion of a particular topic during the conversation (Godoi & Mattos, 2010; Gaskell, 2003). In the first part of the interviews, subjects were encouraged to bring information about their family and work life and, in the sequence, concerns about body and the care of the body were explored. In constructing the script, we sought to start the interview with more general subjects and then address specific topics, using a *funnel-like* design, as recommended by Belk et al. (2013) and McCracken (1988). The script was tested in a pilot interview and, after evaluation, adjustments were made. The interviews began with a *grand tour* type question (McCracken, 1988; Belk et al., 2013), and were conducted as an "apparently natural and almost casual conversation" (Gaskell, 2003, p.40), seeking to explore selected issues without the interviewees being interrupted, and revisiting some comments for their better understanding. All interviews were audio-recorded and transcribed in full, verbatim.

The data were analyzed discursively. Unlike content analysis, the objective of discourse analysis is not to categorize speech, or to find and describe irregularities; rather, it is meant to identify and reflect on "dispersion, differences and discontinuity of planes whence the subject is speaking" (Godoi, 2010, p. 387). Vergara (2008, p. 27), however, explains that discourse analysis does not rule out content, but goes further by examining functions, meanings and "how content is used to achieve certain effects".

In this study, the French line of discourse analysis was adopted, particularly from the point of view of Pêcheux (1993) and authors who follow his theory, such as Orlandi (2009), Maingueneau (2013) and Sarfati (2010). We adopted such approach to capture elements that would not be evident in a simple content analysis, since most of them are not evident to informants' conscience. After all, discourse analysis assumes that language is not naïve or transparent, and is, therefore, able to reveal "ambiguities of social constructions" (Alvesson & Karreman, 2000, p. 1127).

Three elements proper for discourse analysis will be mentioned in the data analysis that follows. These elements are polyphony, intertextuality and interdiscursivity. Polyphony, according to Koch (2004, p. 140), indicates a "chorus of voices that usually manifests in discourse, aiming to be the thought of the other that constitutes our own". Maingueneau (2013, p. 163) also talks about other voices in addressing the idea of polyphony: "When interlocutors speak, they are not content with expressing their own opinions; on the contrary, they express many other voices, more or less clearly identified, in relation to which he is situated." According to Fiorin (1994), textual and discursive polyphony, respectively, correspond to the concepts of intertextuality and interdiscursivity. In intertextuality, one or more texts are incorporated into another, maintaining or changing their meaning and generating "an intense circulation from one area of knowledge to another ...with highly diverse exchanges taking place according to the discourses and circumstances under consideration" (Brandão,

2006, p. 95). This happens, for example, when expressions (*discursive objects*) from one area of activity or knowledge are used in another area of activity or knowledge. If, however, not only the words, but the way of speaking is transferred from one area of activity or knowledge to another, there is interdiscursivity. These elements are essential for identifying discourses coming from the marketing world into the lives of individuals and their ontologically secure identity constitution.

## The data

Reports by the informants revealed instances of discomfort or conflict in their relationships with their own bodies. In their statements, it was sometimes possible to clearly identify aspects such as low self-confidence, self-esteem or willpower. This was revealed in a somewhat incoherent narrative about themselves, which was interpreted as “gaps” in their ontological security. Ontological security is more easily identified through its absence. This way, special attention was given during the interviews and analysis to declarations of discomfort, inadequacy, or extreme self-consciousness. At times, some informants seemed to be confident about themselves and were clear and secure about their social identity, but at other times they revealed a certain vulnerability, indicating concern about what others thought about their appearance or certain habits, not exactly by personal decision, but as something related to the expectations of those who will henceforth be called “others,” that is, the look and opinion of other people in particular, or of society as a whole. Some of these “gaps” in ontological security are discussed below. The names of the informants have been changed for their protection.

Data will be described and organized in four large categories that emerged on data analysis: “struggles with self-demands”, “extreme disciplinary routines (anorexia)”, “self-confidence building”, and “the parts and the whole”. These categories describe limit cases where the struggle to build a coherent self – searching for ontological security – are identified.

### Struggling with self-demands

One can see an elevated amount of self-demand regarding appearance, noting that even those whose body seems to correspond to what is defined by the aesthetic norm express dissatisfaction and the desire to improve one thing or another about their looks. It was common to hear from the informants expressions such as “nothing is so good that it cannot be made better,” which generates anxiety and an ongoing sense of frustration – ratifying what authors such as Castro (2004) and Bell and Dittmar (2011) say. Much of this demand lies in issues about weight. Glória, for example, discursively transfers her discomfort with her body to a more generic context, saying that all women feel as she does.

When I weighed, like, 53 kilos, the least I ever weighed, I was really skinny, too skinny, actually. Even then I wanted to lose about 3 more kilos. Women are like that. They're never satisfied with their body and I'm totally like that (Glória, 19 years old).

Existing aesthetic standards entail products and services that nourish individuals and are nourished by them at the same time. For example, some of these services, such as fitness centers and personal trainers, produce important discursive objects in the informants' narratives. Another powerful source of influence is the mass media, and Glória's statement is in line with Bell and Dittmar's (2011) conclusions about body dissatisfaction among adolescent girls. Glória's generalization seems like a rational attempt to cope with ontological insecurity related to body shape. These discursive objects often emerge in what the interviewees say during the interviews, revealing important interdiscursivity that characterizes the presence of discourses emanating

from marketing activities (as the ones Bell and Dittmar (2011) investigated) in the constitution of the narrative identities. The following from Amanda's interview is a good example:

I think I could do better. I mean I'm thin right now, but being thin isn't my goal. My goal is to be thin and very strong... Have muscle mass. My legs aren't toned. They're just normal. No cellulite, nothing. Just normal legs. My goal is to get them toned (Amanda, 34).

Bearing in mind the presence and influence of marketing stimuli on consumers (Bell & Dittmar, 2011; Gopaldas & Seibert, 2018; Zanette & Brito, 2018), references to muscle mass and toning reveal the presence of discursive elements from bodybuilding, for example, which constitutes an intertextuality that reveals this informant's wishes about her appearance. As a whole, her testimony is a reminder, for example, of the discourse of ad campaigns to promote beauty products and services that use testimonials to generate identification with the target audience. It is as if, at the end of her statement, she was alluding to a brand that promises to transform "normal legs" into "toned legs". Discursive objects from physical education (PE) are frequently present, indicating intents that go beyond aesthetical beauty, reaching body transformation. The testimony of Paul, 41, is striking in this regard. The transference of knowledge and discursive objects amongst activities is intense in his interview. He is a man who is uncomfortable with being 41 years old because his age interferes with the strict disciplinary routine he has followed since adolescence.

But that's just the way it is, you know? I don't need professionals (e.g. nutritionists, personal trainers) any more for any of those things, because I learned from them over the course of 20 years... I've watched how the profession has developed. Lifting weights meant being concerned basically with my muscles. But nowadays it's more about my joints... And I've also learned a bit from professionals about my joints... I've incorporated that into what I know. I've also learned about nutrition from professionals, not so much from direct contact with them, but from reading. I've always read a lot about nutrition. When I go to the supermarket, I always check the amount of protein and carbs... (Paul, 41).

This self-demand regarding the body, which causes anxiety and reveals weak ontological security, can also be seen in the testimony of Sara, 23. In the following excerpt, when talking about her body, she repeats the word "skinny" several times, as if talking to - and almost blaming - herself for being that way.

I know I'm skinny. I look in the mirror and say: Skinny!... The second you decide to put on a bit more, you already feel bad. ...Sometimes I look and say to myself: 'Uh oh, I've put on some weight,' and then I say, 'Oh, get off it!... I'm skinny, skinny, skinny.' (Sara, 23).

Paul and Sara, albeit indicating signs of ontological insecurity, differ at how they cope with their dissatisfaction. While Paul dedicates himself to strict disciplinary body routines, assuming a certain level of agency towards his body, Sara just complains, blatantly showing a conflict with her body. On the one hand, her job – dancing – requires her to be very thin. On the other, there is the market normative aesthetic model, which she would also like to comply with, but which prescribes another kind of thinness – it can be called "thin with curves". Accordingly, when she says, for example, "I've never felt sexy", she produces a narrative full of apparent contradictions.

I've never felt sexy.... I'm really pleased with my boobs. I wouldn't want bigger boobs. And then there's, 'Ah, you're a fake skinny. You're skinny, all right, but you've got boobs and a butt. Everything's there. If you worked out, you'd be fantastic.' ...I don't know if I'm really a fake skinny. I don't think people ever have a perfect opinion of their own body. People don't see what they really are (Sara, 23).

Such contradictions confirm not only the never-ending romantic desire for new objects and experiences described by Campbell (2001), but also Dittmar's (2011) beliefs about the role of mass media in producing such objects of desire. It is also interesting to note her reference to the term "fake skinny": an example of intertextuality, it is a fashion market expression used to describe a certain thin biotype – namely, a thin body, but one that has curves. Thus, as shown by Sara's own testimony, being called a "fake skinny" is a compliment.

The incorporation of discursive objects from the health and physical education fields is blatant here, particularly in Paul's speech. Not only market agents – fashion industry, cosmetics, body shaping – are present, but also the interplay between the ideal body produced in advertising and cultural industry products present in expert discourses, and the demands the informants are subjected to when caring about their bodies.

### Extreme disciplinary routines: Anorexia

Henry, 18, is an informant whose ontological security gaps are revealed in the pronoun reversal he uses in his testimony, talking about himself in the third person. When refers to himself as an "other", Henry reminds us of the conflict between a person and "the mirror" depicted on the "You vs. The Mirror" Shiseido campaign<sup>1</sup>: the "other" reflected in the mirror is an adversary. When talking about his body, he reveals the suffering caused by his anorexia. His distorted self-image has led him to have attitudes that are proper to those who have this disorder, such as overdoing physical exercises, throwing food out behind his parents' backs, and being obsessed with counting calories. Self-help books are present in how he narrates his practices.

As much as people talk, man ... [...] I'd love to say I'm good-looking. I've tried saying it in front of the mirror. I've read self-help books ... I've stood in front of the mirror repeating the mantra [I am handsome]... (Henry, 18)

From what the informant says, anorexia – at least in his case – seems to have to do with a crisis in several identity spheres generated by family conflicts. For Giddens (1991), rather than being a pathological reaction to growth and maturity, or an out-of-control search for an aesthetic ideal of thinness, anorexia is an extreme example of reflexivity, in which the individual actively acts on his or her body. In line with Gopaldas and Seibert (2018), intersectionality takes place here: it is sometimes difficult to understand "uglyism" on itself. Informants' reflexivity must be analyzed as a complex confluence of problems related to age, gender, social class, and practices (*habitus*).

Reflexivity is also apparent in the testimony of Beatriz, 29, an informant who suffered from anorexia and bulimia, and now claims to have the diseases under control, although she knows she cannot be considered permanently cured. She realizes that anorexia influenced her relationship with her body, but rationally argues that practicing Pilates was also decisive:

I see myself... I look at my body ... I had anorexia and everything else. I had this aesthetic concern. It was not actually beauty per se, but thinness. So, I notice every centimeter. I got used to seeing my body with every centimeter that it changes.

... So, I've gone from having a pathology to having body consciousness, to being aware of my body per se. I also do Pilates, and Pilates helps me with it a lot, because I'm doing an exercise where I have to be aware of the movement I'm doing. And to be aware of the movement I'm doing, which strengthens my muscles, improves my balance, helps me breathe, and calms me down, I have to know where my legs and arms are, their size, strength and so on. That's the body consciousness I have today: I know my body's limits (Beatriz, 29).

1. Available at: <https://editorial.femaledaily.com/blog/2016/08/23/ayo-ikut-you-vs-the-mirror-beauty-workshop-bersama-shiseido/>

There is intertextuality when she mentions she is aware of “every centimeter” of her body, “body consciousness,” and that practicing Pilates makes her “aware of the movement,” “helps [her] breathe” and “improves [her] balance”. These statements refer to marketing messages, in which the focus is on the ideas of self-knowledge and well-being. The seemingly increasing offer of Pilates sessions in studios spread over the richest areas of the city and the resulting popularization of narratives related to its practice are important to the discursive construction of a reflexive monitoring capacity to cope with anxieties that could otherwise harm a person.

### Trying to build self-confidence

Mariana, 46, acknowledges being overweight, taking into account the aesthetic norm, but during the interview she repeatedly stated that she “feels good” about herself, and that the fact that she is “plump” does not keep her from seeing herself as an attractive woman. In addition, the fact that she has just got married for the second time is prevalent in her interview, narratively highlighting the appeal of her body, capable of attracting the desire of another. Mariana describes herself saying, “I’m short, plump, brunette, friendly, and I have a beautiful smile,” and she affirms herself with expressions such as “I feel great,” and “I really like myself,” utterances that can be seen as rejecting an interpretation of herself that could cause anguish. There are indications that her body is an issue that does upset her, especially because there are contradictions when she says, for example, “I wouldn’t change one thing about myself” and then right afterwards, “I know I need to lose some weight.” Instances of interdiscursivity appear in Mariana’s testimony when she discusses beauty industry goods and services. For example, she describes her hair in a way that is very similar to the text from an ad:

I think the radiance from the dye (hair coloring product) opens my face more, and my hair is always shiny. It’s wonderful when you’re walking on the street and people ask, ‘What do you do? What hair dye do you use? Who’s your hairdresser?’ (Mariana, 46)

Another informant who, in a first reading, demonstrates broad acceptance of herself and her body is Barbara, 34. She used to be obese, so she underwent bariatric surgery. Today she talks about herself with pride and signs of confidence. Her manner of talking about her amorous conquests shows a very interesting interdiscursive event:

Oh, I get excited, all right, but I also get unexcited just as easily... my line of flings doesn’t walk; it runs like a Ferrari. It’s sort of like that... and I give myself totally. I get involved, but the second I feel uncomfortable, I hit delete. (Barbara, 34)

Although she describes herself as a “very lonely” girl who “couldn’t find herself”, and who had a very bad adolescence because she was fat, bariatric surgery and weight loss enabled her to describe herself as someone who is in love with life to the point of describing her love life using powerful discursive objects such as “my line of flings doesn’t walk; it runs like a Ferrari”, or “the second I feel uncomfortable, I hit delete”. These are interdiscursivities evoking a marketing object related to the world of men (Ferrari) or technology (the word “delete”).

Another interesting fact about Barbara, but which also shows up in other interviews, is the satisfaction afforded by openness to the marketing world when one loses weight. Not only does one meet the aesthetic norm, but one also wins one’s passport to the market.

Shopping and fashion; for me it's fun... I never used to actually buy anything – I couldn't, because nothing fit, and because I didn't have any money. Now things do fit and I do have money... (Barbara, 34).

Barbara is definitely not aligned with the description given by Scaraboto and Fischer (2013) of what they call “*fatshionistas*”, girls that engage in action on social media to come to terms with their physical dissatisfaction, since her approach is much more directed towards herself than to the community of overweight women, a description that does not describe her socially anymore as she resorted not only to narratives, but also to surgical intervention in her body to gain a bit of confidence and social approval. After all, she acts in order to conform with what is seen as an ideal body. As a matter of fact, not only Barbara's but also Paul's stories confirm what Zanette and Brito (2018) called complicit resistance. In terms of someone else's approval, the testimony of Paul, 42, stands out. He says that everything he does in life is aimed at receiving compliments for it, i.e. being acknowledged by others.

I would say that the purpose for everything I do in life is to receive recognition in the form of praise. That goes for both my professional life and my personal life. Sun-tanning, working out and dancing are things that help me get that recognition and praise... (Paul, 42).

His heightened self-awareness is confirmed by the several daily rituals he follows for taking care of his body, and by the ingrained habit of checking his visual appeal. He personally monitors his measures and speaks of them precisely, spontaneously including in his text numbers that indicate the size of his body and its changes, such as: “My belly got bigger, but my arms also went from 30 to 35”. The mirror is, in this sense, a valuable object for this interviewee, who, instead of looking at his reflection to make a general assessment, tends to look at it very critically and in detail. He says he is pleased with what he sees, particularly with the definition of his muscles and small amount of body fat. He believes he has “a body that gets the girls”. His self-esteem is conditioned by how others see him.

### Partitions of the body: The Parts and the whole

Belk (1988) proposed the concept of the extended self to explain that, just as certain objects are central for maintaining a sense of *self* (recognized here as a coherent narrative identity), there are also parts of the body with which one acknowledges oneself more strongly. Belk (1988) explains that the extended self is a concept that contributes to understanding human behavior and, within it, consumer behavior. In line with this argument, one can see that, for some of the interviewees, there are parts of the body that seem to be the targets of more attention regarding which ones cause more pride or frustration. It is as if they were areas on a map, which, for some reason, need to be marked, about which there is something special to say and analyze because they help to better understand the whole and its essence. These are somehow related to one's identity, but they may also be related to one's ontological (in)security because they can interfere with matters such as self-esteem, control and autonomy.

I don't like my arms... I think they're fat. And I also have allergies. My arms have a bunch of red splotches and stuff. I really don't like 'em! (Glória, 19).

In describing certain physical characteristics, some informants compared themselves – or parts of their bodies – with mass media characters. This interdiscursive process indicates that the description of selected parts of their body is mediated by cultural products such as cartoon characters, for instance.

When I'm bloated, looking like Garfield [comic strip character], I have to take my diuretics. (Henrique, 18).

There is interdiscursivity when they talk about parts of their body, and one can identify the marketing discourse in several of the testimonies and in two other situations. First, when they use expressions with an emotional connotation to refer to the parts of the body they value, as if personifying them. Moreover, they resort to adjectives that are proper to marketing to indicate desired attributes.

My abs have to be like a tank: defined; ripped. (Vera, 32).

My boobs make me secure as a woman. I've got boobs! ...I look at them and say: 'You've got all that... You're awesome.'" (Raquel, 26).

A second interdiscursivity happened when informants speak about parts of their body as if, although members of the whole, they were independent of it. Furthermore, they can be seen as parts to be manipulated, relegating the whole to the background. Or they can be seen as products that can be improved, exchanged or renewed. They are parts of the body that are often viewed with pride, perhaps sometimes incompatible with the narratives that describe the body as a whole.

Once I went to Fashion Rio with a friend of mine. I was in one of the lounges there and a guy handed me one of his cards... He worked for a nail polish brand... He said, 'I think you've got beautiful hands. Here's my card. Call me. Look me up so we can do something with your hand' (Sara, 23).

I'm OK from my quads up to my pecs ... I like that, except for my arms. I like my abs, my boobs, my back.... But my legs and arms... if I could, I'd put on 2 kg on each [leg] and 1 kg on each [arm] ... (Sara, 23).

The plain, uninteresting, or challenging appearance that can be described as stigmatizing (Goffman, 2009) is apparently mitigated here by its fragmentation. It is as if a high value attributed to one fragment of the body could be used as compensation to neutralize a negative bias produced by a weak and difficult overall appearance described by Harmersch and Biddle (1994), and Fikkan and Rothblum (2005).

## Conclusions

Consistent with authors such as Giddens (1991), Goffman (2009), and Schouten (1991), it was clearly observed that the body is something important in individuals' idea of themselves, and it is part of their identity construction. It is evident that, when they talk about their appearance, they are not merely referring to physical characteristics. Instead, they include references about their life story, their relationships with others, their desires and their anxieties. In this sense, the body is an element that, in some way, is part of their "self", not only its tangible reflection. Thus, understanding consumer practices related to the body as a reaction of compliance or non-compliance with the aesthetic norm brings an incipient insight to the issue. As indicated throughout this study, such practices are related, for example, to the identity and ontological security of each one.

The concepts of identity (Hall, 2011; Silva, 2005; Taylor, 1992; Giddens, 1984), ontological security (Giddens, 1984) and aesthetic normativity (Thompson & Hirschman, 1995) substantiate this study. Besides confirming the presence of marketing discourse in narratives and practices related to the body, the results show that congruencies and incongruencies in narrative identities may be related to discourses emanating from marketing, which provide and/or reproduce arguments for individuals to evaluate themselves and compare themselves to others.

The testimonies indicate that, with greater or lesser emphasis, the interviewees have a conflictual relationship with their body, which confirms the theoretical argument of Grogan (2008) regarding men and women's dissatisfaction with their appearance. The way they see their bodies and how they might project an ideal body is reflected in their narrative identity, and is therefore closely tied to their self-perception as individuals and to the way they want to be seen by others – something that, in some way and to some degree, can cause anxiety. In this context, one can say that the evaluation of one's body and management of one's appearance tend to experience major influences from marketing messages, as indicated by authors such as Rocha and Rodrigues (2012), Novaes (2006), Castro (2003), Thompson and Hirschman (1995), and Bordo (1989, 2003).

Discourses coming from service providers such as dietitians or personal trainers permeate the informants' narratives. Sometimes these discourses appear as powerful aids in maintaining a coherent narrative between their self-perception and the 'regard' of others. At other times, they appear to function as destabilizers of a narrative identity that otherwise could find stability. This aspect is important to understand the relationship between identity, body and ontological security. Grogan (2008) has pointed out that there always is some dissatisfaction with some physical trait. Such dissatisfaction interacts positively or negatively with gaps in one's ontological security, which leads to the anguish of not living up to (or not fully living up to) the standard. Individuals' discontent with their appearance tends to be generated by the models that marketing offers. This conclusion confirms the initial premise of this work, which indicated that individuals see their bodies through the lenses of marketing. Marketing not only promotes perfect bodies and disseminates messages that stimulate investment in the body's appearance as a whole and in its separate parts – such as hands, feet, hair, legs and many other pieces of the whole –, forming a large set of actors clamoring for attention and investment. Markets also offer discursive objects which individuals/ consumers use to mitigate their self-image and self-identity problems.

The way individuals deal with messages coming from marketing actants – often normative – offers clues about their ontological security. Ontologically secure individuals are not necessarily those who disregard marketing and whose consumption practices regarding their body avoids the aesthetic norm. They can indeed agree with what the market expects of them as consumers. What sets them apart from those with fragile ontological security is their motivation to adhere to a certain stimulus, the way they handle these consumer choices.

Individuals who have gaps in their ontological security are more anxious regarding marketing messages. There is some degree of suffering when they do not live up to the aesthetic norm, and the appearance of their body takes up an overwhelmingly large space in their narratives. It is as if, more than simply wishing to understand the norm, they have to live up to it; that is, as if it were not an option, but a necessity they have not thought about. In line with Zanette and Brito (2018), they resist the market and coalesce to its demands at the same time, in what they call complicit resistance. There is self-demand and frustration because they believe there is always something urgent regarding improving their body, which confirms what authors such as Thompson and Hirschman (1995) and Grogan (2008) say. Some tend to deny this anxiety, using marketing discursive objects to justify their consumer practices related to the body. Thinking about the efforts to keep some ontological security, it seems to be a sort of resistance that saves the person's identity by reinterpreting or redescribing marketing stimuli.

These results represent a contribution to studies and marketing practices to the extent that the market is a central element in the analysis of the relationship between individuals, their body and their ontological security. By analyzing impacts of the aesthetic norm on individuals, by understanding how ontological security can generate differences among consumers, as well as by ascertaining consumer practices and discourses concerning the body, among other issues addressed here, this work contributes to the understanding of consumer phenomena in society. These results are valuable to marketers as long as they understand the social and ethical limits of their activities. One way of creating possibilities for consumers with spoiled identities (Goffman, 2009) is through more open messages, which could be readily reinterpreted by consumers. In a way, advertising

humor or cynicism might open important possibilities to reinterpretation, and as such, it opens interesting questions for future investigation related to ontological security. Such research could be invaluable not only to public policies related to communication, but also to advertising self-regulation.

## References

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Arnould, E. J. (2007). Should consumer citizens escape the market? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 96-111.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Barbosa, L., & Campbell, C. (2007). *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2002). A Construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer and marketing research*. London: Sage Publications.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 14 (2), 139-168.
- Bell, B. T., & Dittmar, H. (2011). Does media type matter? The role of identification in adolescent girls' media consumption and the impact of different thin-ideal media on body image. *Sex Roles*, 65(7), 478.
- Bordo, S. (1989). The body and the reproduction of femininity: A feminist appropriation of Foucault. In A. M. Jaggar, & S. R. Bordo (Eds.), *Gender/body/knowledge: Feminist reconstructions of being and knowing*. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Bordo, S. (2003). No império das imagens: Prefácio para o décimo aniversário da edição de "Este peso insuportável". *Labrys, estudos feministas*, 4 (august/december).
- Brandão, A. (2006). Entre a vida vivida e a vida contada: A história de vida como material primário de investigação sociológica. *Configurações*, 3, 83-106.
- Campbell, C. (2001). *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Castro, A. L. (2003). *Culto ao corpo e sociedade: Mídia, estilos de vida e cultura de consumo*. São Paulo: Annablume.
- Castro, A. L. (2004). Culto ao corpo: Identidades e estilos de vida. Paper presented at the *Congresso luso-africano-brasileiro de ciências sociais, VIII*, Coimbra, Portugal.
- Costa, J. F. (2004). *O vestígio e a aura: Corpo e consumismo na moral do espetáculo*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Dittmar, H. (2011). Handbook of identity theory and research: Domains and categories. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 745-769). New York: Springer.
- Del Priori, M., & Amarantino, M. (2011). *História do corpo no Brasil*. São Paulo: Editora UNESP.
- Eco, U. (2004). *História da beleza*. São Paulo: Record.

- Featherstone, M. (2000). *Body modification*. London: Sage Publications.
- Fikkan, J., & Rothblum, E. (2005). Weight bias in employment. In: K. D. Brownell, R. M. Puhl, M. B. Schwartz & L. Rudd (Eds.), *Weight bias: Nature, consequences, and remedies*. New York: Guilford Press.
- Fiorin, J. L. (1994). Polifonia textual e discursiva. In: D. P. Barros & J. L. Fiorin (Eds.), *Dialogismo, polifonia, intertextualidade: Em torno de Mikhail Bakhtin*. São Paulo: EDUSP.
- Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption. *The Journal of Consumer Research*, 22(3), 239-267.
- Foucault, M. (1996). *Vigiar e punir: História da violência nas prisões*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Gabriel, Y. (2015). Identity, choice and consumer freedom – the new opiates? A psychoanalytic interrogation. *Marketing Theory*, 15(1), 25-30.
- Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K. (2010). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: C. K. Godoi, A. B. Silva, & R. Bandeira-de-Mello (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Entrevista qualitativa: Instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: C. K. Godoi, A. B. Silva, & R. Bandeira-de-Mello (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Goffman, E. (2009). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. New York: Touchstone.
- Goldenberg, M. (2011). *Nu e vestido: 10 antropólogos revelam a cultura do corpo carioca*. Rio de Janeiro: Record.
- Gopaldas, A., & Siebert, A. (2018). Women over 40, foreigners of color, and other missing persons in globalizing mediascapes: Understanding marketing images as mirrors of intersectionality. *Consumption Markets & Culture*, 21(4), 323-346.
- Grogan, S. (2008). *Body Image: Understanding body dissatisfaction in men, women and children*. New York: Routledge.
- Hall, S. (2011). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Harmersch, D. S., & Biddle, J. E. (1994). Beauty and the labor market. *The American economic review*, 84(5), 1174-1193.
- Holt, D. B. (1997). Poststructuralist lifestyle analysis: Conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumer Research*, 23(4), 326-350.
- Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(June).
- Jenkins, R. (2008). *Social identity*. Oxon: Routledge.
- Koch, I. G. V. (2004). *Argumentação e linguagem*. São Paulo: Cortez Editora.

- Kozinets, R. (2002). Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man. *Journal of Consumer Research*, 29.
- Lamont, M., & Molnar, V. (2001). How blacks use consumption to shape their collective identity. *Journal of Consumer Culture*, 1(1).
- Lasch, C. (1979). *The culture of narcissism: American life in an age of diminishing expectations*. New York: W. W. Norton.
- Luedicke, M. K., Thompson, C. J., & Giesler, M. (2010). Consumer identity work as moral protagonism: How myth and ideology animate a brand-mediated moral conflict. *Journal of Consumer Research*, 36(6), 1016-1032.
- Lunt, P. (1995). Psychological approaches to consumption. In: D. Miller (Ed.), *Acknowledging consumption: A review of new studies*. New York: Routledge.
- Maingueneau, D. (2013). *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez Editora.
- McCracken, G. (2010). *Cultura e consumo: Novas abordagens ao caráter simbólico dos bens*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Mick, D. G., & Buhl, C. (1992). A meaning-base model of advertising experiences. *Journal of Consumer Research*, 19 (December), 317-338.
- Novaes, J. (2006). *O intolerável peso da feiúra*. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio.
- Orlandi, E. P. (2009). *Análise de discurso: princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes Editores.
- Ostergaard, P., Fitchett, J. A., & Jantzen, C. (1999). On appropriation and singuralisation: two consumption processes. In: E. J. Arnould, & L. M. Scott (Eds.), *Advances in consumer research*. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Ozanne, J. L., & Murray, J. B. (1995). Uniting critical theory and public policy to create the reflexively defiant consumer. *American Behavioral Scientist*, 38(4), 516.
- Pêcheux, M. (1993). Análise automática do discurso. In F. Gadet, T. Hak, & B. S. Mariani (Eds.), *Por uma análise automática do discurso: Uma introdução a obra de Michel Pêcheux*. São Paulo: Editora da Unicamp.
- Pereira, S. J. N., & Ayrosa, E. A. T. (2012). Corpos consumidos: Cultura de consumo gay carioca. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 295-313.
- Rocha, E., & Rodrigues, J. C. (2012). *Corpo e consumo: Roteiro de estudos e pesquisas*. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio.
- Safatle, V. (2004). Destruição e reconfiguração do corpo na publicidade mundial dos anos 90. *Comunicação Mídia e Consumo*, 1(1), 33-51.
- Sarfati, G. E. (2010). *Princípios da análise do discurso*. São Paulo: Ática.
- Scaraboto, D., & Fischer, E. (2013). Frustrated fatshionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets. *Journal of Consumer Research*, S183-S206.
- Schau, H. J. (2000). Consumer imagination, identity and self-expression. *Advances in Consumer Research*, 27, 50-56.
- Schouten, J. W. (1991). Selves in transition: Symbolic consumption in personal rites of passage and identity reconstruction. *Journal of Consumer Research*, 17 (Março), 412-425.
- Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*, 22 (June), 43-61.

- Scott, L. M. (1994). Images in advertising: The need for a theory of visual rhetoric. *Journal of Consumer Research*, 21(September), 252-272.
- Slater, D. (2001). *Cultura do consumo & modernidade*. São Paulo: Nobel.
- Taylor, C. (1992). *Sources of the self: The making of the modern identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, C. J. (2014). The politics of consumer identity work. *Journal of Consumer Research*, 40(5), S155-S157.
- Thompson, C. J., & Hirschman, E. C. (1995). Understanding the socialized body: A poststructuralist analysis of consumer's self-conceptions, body images and self-care products. *Journal of Consumer Research*, 22 (Setembro), 139-164.
- Thompson, C. J., & Holt, D. B. (2004). How do man grab the phallus? *Journal of Consumer Culture*, 4(3), 313-338.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: ATLAS.
- Zanette, M. C., & Brito, E. P. Z. (2018). Fashionable subjects and complicity resistance: Power, subjectification, and bounded resistance in the context of plus-size consumers. *Consumption Markets & Culture*, 1-20.

## Acknowledgements

We would like to acknowledge CNPq for the financial support to conduct this research.

## About the Authors

### **Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia**

Professor at the Graduate Program in Accounting (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) and the Graduate Program in Controlling and Public Management (Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública), School of Administration and Finance, Rio de Janeiro State University (Faculdade de Administração e Finanças da Universidade Federal do Rio de Janeiro). PhD in Administration by Fundação Getúlio Vargas. Email: almeida.tania@globocom ORCID: 0000-0002-8231-9714

### **Eduardo André Teixeira Ayrosa**

Professor at the Graduate Program of Administration, Universidade Positivo. PhD in Administration by London Business School (University of London). Email: eduardo.ayrosa@up.edu.br. ORCID: 0000-0002-9833-3756



## Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?

Training actions in a public university, professional development and  
organizational citizenship: Is there a relationship between these constructs?

Recebido: 28/07/2017

Aprovado: 26/11/2018

Maria Célia da Silva Lima<sup>a</sup>

Diva Ester Okazaki Rowe<sup>b</sup>

Luciana Mourão<sup>c, d</sup>

Abdinardo Moreira Barreto Oliveira<sup>e</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, PE, Brasil

<sup>b</sup>Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

<sup>c</sup>Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, RJ, Brasil

<sup>d</sup>Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>e</sup>Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, PR, Brasil

### Resumo

Este trabalho avaliou a relação entre as percepções de resultados de treinamento, desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional, a partir de estudo em uma universidade pública. A pesquisa foi descritiva com abordagens quantitativa e qualitativa. Coletou-se dados em três etapas sucessivas: análise documental, survey com egressos (n = 231) e grupo focal com gestores (n = 11). Na análise utilizaram-se estatísticas descritivas, modelagens de equações estruturais e análise de conteúdo. Os resultados qualitativos mostraram convergências entre a opinião dos egressos e das chefias sobre o impacto do treinamento. Os testes indicaram que o impacto do treinamento explica 12% do desenvolvimento profissional. Para as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, o impacto do treinamento também foi significativo estatisticamente: sugestões criativas (22%), divulgação da imagem organizacional (10%) e cooperação com os colegas (3%). Esses achados trazem contribuições teóricas e implicações práticas para o treinamento de funcionários em organizações públicas.

**Palavras-chave:** Capacitação; Avaliação de Treinamento; Cidadania Organizacional; Desenvolvimento Profissional.

### Abstract

This study evaluated the relationship between perceptions of training results, professional development and organizational citizenship's behaviours, based on a study at a public university. The research is descriptive and employed quantitative and qualitative approaches. Data were collected in three successive stages: documentary analysis, a survey with alumni (n = 231) and a focal group composed of managers (n = 11). Descriptive statistics, structural equations modelling and content analysis were used for the data analysis. The results showed convergences between the opinions of alumni and managers regards on the impact of training. Tests indicated that the impact of training explains 12% of professional development. For the dimensions of organizational citizenship behavior's, the impact of training was also statistically significant: creative suggestions (22%), dissemination of the organizational image (10%) and cooperation with colleagues (3%). These findings bring theoretical contributions and practical implications for the training of employees in public organizations.

**Keywords:** Training; Training Assessment; Organizational Citizenship; Professional Development.

## Introdução

Com o estabelecimento de novas práticas de gestão de pessoas no Brasil, foi constituída, pelo Decreto n. 5.707 (2006), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Na sequência, o Decreto n. 5.825 (2006) formulou as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas instituições federais, vinculadas ao Ministério da Educação. Com a publicação desses normativos, intensificou-se a capacitação de servidores do serviço público federal, com investimentos oriundos de recursos disponíveis no orçamento, tornando-se uma exigência nos serviços públicos e um processo permanente e deliberado de aprendizagem.

Nessa perspectiva, a capacitação passou a ser um meio usado para proporcionar a aprendizagem e promoção do desenvolvimento de competências, relacionando-se ao termo treinamento, que envolve eventos de curta e média duração, como cursos ou oficinas, que buscam promover a melhoria do desempenho individual no trabalho (Vargas & Abbad, 2006). Assim, nos contextos organizacionais, a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem adquirido cada vez mais importância estratégica (Bell, Tannenbaum, Ford, No & Kraiger, 2017), pois as pessoas dentro da organização têm sido consideradas como recursos que podem trazer retornos significativos no nível individual e resultados positivos para a organização (Ho, 2016). Para tanto, é necessário que o processo de capacitação esteja alinhado com as diretrizes da organização e com o ambiente onde os trabalhadores então inseridos. Também é necessário que os resultados de tais ações sejam avaliados e que haja um ciclo permanente de melhorias em relação às capacitações ofertadas (Freitas, Borges-Andrade, Abbad, & Pilati, 2006; Griffin, 2012).

Dessa forma, as ações de TD&E precisam ser concebidas pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois de TD&E, efetuam seu planejamento e execução e mantém entre si um constante fluxo de informações e produtos. O subsistema de avaliação de treinamento se configura como o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do citado sistema (Borges-Andrade, Abbad, Zerbini & Mourão, 2013). Tão importante quanto os demais estágios do processo de treinamento, a avaliação vai permitir, principalmente, que seus resultados revelem erros e acertos que ocorreram na aplicação das ações de capacitação.

Ademais, partindo do pressuposto de que os investimentos em TD&E têm pouca probabilidade de contribuir para aumentar e melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores se as competências aí adquiridas ou aprofundadas, por meio das capacitações, não forem transferidas para o contexto de trabalho em que eles atuam, bem como mantidas ao longo do tempo (Caetano, 2012). Assim, as avaliações de impacto podem contribuir para identificar a efetividade de ações de cursos e programas. Nesse aspecto, o estudo atende, portanto, uma recomendação da literatura de que sejam testadas relações entre variáveis, a fim de compreender como os trabalhadores, egressos de programas educacionais e de treinamentos, são afetados (Bell et al., 2017; Griffin, 2012).

No que se refere à avaliação da efetividade de ações de capacitação, pesquisadores (Abbad, Coelho, Freitas & Pilati, 2006; Abbad, Freitas & Pilati, 2006) têm procurado investigar quais eventos do ambiente pós-treinamento influenciam positiva ou negativamente a eficácia do treinamento. Abbad et al. (2006, p. 414) enfatizam que, nessa linha, “a variável-critério mais comumente investigada tem sido a transferência de treinamento ou impacto do treinamento no trabalho”, bastante pesquisada como variável dependente. No entanto, Sonnentag (2002) e J. R. V. Santos e Mourão (2011) sugeriram novas pesquisas utilizando o impacto do treinamento como preditora, ao invés de ser uma variável dependente.

Nessa perspectiva, devido à relevância das organizações conhecerem os resultados dos eventos de capacitação oferecidos, faz-se necessário a realização de estudos, sobretudo, em instituições públicas federais. Iguamente, observou-se em estudos sobre avaliação de treinamento que alguns autores nacionais identifica-

ram lacunas e necessidades de pesquisas sobre avaliação de treinamento e impacto no trabalho individual dos egressos, nos contextos organizacionais.

Da mesma forma, G. M. Santos e Mourão (2011) indicaram que novos estudos investigassem a influência de outras variáveis de atitude geral do empregado para com a organização (como a cidadania organizacional) em relação ao impacto do treinamento no trabalho, uma vez que tais atitudes podem influenciar na transferência positiva do que foi aprendido em ações de TD&E para o dia a dia no trabalho. Também sinalizaram variáveis relativas à aprendizagem em ambiente organizacional, a exemplo da percepção do desenvolvimento profissional na organização.

Assim, as lacunas que conduziram a construção desta pesquisa buscaram atender a necessidade de ampliação de estudos abordando a avaliação de treinamento no campo das universidades públicas federais, o estudo do impacto do treinamento no trabalho, por meio da utilização de duas fontes de avaliação: egressos e chefias imediatas (Abbad et al., 2006; Araújo, 2013). Nesse contexto, mostrará os efeitos da relação do impacto do treinamento, atuando como preditora das variáveis comportamentos de cidadania organizacional e percepção do desenvolvimento profissional, que evidenciam atitudes e comportamentos do trabalhador, no ambiente pós-treinamento, em termos de aprendizagens e benefícios em prol da organização, relação causal não encontrada na revisão de literatura de TD&E.

Diante dos aspectos abordados, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma Universidade Pública Federal, egressos das ações, e a relação desse impacto com o desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional?

Nessa perspectiva, cabe destacar que este estudo dará importante contribuição para a universidade estudada e, apesar das características específicas da amostra, poderá trazer algumas reflexões para a política nacional de desenvolvimento de pessoas do serviço público federal e para o avanço de pesquisas na área de TD&E.

Assim, este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto das ações oferecidas pelo Plano Anual de Capacitação de uma Universidade Pública Federal, no trabalho dos egressos dessas ações, e a relação desse impacto no desenvolvimento profissional e nos comportamentos de cidadania organizacional, tendo como foco os servidores de uma Universidade Pública Federal. A seguir, são apresentados os conceitos teóricos centrais, por meio de uma breve revisão acerca das três variáveis investigadas neste trabalho.

## **Impacto do treinamento no trabalho, desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional**

O impacto do treinamento no trabalho é definido como a autoavaliação feita pelo próprio participante e seus pares acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura às mudanças nos processos de trabalho, compreendendo os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho (Abbad, 1999). Assim, tal impacto corresponde aos resultados obtidos no treinamento e que são, posteriormente, aplicados no trabalho e podem ocorrer em três níveis: indivíduo (comportamento no cargo), equipe e organização (Borges-Andrade et al., 2013). O impacto no nível do comportamento no cargo, objeto deste estudo, focaliza o resultado do treinamento no desempenho do treinando no seu contexto de trabalho (Freitas et al., 2006) e constitui o primeiro indicador visível de resultados para os profissionais que não estão diretamente envolvidos com as ações de TD&E. O impacto do treinamento no

trabalho é dividido em duas dimensões: (i) em amplitude, sendo o resultado provocado pelo treinamento nas competências exigidas para as tarefas do cargo de forma abrangente; e (ii) em profundidade, que focaliza a aplicação das competências específicas desenvolvidas em determinada ação de treinamento (Hamblin, 1978; Freitas et al., 2006).

Sobre a variável impacto do treinamento no trabalho, baseando-nos na revisão da literatura realizada para este estudo, foi evidenciado que a maioria dos estudos anteriores mensurou impacto em amplitude, com predomínio do instrumento de avaliação utilizado por Abbad (1999). Nos estudos nacionais existe a predominância do contexto (especialmente do suporte à transferência) como principal preditora do impacto do treinamento e a importância dessas variáveis para explicar os resultados pós-treinamento. O uso de fontes primárias de informação tem prevalecido, porém, tanto no Brasil como no exterior, há poucos estudos que utilizaram mais de uma fonte de informações (auto e heteroavaliações) ou que adotaram medidas objetivas (não baseadas em percepções e autorrelatos) de transferência e impacto em amplitude.

Por sua vez o conceito de desenvolvimento profissional (DP) é o resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho (Borges-Andrade et al., 2013). Destarte, as ações de aprendizagem no trabalho podem ser de natureza formal (induzida via programas de TD&E) ou informal (não sistematizada, espontânea, natural), sendo ambas de importância estratégica para as organizações (Coelho & Borges-Andrade, 2008). Assim, elas (as ações de aprendizagem no trabalho) contribuem para o aumento de conhecimentos, experiências e práticas dos trabalhadores que estão associados ao seu desenvolvimento profissional. Para tanto, o desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo como também do apoio e das oportunidades recebidas das organizações nas quais o profissional trabalha.

Nesse sentido, Monteiro e Mourão (2016) destacam que se trata de uma temática nova e ainda são poucos os estudos empíricos específicos sobre desenvolvimento profissional, uma vez que, normalmente, a questão do desenvolvimento profissional é tida como conceito associado à orientação profissional, ao ingresso ou reingresso no mundo do trabalho e à gestão de carreiras. Logo, Monteiro e Mourão (2016) construíram o estado da arte sobre o desenvolvimento profissional e apresentaram evidências vindas de pesquisas que abordam o tema, verificando que a literatura abrange públicos diversificados e que, apesar de haver alguns avanços, o estudo da temática ainda é recente, trazendo assim novos desafios e oportunidades de pesquisas para interessados pelo assunto.

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização, sendo que essas são definidas como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações e se constituem de forma espontânea, isentos de prescrições legais ou contratuais (Siqueira, 2003). No que concerne ao campo de estudos em CCO, Cunha (2013) ressalta que é um desafio atual e, mais do que isso, é uma tendência para as organizações conquistarem o sucesso, uma vez que a valorização e o reconhecimento dos recursos humanos se configuram como diferencial em um mercado cada dia mais competitivo e exigente. Muito embora comportamentos de cidadania organizacional sejam tratados na literatura científica há mais de 30 anos, ainda existem lacunas, como por exemplo, a sua relação com o impacto do treinamento no trabalho, sobretudo em instituições públicas.

Nessa seara, Cantal, Borges-Andrade e Porto (2015) fizeram revisão da literatura, a fim de traçar uma agenda de estudo para o desenvolvimento do tema no Brasil. Sobre a produção nacional, identificaram que apenas cinco entre os 14 periódicos avaliados apresentaram artigos tratando de CCO. Para esses autores, tais dados são considerados preocupantes, pois mostram que o estudo no Brasil parece estagnado e limitado, não seguindo a tendência internacional na área, uma vez que essa variável vem sendo ligada às demais do contexto organizacional, como desempenho individual e organizacional. Seu estudo é de suma importância para a compreensão da dinâmica organizacional.

## Produção científica das variáveis estudadas

Considerando a necessidade de aprofundar conhecimentos da produção científica sobre os temas abordados, realizou-se uma revisão de literatura de pesquisas nacionais e estrangeiras, abrangendo pesquisas realizadas nos últimos cinco anos (2013 a 2018). Os procedimentos adotados nesta busca foram a consulta à base de periódicos da Capes, o *Scielo* e o portal *Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)*, usando as palavras-chave: impacto de treinamento, transferência de treinamento, desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional. Dentre os artigos que retornaram de tal busca, fez-se uma análise de relevância tendo em vista a afinidade com o tema da presente pesquisa. Tal análise foi feita por um grupo de pesquisa composto por quatro doutorandos, três mestrandas e uma doutora. Individualmente, cada membro do grupo deveria, a partir da leitura dos resumos, indicar os 10 artigos que considerava mais pertinentes à temática desta pesquisa. Foram mantidos na revisão de literatura os artigos que atingiram consenso de relevância de 80% entre o referido grupo. Assim, a seleção desses artigos, além de servir como referencial teórico e empírico, contribuiu como apoio à discussão dos achados nesta pesquisa. Apresenta-se, a seguir, os principais resultados de 10 artigos nacionais e 10 estrangeiros.

### Produção nacional

Sobre avaliação de TD&E, no âmbito de instituições públicas brasileiras, Araújo (2013) estudou a política de capacitação profissional na Universidade de Brasília e os impactos do curso de especialização em Gestão Universitária no desempenho do trabalho dos egressos, na percepção das chefias imediatas (heteroavaliação) e dos próprios egressos (autoavaliação). Utilizou a variável impacto do treinamento (em amplitude). Costa (2013), por sua vez, identificou o impacto das variáveis transferência de aprendizagem para o trabalho, impacto do treinamento no trabalho (em amplitude) e suporte à transferência de treinamento sobre o desempenho no trabalho de egressos de cursos de doutorado, que atuavam como docentes em uma universidade pública brasileira.

Em referência aos níveis de avaliação, Mourão e Borges-Andrade (2013) realizaram um estudo sobre o impacto das ações de TD&E, considerando o nível do indivíduo, da organização e da sociedade, apontando que os resultados das ações de treinamento podem extrapolar as fronteiras da própria organização. Por sua vez, Azevedo, Ribeiro, Schimdt e Pazin (2018) avaliaram o impacto de um treinamento na carreira e no ambiente profissional de médicos. Tempo maior de treinamento foi associado ao sexo masculino, ter feito residência médica, idade maior, melhores salários e mais tempo de formação.

No campo dos comportamentos de cidadania organizacional, estudos mostraram que a gestão dos relacionamentos internos das organizações está intrinsecamente vinculada aos comportamentos de cidadania organizacional. Tinti (2014) investigou se as políticas e práticas de recursos humanos impactam nos comportamentos de cidadania organizacional, entre trabalhadores de empresas públicas, privadas e mistas. Martins, Costa e Siqueira (2015) discutiram como o comprometimento organizacional afetivo (vínculo relacionado ao apego afetivo à organização) e o engajamento no trabalho (quanto o trabalho é capaz de absorver o indivíduo) impactam nos comportamentos de cidadania organizacional. A pesquisa de Garcia (2013) analisou a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com espiritualidade no trabalho e a percepção de saúde organizacional entre professores universitários de instituições de ensino superior públicas e privadas.

Quanto à temática desenvolvimento profissional, Mourão, Porto, e Puente-Palacios (2014) descreveram o processo de construção de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional, sendo uma escala voltada para uma visão evolutiva desse construto e a outra focalizando a percepção atual que o trabalhador tem de seu desenvolvimento profissional. Depois houve um importante reforço para a área com a pesquisa de Monteiro e Mourão (2016) que testaram um modelo de predição da percepção do desenvolvimento profissio-

nal, a percepção de justiça organizacional e a resiliência. Participaram trabalhadores de diferentes categorias profissionais de organizações públicas e privadas. Focando o setor público, Ribeiro e Mourão (2016) testaram a percepção dos docentes do ensino fundamental sobre seu desenvolvimento profissional, identificando que as ações autodidatas contribuem mais para a percepção de desenvolvimento do que as ações formais de capacitação ofertadas pelas Secretarias de Educação.

### Produção - Estrangeira

Com relação à produção científica estrangeira, constatou-se que há uma diversidade de pesquisas com avaliação de treinamento, quer sejam de ações de capacitação na modalidade presencial, quer sejam na modalidade a distância. O foco no nível da transferência do que foi aprendido para o ambiente de trabalho é uma constante.

Nesse aspecto, Van der Locht, Van Dam e Chiaburu (2013) estudaram estratégias pedagógicas que possibilitam aumentar a transferências para o ambiente de trabalho daquilo que foi aprendido nos treinamentos. Homklin, Takahashi e Techakanont (2013) verificaram que reação esteve positivamente relacionada com aprendizagem e esta positivamente relacionada com transferência. Adicionalmente, Homklin, Takahashi e Techakanont (2014) encontraram que o suporte dos colegas de trabalho teve um efeito significativo e positivo sobre a transferência de treinamento, e a relação entre aprendizagem e a transferência foi positiva e estatisticamente significativa.

Quanto aos resultados do indivíduo com a organização, nos estudos de Saks e Burke-Smalley (2014) os resultados indicaram que a transferência de treinamento foi positivamente relacionada ao desempenho da empresa e mediou a relação entre os métodos de treinamento e o desempenho da empresa. Contudo, Tonhäuser e Büker (2016) apresentaram uma análise sistemática da literatura sobre os determinantes da transferência de treinamento. O estudo aponta mais determinantes conhecidos no nível individual e um déficit de pesquisa em termos de aprendizagem e no nível organizacional.

Por outro lado, há pesquisas evidenciando a influência de algumas variáveis de contexto sobre resultados de treinamento. Banerjee, Gupta e Bates (2017) encontraram dois preditores significativos e positivos da motivação para transferir aprendizagem para o trabalho: a cultura de aprendizagem e o suporte gerencial e social, utilizadas no pré e pós-treinamento, influencia a motivação para transferir aprendizagens para o trabalho. Massenber, Schulte e Kauffeld (2017) mostraram que percepções negativas da chefia sobre a motivação acerca das novas técnicas de trabalho aprendidas pelos egressos interferem negativamente na transferência de treinamento. Também sobre transferência de treinamento, Wei Tian, Cordery e Gamble (2016) estudaram a transferência de treinamento no local de trabalho com base na teoria da troca social e nas noções de reciprocidade associadas, identificando que o suporte interpessoal está associado ao aumento do desempenho das tarefas dos funcionários e do comportamento da cidadania organizacional o que, por sua vez, leva a uma menor intenção de deixar a empresa.

Em termos de resultado de treinamento, Alagaraja e Githens (2016) consideram que o impacto das ações de desenvolvimento de recursos humanos depende de políticas de capacitação alinhadas com as metas estratégicas e operacionais, que permitam compatibilizar os objetivos individuais, de equipes, organizacionais e de crescimento econômico do país. Nesse sentido, recentemente, Ford, Baldwin e Prasad (2018) apresentaram um estudo que identifica um aumento nos investimentos em TD&E, e também uma dificuldade de obtenção de impacto desses treinamentos em termos de retorno financeiro e de melhoria no desempenho dos egressos.

A análise da literatura sobre TD&E, publicada por pesquisadores brasileiros e estrangeiros, evidenciou a expansão e a consolidação do campo de estudo, bem como o crescente interesse e progresso na mensuração de resultados de ações educacionais em organizações, além da vasta utilização da variável impacto

do treinamento no trabalho. Identificou-se, ainda, estudos com investigação de outras variáveis, a exemplo de desenvolvimento profissional e cidadania organizacional. No entanto, não foi encontrado nenhum estudo relacionando essas duas variáveis com o impacto do treinamento no trabalho.

## Procedimentos metodológicos

A pesquisa é descritiva, com delineamento correlacional e corte transversal. Para investigação utilizou-se as abordagens quantitativa e qualitativa e uma combinação de fontes de informações: documentos, o próprio treinando (autoavaliação) e chefias imediatas (heteroavaliação), com um percurso metodológico em três etapas (análise documental, *survey* com egressos dos cursos e grupo focal com gestores). A organização investigada foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), com atuação na região semiárida de três estados: Pernambuco, Bahia e Piauí. Para a pesquisa foram avaliadas 13 ações do Plano Anual de Capacitação (PAC) no período de um ano. Tais ações foram distribuídas em 21 turmas, componentes dos programas de desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de carreira. Os participantes são servidores egressos das ações avaliadas e as chefias imediatas, provenientes das categorias funcionais: Docente e Técnico-Administrativo em Educação.

Na **Etapa 1**, a **análise documental** se deu a partir de documentos internos da instituição referentes à capacitação dos servidores dos últimos sete anos, e do arcabouço legal que normatiza a política em âmbito federal. Para análise do material, realizou-se uma seleção dos documentos, procedeu-se à análise descritiva do teor textual e conteúdo do material selecionado. Com base nas informações, fez-se a descrição da política de capacitação e analisou-se o processo desenvolvido na instituição, a partir dos parâmetros do Sistema TD&E, composto por três etapas: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução do treinamento, e avaliação do treinamento.

A **Etapa 2** ocorreu com a **pesquisa Survey** junto aos egressos das ações de capacitação. Empregou-se um questionário composto por três escalas do tipo *Likert*, já validadas em estudos anteriores, a saber: **a)** Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude (Abbad, 1999), unidimensional com 10 itens; **b)** Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Bastos, Siqueira, & Gomes, 2014), com três dimensões: sugestões criativas (SC), divulgação da imagem organizacional (DIO) e cooperação com os colegas (CCO) contendo 14 itens; e **c)** Escala de Percepção atual do Desenvolvimento Profissional (Mourão et al., 2014), unidimensional, composta por oito itens.

Antes do início da coleta dos dados, o projeto desta pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Deontologia em Estudos e Pesquisa – Cedep/Univasf, conforme Parecer n. 1.239.867. Para aplicação, o questionário foi disponibilizado na ferramenta *on line Survey Monkey®*, e o *link* para acesso e a mensagem de convite foram enviados para o *e-mail* institucional dos servidores. Realizaram-se análises descritivas e exploratórias (tratamento dos outliers, avaliação da normalidade univariada e multivariada), norteadas por HairBlack, Anderson, & Tatham. (2009). O modelo conceitual foi testado por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM – do inglês, *Structural Equation Modeling*), visto que tal técnica é útil para o teste de modelos teóricos que estudam relações entre fenômenos complexos, entre os quais construtos latentes e interdependentes entre as variáveis (Hair et al., 2009).

Para coleta junto às chefias imediatas dos participantes das ações de capacitação, foi realizado o **Grupo Focal (Etapa 3)**. O convite foi via *e-mail* institucional e o Grupo Focal contou com 11 participantes. Elaborou-se um roteiro e quatro perguntas norteadoras, complementadas por subitens. A sessão foi gravada e com duração de duas horas. Os depoimentos, após transcritos, foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin, 2011; Bauer, 2010). A análise de conteúdo foi feita, portanto, pelo agrupamento de elementos de significados mais próximos, com formação de categorias e subcategorias, derivadas de uma análise de relevância e de recorrência dos depoimentos dos pesquisados.

A análise começou com a leitura flutuante para tomar contato com as informações coletadas. Em uma segunda leitura, demarcaram-se os depoimentos mais relevantes. Em seguida, foi realizada a exploração do material coletado, ocasião em que foram definidas as categorias à luz do referencial teórico e dos depoimentos obtidos, que possibilitaram e facilitaram as interpretações realizadas. Finalmente, foi executado o tratamento dos resultados coletados, com uma análise reflexiva e crítica que culminou na condensação e definição dos depoimentos-chave ilustrativos de cada categoria. Extraídas dos dados, as categorias corresponderam, portanto, ao modelo teórico previamente definido e foram assim denominadas: efeitos do treinamento no desempenho dos egressos, fatores de apoio à transferência do treinamento e efeitos da política de capacitação da instituição.

Considerando-se as três etapas realizadas, as análises foram conduzidas tendo-se por base a triangulação, cujo princípio é comparar as respostas obtidas de diferentes fontes e métodos para identificar semelhanças e divergências, bem como ampliar a compreensão do fenômeno estudado.

## Resultados e discussão

A **análise documental** identificou que a política de capacitação profissional da Univasf é executada anualmente com base nas demandas de capacitação e qualificação apresentadas pelas unidades administrativas, formalizando o Plano Anual de Capacitação (PAC), composto por três programas: Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento de Carreiras e Desenvolvimento Pessoal (Univasf, 2014). No período estudado, a Univasf teve 3.153 concluintes de eventos de capacitação interna e externa, e de cursos de desenvolvimento em educação formal (graduação e pós-graduação). Ressaltando-se que, alguns servidores fizeram mais de uma ação de capacitação no mesmo ano. No período registrou-se gastos de R\$ 4.091.033,94. Houve a oferta de 4.846 vagas na capacitação interna, no entanto, apenas 1.910 foram preenchidas por servidores da Univasf e 651 por servidores de outros órgãos federais. No tocante à avaliação das etapas, com base nos parâmetros do sistema TD&E, identificou-se nos resultados (Tabela 1) que a Univasf só atendeu a uma das etapas.

**Tabela 1** - Resultados da avaliação do processo de treinamento da Univasf

<b>Avaliação de Necessidades do Treinamento</b>	Também conhecida como levantamento das necessidades de treinamento (LNT), primeira fase do processo. Identificou-se na análise que o LNT realizado na Univasf não está correspondendo totalmente ao indicado a essa fase, que considera fatores organizacionais, individuais e relacionados às tarefas. A partir da descrição dos procedimentos foi possível deduzir que o LNT da Univasf não está considerando as necessidades no nível organizacional, que foca causas e propõe soluções para os problemas levantados que afetam a vida da organização. Embora esteja focando os níveis individuais e das tarefas, o fator determinante tem sido a indicação das chefias e não a análise da solicitação e sua relação com o problema e com a tarefa exercida pelo servidor.
<b>Planejamento e Execução do Treinamento</b>	Constatou-se que há planejamento, sendo delimitados aspectos importantes de cada ação quanto aos objetivos, público-alvo, conteúdo e a modalidade, se presencial ou à distância. Há ampla divulgação das ações internas e dos cursos a distância gratuitos, oferecidos pelas Escolas de Governo. Para execução das ações foram utilizadas várias técnicas e métodos de treinamentos diversificados. Destaca-se que não foram identificados registros nos relatórios anuais acerca da participação de servidores em eventos externos, depreendendo que a capacitação da Univasf foca seus esforços de controle e análise apenas nos treinamentos internos.
<b>Avaliação do Treinamento</b>	Verificou-se que é realizada apenas a avaliação de reação ao término dos eventos de capacitação. Deduz-se, portanto, que existem lacunas no subsistema de avaliação concernentes aos resultados e efeitos produzidos pelos treinamentos para os servidores e a organização, relacionadas às aplicações dos treinamentos no trabalho, melhoria permanente nos níveis de desempenho individuais e dos grupos, como para a efetividade da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise documental revelou uma expressiva e diversificada oferta de ações de capacitação interna na instituição. No entanto, a participação dos servidores ficou aquém das vagas disponibilizadas, o que pode sinalizar para a necessidade de um diagnóstico mais cuidadoso das necessidades de treinamento na universidade (Ferreira, Abbad, & Mourão, 2015). Quanto ao processo de treinamento, a análise documental permitiu identificar que a política de capacitação da Univasf não atende a todas as etapas do sistema de TD&E (Borges-Andrade et al., 2013), existindo lacunas concernentes à mensuração dos resultados dos treinamentos, seja para os servidores, seja para a organização.

### Avaliação dos egressos

A Universidade estudada teve 146 servidores egressos de ações de treinamento (população-alvo desta pesquisa), dos quais 131 responderam voluntariamente ao questionário (taxa de retorno de 90%). Após o tratamento dos dados, a amostra ficou constituída por 118 egressos, sendo que alguns avaliaram mais de uma ação de capacitação, totalizando 231 questionários válidos.

Quanto à caracterização da amostra, 57% dos participantes são do sexo feminino, 77% estão na faixa etária de 22 a 40 anos e 70% têm pós-graduação. Em relação às características funcionais, 81% são técnico-administrativos e 19% docentes. O tempo de serviço concentrou-se em uma população em fase inicial na carreira – máximo de 5 anos na Universidade (68%) e em termos de *campi*, há um destaque para a lotação no *campus* de Petrolina-PE (66%).

Nas análises preliminares, foram identificados 5% de valores faltosos (*missing values*), optando-se pela sua exclusão. Examinadas as distribuições univariadas – por métodos gráficos (*boxplot*), encontrou-se apenas três valores discrepantes, todos na escala de impacto do treinamento no trabalho. Para detecção dos *outliers* multivariados, adotou-se os parâmetros da Distância Mahalanobis ( $D^2$ ), sendo identificadas quatro observações atípicas. Optou-se por manter os casos detectados de *outliers* para impedir a diminuição do tamanho da base de dados e permitir uma maior representatividade dos resultados. Para todos os demais testes considerou-se como parâmetro a significância de 5% ( $p < 0,05$ ) observando-se no teste Z um intervalo de confiança de 95%. A análise da normalidade foi realizada por meio do teste *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) e do cálculo dos valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*), constatando a ocorrência de desvios da normalidade em todos os indicadores dos construtos. Entretanto, de acordo com Lopes (2005), a violação da premissa da normalidade não inviabiliza a análise multivariada, embora influencie nas escolhas que serão feitas durante o processo de análise.

A análise descritiva dos escores da escala de impacto do treinamento no trabalho revelaram uma percepção positiva e de magnitude moderada no impacto dos cursos avaliados sobre o trabalho dos servidores, com média de 3,57 (escala de 1 a 5). Já a percepção do desenvolvimento profissional, apresentou um escore médio elevado (8,17, numa escala 0 a 10). Por fim, na percepção dos comportamentos de cidadania organizacional, os escores também tenderam a ser elevados para as três dimensões, com destaques para a divulgação da imagem organizacional ( $M = 4,28$ ) e para a cooperação com os colegas ( $M = 4,33$ ). A dimensão sugestões criativas teve um escore médio um pouco mais moderado ( $M = 3,88$ ), considerando uma escala de 1 a 5. A magnitude da percepção de impacto do treinamento no trabalho e de desenvolvimento profissional dos servidores pesquisados é relevante, pois, conforme argumentam Tonhäuser e Bükler (2016), os investimentos em treinamento apenas podem ser considerados efetivos se a transferência do conteúdo aprendido ocorrer de maneira bem sucedida para as situações práticas do cotidiano laboral.

O teste do modelo conceitual, utilizando-se a SEM, objetivou testar a hipótese de que o impacto do treinamento obtidos nos cursos realizados na Univasf influenciam o desenvolvimento profissional e as práticas de comportamento de cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Assim, o modelo foi inicialmente

representado por dois modelos estruturais com dois fatores em cada. O **modelo estrutural I** testou a influência do impacto do treinamento no desenvolvimento profissional (DP) e o **modelo estrutural II** a influência do impacto do treinamento nas três dimensões de comportamento de cidadania organizacional (CCO).

No entanto, o teste do modelo II não convergiu de forma apropriada e não obteve os índices mínimos de aceitabilidade nas medidas de ajuste, possivelmente em função de a amostra ser pequena para a quantidade de variáveis envolvidas. Dessa maneira, adotou-se como alternativa fazer três modelos representando a influência do impacto do treinamento com cada uma das dimensões de CCO, São eles:

- a) Modelo estrutural II – impacto com sugestões criativas (SC);
- b) Modelo estrutural III – impacto com divulgação da imagem organizacional (DIO); e
- c) Modelo estrutural IV – impacto com cooperação com os colegas (CC), ficando o modelo teórico da pesquisa representado por quatro modelos estruturais.

Na análise da confiabilidade dos indicadores dos construtos, verificou-se que quatro indicadores de DP e dois de cooperação com os colegas não apresentaram estimativas adequadas de confiabilidade, optando-se pela remoção dos itens dos modelos (valores abaixo de 0,50). A avaliação do ajuste geral dos quatro modelos foi realizada com indicadores que medem a correspondência da matriz de dados de entrada observados (covariância ou correlação) com aquela prevista no modelo. Assim, após modificações sequenciais, chegou-se aos modelos mais parcimoniosos e com qualidade de ajuste aceitável, cujos índices alcançaram resultados satisfatórios (conforme Tabela 2), evidenciando uma solução que representa a melhor explicação obtida para a relação entre os construtos examinados.

**Tabela 2** - Índices da qualidade de ajuste da SEM para os modelos teóricos I a IV

Categorias	Índices de ajustes	Modelos				Nível de Aceitação
		I	II	III	IV	
Medidas Absolutas	Qui-quadrado ( $X^2$ )	131,31	189,03	150,19	117,45	-
	Graus de liberdade	63	75	77	53	> 1
	P-value	0,01	0,01	0,01	0,01	> 0,01
	Raiz do erro quadrático médio aproximado - RMSEA	0,06	0,08	0,06	0,07	< 0,08
	Índice da qualidade de ajuste - GFI	0,92	0,9	0,92	0,93	> 0,9
Medidas Incrementais	Índice de ajuste normalizado - NFI	0,95	0,94	0,95	0,95	> 0,9
	Índice de ajuste Tucker-Lewis - TLI	0,96	0,94	0,96	0,96	> 0,9
	Qualidade ajuste calibrado- AGFI	0,88	0,84	0,87	0,88	> 0,9
Medidas de Parcimônia	Qui-quadrado normalizado- $X^2/df$	2,08	2,52	1,95	2,21	< 0 e > 3
	Índice de ajuste comparativo - CFI	0,97	0,96	0,97	0,97	> 0,9
	Índice parcimônia comparativo- PCFI	0,67	0,68	0,71	0,66	> 0,6
	Índice parcimônia normalizado- PNFI	0,66	0,67	0,69	0,64	> 0,6
	Índice de parcimônia ajustado - PGFI	0,55	0,56	0,59	0,54	> 0,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dos testes mostraram que o impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente em apenas 12% ( $R^2 = 0,12$ ) o desenvolvimento profissional. Essa baixa influência das ações de capacitação sobre a percepção do desenvolvimento profissional confirma os achados de Ribeiro e Mourão (2016), que identificaram que as ações autodidatas dos professores do ensino fundamental contribuem mais para a per-

cepção de desenvolvimento profissional do que as ações formais de capacitação das quais eles participam. Tal resultado também vai ao encontro da estimativa de Cross (2007), que atribui mais de 70% da aprendizagem no trabalho como advinda dos processos e ações informais.

Para esses achados é pertinente nos remeter à Borges-Andrade et al. (2013) ao reconhecerem que, quando bem planejados e desenvolvidos, é inquestionável que os processos formais de ensino geram resultados positivos para os indivíduos. No entanto, é preciso questionar se o diagnóstico de necessidades de capacitação foi conduzido de forma adequada (Ferreira et al., 2015) e quais dificuldades podem ter ocorrido na transferência dessa aprendizagem para o contexto de trabalho.

Além disso, Monteiro e Mourão (2017) apontam que a aprendizagem experiencial é o principal pilar do desenvolvimento profissional. Porém, isso não significa que as ações formais de capacitação não tenham validade, uma vez que elas podem gerar reflexões e subsídios que contribuam para uma percepção futura de desenvolvimento profissional (Paquay, Wouters & Van Nieuwenhoven, 2012), mesmo que isso não aconteça em curto prazo. Nesse contexto, Conlon (2004) recomenda que as organizações possam criar políticas, programas e objetivos de aprendizagem como orientações estabelecidas e eventos sociais com o intuito de melhorar as redes informais, os objetivos de negócio e os relacionamentos de trabalho.

Quanto aos resultados evidenciados nos modelos resultantes das análises do impacto do treinamento com as três dimensões de CCO, os índices revelaram que o impacto do treinamento influencia positivamente as sugestões criativas, com poder preditivo de 22% ( $R^2$ ) de explicação, e com divulgação da imagem organizacional, que é explicada pelo impacto do treinamento em 10% ( $R^2 = 0,10$ ). Já a cooperação com os colegas pode ser explicada pelo impacto do treinamento em apenas 3% ( $R^2 = 0,03$ ). Assim, constata-se que dentre os participantes desta pesquisa, quando os servidores manifestam ações espontâneas nos ambientes de trabalho que beneficiam a instituição, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional, estas sofrem baixas influências pelos eventos de capacitação, oferecidos na Univasf.

Os resultados deste estudo apontam que, com base na percepção dos servidores, os eventos de capacitação oferecidos pela Univasf estão contribuindo pouco para a ocorrência da oferta de atos voluntários dos servidores para com a instituição, principalmente concernentes à propagação da imagem organizacional no ambiente externo e à oferta de ações de cooperação com os colegas.

Sobre essa questão, o estudo de Colquitt, Lepine e Noe (2000) mostra que há correlações positivas entre percepção favorável do empregado sobre o suporte dado pela organização para transferência de treinamento e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação. No que concerne à manifestação de ações de defesa e elogios à organização, Martins et al. (2015) sugere que as organizações interessadas em receber dos trabalhadores esse tipo de ato, atentem para estabelecer práticas de gestão capazes de despertar nos trabalhadores esse tipo de vínculo afetivo, como por exemplo, a confiança em seus líderes e a percepção de que existe equidade de tratamento e justiça organizacional, conforme apontam alguns autores (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000; Siqueira, 1995).

Nesse sentido, corroboram-se ainda os achados de Rego (2002) de que as relações positivas entre os colegas podem contribuir para humanização dos locais de trabalho e, assim, fomentar os comportamentos de cidadania organizacional. Deduz-se, portanto, que um ambiente que dispõe de recursos necessários para o desempenho das atividades e favorece relacionamentos interpessoais harmoniosos entre pares e líderes tende a apresentar índices de motivação que contribuem para a manifestação de comportamentos espontâneos, beneficiando o setor de trabalho e a instituição em que atuam.

## Grupo Focal

O convite para participação no grupo focal foi encaminhado para 16 servidores com cargo de chefia, sendo que 11 participaram (taxa de retorno de 69%). O perfil predominante do grupo foi composto por 64% do sexo feminino; a maioria entre 31 e 50 anos; 73% com pós-graduação. No tempo de serviço há variação de cinco a 12 anos, e 55% entre três a quatro anos no exercício da atual função.

Com relação aos achados no grupo focal, a partir da análise de conteúdo dos depoimentos dos participantes, separados pelas categorias teóricas eleitas, quais sejam: efeitos no desempenho dos egressos, fatores de apoio à transferência de treinamento e efeitos da política de capacitação. Serão apresentados a seguir os principais resultados separados por categorias, com as definições, e análises das verbalizações externalizadas pelos participantes.

A categoria **efeitos do treinamento no desempenho dos egressos** se referia a como as chefias imediatas identificavam ou descreviam as mudanças ocorridas nos egressos, em decorrência dos treinamentos dos quais participaram. Dos relatos obtidos observou-se que os gestores percebem um impacto positivo dos treinamentos no trabalho dos servidores e reconhecimento de melhoria na qualidade do trabalho individual realizado, após as capacitações. Contudo, não foi visto de forma positiva a transferência de informações do aprendido nas ações de treinamento para o ambiente de trabalho e colegas. Este resultado confirma os dados estatísticos de que a avaliação de impacto do treinamento explica pouco da percepção de desenvolvimento profissional dos servidores, levantando a reflexões acerca do sistema e dos processos de TD&E na instituição (Borges-Andrade et al., 2013; Ferreira et al., 2015).

Por outro lado, os chefes participantes reconhecem que os servidores capacitados voltam mais motivados, com mais atenção e com um olhar mais crítico. No que se diz respeito à motivação, Araújo (2013) destaca que é um dos efeitos indiretos agregados ao desempenho dos egressos de treinamento e tem se mostrado como preditor de aprendizagem e transferência. Cabe, contudo, analisar que houve consenso dos gestores quanto à ocorrência de aprendizagem. O que eles ponderam é que, em alguns casos, a transferência dessa aprendizagem para o ambiente de trabalho precisaria de mais atenção e adoção de ações práticas que a facilitassem. A percepção desses gestores é suportada por Abbad (1999); Abbad et al. (2006) e Borges-Andrade et al. (2013) que salientam a importância do suporte material e psicossocial para facilitar a transferência para o ambiente de trabalho daquilo que foi aprendido em ações TD&E.

No concernente à categoria **fatores de apoio à transferência do treinamento**, esta relacionava-se às respostas de como os gestores reconheciam ou descreviam os fatores de apoio e suporte, da chefia e colegas, para transferência do que foi aprendido nas ações de capacitação para o contexto do trabalho. Os depoimentos no grupo focal apontaram para um reconhecimento das chefias de que falta apoio aos egressos na transferência do treinamento para as unidades organizacionais, “que depende das relações do grupo de trabalho” (G8) e “Depende da postura da chefia também de acolher” (G10), demonstrando coerência com os achados revelados na avaliação dos servidores e também correspondência com a literatura da área, que aponta a forte influência do contexto no impacto do treinamento (Abbad, 1999; Bell et al., 2017; Tonhäuser & Büker, 2016).

Os resultados indicados pelos gestores quanto a importância de apoiar as iniciativas de transferência para o trabalho daquilo que foi aprendido pelos servidores está em consonância também com os achados de Wei Tian et al. (2016). Tais autores identificaram que, quando os funcionários percebem altos níveis de suporte para a transferência de treinamento, por parte dos supervisores ou dos pares, eles são mais propensos a fornecer níveis mais altos de desempenho de tarefas e de comportamento da cidadania organizacional.

Para a categoria **efeitos da Política de capacitação da Instituição** foram formuladas questões buscando investigar como as chefias imediatas percebem e descrevem os resultados gerados, acerca da política de capacitação, para os servidores e a instituição. No que se refere aos retornos das ações de capacitação para a instituição, não foram mencionados nem identificados pelos participantes resultados diretos desses

treinamentos. “nós crescemos em número de capacitação, mas não estamos crescendo em qualidade, ou seja, nós avançamos bastante nesse quantitativo, em termos qualitativos não há indicador” (G6). Esse resultado sinaliza para a importância de rever o sistema de TD&E como um todo (Borges-Andrade et al., 2013), com especial atenção para a etapa relativa ao diagnóstico das necessidades de capacitação, que deve ser feita levando em conta a estratégia organizacional e envolvendo os diferentes stakeholders interessados nas ações de TD&E – gestores, servidores, profissionais da área de gestão de pessoas (Ferreira et al., 2015).

Outro ponto identificado pelas chefias foi que houve avanços importantes do setor responsável pela elaboração do PAC, porém reconhecem que há necessidade de implementar melhorias e adequação da política às necessidades técnicas das unidades de trabalho, às vezes o curso oferecido não atende as necessidades dos capacitados, mas é o que está à disposição. “no momento que eu vou e busco esse curso ele não vai ter aquela influência tão positiva quanto esperada” (G1). Essa percepção conflui com o identificado pela análise documental no tocante à existência de falhas no processo de treinamento. Nesse sentido, seria importante que a política de treinamento da instituição levasse em conta fatores como o desenvolvimento de pessoal, a qualidade dos locais de trabalho, os suportes ao desempenho e a avaliação de necessidades de treinamento (Abbad & Sallorenzo, 2001; Borges-Andrade et al., 2013; Costa, 2013; Freitas et al., 2006). Assim, seria importante que universidade pesquisada buscasse rever sua política de capacitação no sentido de desenvolver seus servidores, de melhorar o desempenho e também o bem-estar, por meio do aprimoramento de suas capacidades de aprendizagem e de aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido (Alagaraja & Githens, 2016; Tonhäuser & Bükler, 2016).

## Considerações finais

Os resultados da análise pelo método da triangulação mostram que existe uma convergência entre o evidenciado nos documentos, na opinião dos egressos das ações de capacitação e na percepção das chefias, em relação ao impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores. Houve similaridade nos achados revelados nas avaliações dos sujeitos envolvidos, quanto à percepção positiva dos treinamentos e o reconhecimento de melhoria na qualidade do trabalho individual realizado pelos servidores, após as capacitações. Contudo, não foi visto de forma positiva, tanto na autoavaliação quanto na heteroavaliação, a transferência de informações do aprendido para as unidades de trabalho. Resultado demonstrado também nos modelos testados na SEM, que indicaram pouca contribuição dos eventos de capacitação no desenvolvimento profissional e nos comportamentos de cidadania organizacional.

No que concerne ao programa de capacitação, oferecido pela Univasf, ficou evidenciado em duas fontes de informações que ele necessita de melhorias para que possa corresponder às necessidades dos servidores, tanto quanto à demanda de conhecimento exigida pelo trabalho, como também para gerar resultados para a organização. Cabe, portanto, como sugestões à instituição, a adoção dos aspectos ausentes identificados na análise, no que se referem ao processo de treinamento, à inclusão de cursos alinhados e voltados à prática do cotidiano dos servidores, à implementação de estratégias que facilitem a transferência do que foi aprendido nos treinamentos para os contextos do trabalho. Sugere-se, ainda, a possibilidade de ajuste do PAC à luz do sistema TD&E, que permite conhecer a efetividade dos resultados para atender às demandas organizacionais de forma mais estratégica e eficaz.

Com referência aos testes, os resultados confirmaram a hipótese da pesquisa, demonstrando que o impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente e significativamente o desenvolvimento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional, concernentes às sugestões criativas, à divulgação da imagem organizacional e à cooperação com os colegas. Entretanto, vale ressaltar que essa influência é relativamente baixa.

Concernente ao desenvolvimento profissional sugere-se que há necessidade de que a Univasf também favoreça, em suas unidades de trabalho, o processo de aprendizagem informal, pois o ambiente organizacional deve oferecer oportunidades de permuta de aprendizagem entre os membros. É importante, ainda, averiguar se há fatores obstantes nos treinamentos realizados que estão dificultando a percepção destes como contribuição no aumento do desenvolvimento profissional.

Sobre os poucos efeitos gerados pelos eventos de capacitação na manifestação de comportamentos externos ao ambiente de trabalho, em prol da defesa da imagem e elogios à instituição na qual trabalham, e na oferta de ações de cooperação com os colegas, supõe-se que estão faltando estímulos no ambiente para a ocorrência de CCO, os quais procedem da percepção de suporte e motivação recebidos das chefias e colegas de trabalho. Tais achados revelam, de certa forma, que há necessidade de ajustes nas ações no cotidiano de trabalho desses servidores para que exista, além da transferência mais efetiva do que foi aprendido nos treinamentos formais para os contextos do trabalho, condições favoráveis à prática de ações voluntárias destes para com a Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes), propiciadas por meio de relacionamentos participativos entre colegas e seus líderes.

Ressalta-se que, o retorno dos treinados ao ambiente de trabalho demonstra também a efetividade do programa de treinamento. Ainda que, adquirir novas habilidades via treinamento formal seja importante, isso não é suficiente para haver impacto do treinamento *como um todo* sobre o desempenho e os contextos de trabalho. É preciso existir adequação da política de capacitação às necessidades técnicas das unidades de trabalho e aos objetivos organizacionais, considerando que, além desse fato, há outros obstáculos que podem impedir ou dificultar a transferência de conhecimentos adquiridos, como por exemplo, dificuldades de relação com as chefias. Cabe, portanto, à Ifes rever o processo de treinamento formal e traçar estratégias que facilitem essa transferência e as trocas de ações voluntárias, gerando benefícios para todos os envolvidos.

Por conseguinte, observa-se a importância da Univasf ajustar o PAC e inserir novos métodos nas unidades de trabalho que possibilitem, além da associação das modalidades de aprendizagens formais e informais, resultados que possam refletir-se na prática e nas interações sociais no ambiente de trabalho. Relacionamentos participativos entre trabalhadores e seus líderes, nos contextos organizacionais, são importantes para o surgimento dos CCO que beneficiam a organização.

Assim, considera-se que o presente trabalho alcançou o objetivo proposto e, no que se referem às contribuições, possibilitou um retorno à Univasf em relação aos efeitos dos treinamentos realizados e à influência que estão exercendo nos ambientes de trabalho dos egressos. Ademais, colaborou mostrando resultados focando ações de capacitação no setor público federal. Quanto ao impacto do treinamento no trabalho ter figurado como variável explicativa do desenvolvimento profissional e das três dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, ficou evidenciado que, no contexto estudado, existe uma relação estatisticamente significativa, embora, seja baixo o nível de influência. Tal conclusão é relevante para os estudos teóricos de TD&E, que demandam melhor entendimento de seus impactos (Freitas et al., 2006) e que carecem de maior contribuição para as práticas das organizações (Griffin, 2012).

As principais limitações deste estudo referem-se à coleta de dados concentrada em uma única instituição e envolvendo um número restrito de servidores egressos dos cursos e de gestores que chefiavam tais servidores. Como sugestão para estudos futuros, seria aconselhável expandir a amostra para outras instituições, bem como outros tipos de servidores públicos. Além disso, sugere-se a utilização de variáveis mediadoras entre os construtos estudados, como por exemplo, suporte organizacional, suporte à transferência de treinamento, características individuais como o tempo de trabalho na organização, motivação para aprender e outros fatores que possam melhor explicar as situações de aprendizagem nessa categoria de servidores públicos.

## Referências

- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Abbad, G. S., Coelho, F. A. Jr., Freitas, I. A., & Pillati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão. (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., & Sallorenzo, L. H. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, 36(2), 33-45. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16571/desenvolvimento-e-validacao-de-escalas-de-suporte-a-transferencia-de-treinamento/i/pt-br>.
- Abbad, G. S., Freitas, I., & Pillati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão. (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Alagaraja, M., & Githens, R. P. (2016). Capacity and capability building for National HRD: A multi-level conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77–100. doi: 10.1177/1534484315623908.
- Araújo, N.S. J. (2013). *Política de capacitação profissional: Um estudo a partir da avaliação do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15009>.
- Azevedo, L. S. L., Ribeiro, L. G., Schimdt, A., & Pazin, A. F. (2018). Impact of training in Advanced Cardiac Life Support (ACLS) in the professional career and work environment. *Ciência e Saúde Coletiva*, 23(3), 883-890. doi: 10.1590/1413-81232018233.13762016.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36, 606-617. doi: 10.1007/s12144-016-9449-8.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania organizacional. In M. M. M. Siqueira, (Ed.). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 79-101). Porto Alegre: Artmed.
- Bauer, M. W. (2010). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto: Imagem e som: Um manual prático* (pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. doi: 10.1037/apl0000142.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Zerbini, T., & Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: Um modelo para sua gestão. In L.O. Borges, & L. Mourão. *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp. 465-495). Porto Alegre: Artmed.
- Caetano, A. (2012). Prefácio. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas. (Eds.). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Artmed.

- Cantal, C., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2015). Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), 286-297. doi: 10.17652/rpot/2015.3.331.
- Coelho, F. A. Jr, & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. *Paideia*, 18(40), 221-234. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707. Disponível em: [http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare\\_wittmann/meta\\_fribourg/Colquitt\\_et\\_al\\_2000\\_MA\\_training\\_and\\_motivation.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/Colquitt_et_al_2000_MA_training_and_motivation.pdf).
- Conlon, J. T. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 283-295. doi: 10.1108/03090590410527663.
- Costa, T. P. A. (2013). *Transferência de aprendizagem, impacto do treinamento no trabalho, suporte à transferência de treinamento e produção acadêmica: Estudo em uma universidade pública brasileira* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil. Disponível em: <http://www.pgpsi.ip.ufu.br/node/324>.
- Cross, J. (2007). *Informal Learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco: Pfeiffer-John Wiley & Sons.
- Cunha, R. S. (2013). *Treinamento experiencial e comportamento de cidadania organizacional: Um estudo com colaboradores administrativos de uma Instituição de Ensino Superior em Recife – PE* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Boa Viagem, Recife, Brasil. Disponível em: [http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17162735/Rafaela-Sampaio-da-Cunha.pdf?\\_ga=2.17523257.1641767719.1574885399-510738405.1574885399](http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17162735/Rafaela-Sampaio-da-Cunha.pdf?_ga=2.17523257.1641767719.1574885399-510738405.1574885399).
- Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.
- Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.
- Ferreira, R. R., Abbad, G. S., & Mourão, L. (2015). Training needs analysis at work. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. Santos, & S. Malvezzi (Eds.). *Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 32-48). London: Wiley Blackwell.
- Ford, J. K., Baldwin, T. P., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: the known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1-25. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443.
- Freitas, I. A., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Pilati, R. (2006). Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.
- Garcia, F. A. S. (2013). *O Impacto da espiritualidade no trabalho e de percepção de saúde organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/49>.

- Griffin, R. (2012). A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 393-402. doi: 10.1108/13665621211250298.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Anderson, B. J., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Ho, M. (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*. *Talent and Development*. Disponível em: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>.
- Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2013). Effects of individual and work environment characteristics on training effectiveness: Evidence from skill certification system for automotive industry in Thailand. *International Business Research*, 6(12), 1-17. doi: 10.5539/ibr.v6n12p1.
- Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2014). The influence of social and organizational support on transfer of training: Evidence from Thailand. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 116-131. doi: 10.1111/ijtd.12031.
- Lopes, H. E. (2005). Abrindo a caixa preta: Considerações sobre a utilização da análise fatorial confirmatória nas pesquisas em administração. *Economia e Gestão*, 5(11), 19-34. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/42>.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2), 2015. doi: 10.13059/racef.v6i2.327.
- Massenberg, A. C., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2017). Never too early: Learning transfer system factors affecting motivation to transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28, 55-85. doi: 10.1002/hrdq.21256.
- Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(1), 111-121. doi: 10.1590/0102-37722016012402111121.
- Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1). doi: 10.17652/rpot/2017.1.12246.
- Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Impact evaluation of T&D at the societal level. *Journal of Workplace Learning*, 25(8), 505-520. doi: 10.1108/JWL-12-2012-0081.
- Mourão, L., Porto, J. B., & Puente-Palacios, K. (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73-85, doi: 10.1590/S1413-82712014000100008.
- Paquay, L., Wouters, P., & Van Nieuwenhoven, C. (2012). A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional? In L. Paquay, P. Wouters, & C. Van Nieuwenhoven (Eds.). *A avaliação como ferramenta de planejamento do desenvolvimento profissional de educadores* (pp. 13-39). Porto Alegre: Penso.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 42, 50-63. doi: 10.1590/S0034-75902002000100006.

- Ribeiro, V. V., & Mourão, L. (2016). Percepção dos docentes do ensino fundamental sobre seu desenvolvimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 55-65. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v17n1/07.pdf>.
- Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104-115. doi: 10.1111/ijtd.12029.
- Santos, G. M., Fo., & Mourão, L. (2011). A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 75-89. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n1/v11n1a07.pdf>.
- Santos, J. R. V., & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 46(3), 305-318. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302072>.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 165-184. doi: 10.1590/S1415-6552003000500009.
- Sonnentag, S. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag. (Ed.). *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25). Chichester: Wiley.
- Tinti, J. A. (2014). *O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/66>.
- Tonhäuser, C., Büker, L. (2016). Determinants of transfer of training: A comprehensive literature review. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 3(2), 127-165. doi: 10.13152/IJRVET.3.2.4.
- Universidade Federal do Vale do São Francisco. (2014). *Plano de capacitação 2014. Petrolina, Brasil*. Disponível em: <http://www.sgp.univasf.edu.br/site/images/arquivos/capacitacao/PlanodeCapacitacao2014.pdf>.
- Van Der Locht, M., Van Dam, K., & Chiaburu, D. S. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*, 42(4), 422-439. doi: 10.1108/PR-05-2011-0072.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. S. (2006). Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão. (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.
- Wei Tian, A., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Returning the favour: Positive employee responses to supervisor and peer support for training transfer. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 1-16. doi: 10.1111/ijtd.12066.

## Agradecimentos

Agradecemos à Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) por todo apoio na realização do presente trabalho.

## Sobre os Autores

### **Maria Célia da Silva Lima**

Técnica em Secretariado na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: celiaunivasf14@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7326-255X

### **Diva Ester Okazaki Rowe**

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: diva@ufba.br. ORCID: 0000-0003-4760-5157

### **Luciana Mourão**

Professora do Programa de Pós-graduação em Psicologia (Univiso) e do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social (UERJ). Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Email: mourao.luciana@gmail.com. ORCID: 0000-0002-8230-3763

### **Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira**

Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Email: abdinardom@utfpr.edu.br. ORCID: 0000-0002-9377-6267



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

**Revista Organizações & Sociedade, O&S**

<http://www.revistaoes.ufba.br>

[revistaoes@ufba.br](mailto:revistaoes@ufba.br)

+55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia,  
UFBA

Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela  
3º andar, sala 31 (I)

CEP 40110-903, Salvador - Bahia - Brasil