
V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

RELAÇÕES SOCIAIS QUE DESAFIAM O MANAGEMENT

Deborah Kelly Nascimento Pessoa (UFOP) - dknpessoa@yahoo.com.br

Professora Adjunta do Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). É doutora em Administração de Empresas pela EAESP-FGV, na linha de pesquisa Estudos Organizacionais, e mestre em Administração pela UFPR.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Estudos do *mainstream* da administração tendem a enfatizar uma perspectiva positiva da gestão, exaltando a capacidade do administrador de planejar, organizar, dirigir, controlar. Geralmente, são enfatizados casos de sucesso e histórias de empreendedores bem-sucedidos.

No entanto, atores organizacionais podem agir contrariamente às normas, padrões e expectativas atribuídas. Esses casos são apontados como consequências indesejadas da atividade organizacional (RICHARDS, 2007).

O *management* tende a enfatizar o olhar negativo sobre atitudes indesejáveis de trabalhadores nas atividades organizacionais, por privilegiar variáveis como eficiência, conformidade, satisfação do cliente, ao invés de buscar a explicação sobre o porquê de os trabalhadores agirem assim (RICHARDS, 2007).

Publicações gerenciais sustentam que as relações de trabalho seriam transformadas por diferentes tipos de mecanismos de controle, estratégias e artifícios, sociais e tecnológicos, e, diante disso, ações do tipo “mau comportamento” seriam eliminadas (THOMPSON; ACKROYD, 1995).

Teóricos do comportamento organizacional também indicam que ações de “mau comportamento” nas organizações representam atos que podem ser evitados, e quando não o são representam atitudes anormais em relação às autoridades (RICHARDS, 2007).

Esses teóricos subestimam a amplitude da ação individual e exageram na capacidade dos gestores de induzir mudanças na conduta de atores organizacionais. Ackroyd e Thompson (1999) sustentam a argumentação sobre o quanto o real comportamento organizacional é inovador e incorrigível, o que contradiz os pressupostos de estudos ortodoxos do comportamento organizacional, que dão por certa a relação entre comportamento real e esperado.

Faz parte do funcionamento normal da organização que as pessoas evidenciem “comportamentos” e “mau comportamentos”. O comportamento organizacional não é entendido simplesmente como o resultado do controle e direção imposto às pessoas, pois elas estão a todo o momento adaptando, interpretando e desafiando as regras. Isso ocorre em parte porque elas orientam o comportamento segundo normas informais, em parte porque isso é um produto de um relacionamento desigual. O comportamento organizacional deve ser pensado analiticamente como uma mistura de aspectos diretivos e responsivos, aspectos que são recíprocos, que representam uma “dialética da inovação” resultado da interação entre a organização, como sistema diretivo, e da auto-organização dos participantes, como sistema responsivo (ACKROYD; THOMPSON, 1999).

O debate conduzido por Ackroyd e Thompson (1999) segue para estabelecer o conceito de *organizational misbehaviour*. Segundo os autores, *Misbehaviour* é um conjunto de práticas desconformes ou contra produtivas que assume uma variedade maior as formas e motivações disponíveis. *Misbehaviour* está relacionado a desvios de padrões de conduta esperados dos empregados, mas que no ponto de vista dos empregados esse comportamento pode ser concebido como adequado.

Esse debate indica que embora o processo de trabalho continue vivenciando contínuas mudanças e que teóricos do *management* indiquem restrições a esse fenômeno organizacional, o *misbehaviour* continua a integrar a realidade organizacional (RICHARDS, 2008).

A discussão teórica sobre *misbehaviour* está associada ao conceito de resistência. Resistência representa um elemento constitutivo na complexa dinâmica organizacional (MUMBY, 2005), que constitui uma forma de poder exercida pelos subordinados no local de trabalho, que pode contrariar práticas disciplinares nas organizações (COLLINSON, 1994).

A estrutura organizacional e as relações sociais no trabalho estão sempre vinculadas e são significativas para a resistência do trabalhador (ROSCIGNO; HODSON, 2004).

A demanda por investigar o trabalho organizacional implica em adotar métodos que produzam descrições detalhadas, em especial aqueles em que o estudo de campo examina as práticas de trabalho e relações *in loco* (BARLEY; KUNDA, 2001).

Diante disso, o trabalho de campo adotou a pesquisa etnográfica como estratégia metodológica, sob a orientação indutiva do pesquisador no campo. A análise dos dados foi orientada pela *grounded theory*, por subsidiar o processo de construção das categorias e por representar coerência com a proposta indutiva e antropológica da pesquisa (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012).

O trabalho de campo teve duração de dez meses, de novembro de 2014 a dezembro de 2015, em uma empresa de pequeno porte que atua no setor alimentício em São Paulo. Com aproximadamente 35 funcionários, a gestão da empresa era coordenada pela proprietária e um funcionário, os demais setores estavam divididos em quatro principais áreas: produção, confeitaria-cozinha, atendimento e loja.

Dentre os diferentes resultados provenientes da realidade organizacional investigada, direcionamos a discussão neste trabalho para as relações sociais que desafiam o *management*. Na seção a seguir serão detalhados os objetivos que nortearam a elaboração deste artigo.

OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo principal analisar as relações sociais entre os empregados que desafiam a gestão da empresa.

Especificamente, são identificadas relações de sinergia, reciprocidade e conflito entre os empregados que constituem o contexto organizacional. A partir disso, são verificadas as ações dos empregados que desafiam a gestão da empresa por estarem em desconformidade com as regras e padrões esperados pela organização.

METODOLOGIA

Orientamos o estudo na abordagem qualitativa e como perspectiva epistemológica consideramos a realidade como uma construção social, por concordar que a construção social “baseia-se na ideia de que a realidade social não é separada de nós, mas que a realidade social e nós mesmos somos intimamente entrelaçados e cada um é moldado pelo outro nas interações cotidianas” (CUNLIFFE, 2008, p. 124, tradução nossa).

A abordagem etnográfica como estratégia de pesquisa foi considerada por permitir captar as minúcias do contexto pesquisado, em uma relação intensa de troca com o objeto de estudo. Etnografia é prática social voltada para trabalho de campo e representação escrita dos entendimentos culturais ligados a um contexto específico (MAANEN, 2015).

A tarefa do pesquisador no trabalho etnográfico é desenvolver uma contínua atenção aos detalhes do campo, analisando e verificando o que acontece durante todo o processo de pesquisa, buscando fazer sentido as informações no contexto investigado, checando informações entre os informantes e nas situações (MAANEN, 1979).

No que se refere à orientação no processo de pesquisa, foi adotado um comportamento indutivo no campo, devido à intenção de entender o campo sem

concepções prévias. Segundo Gioia *et al.* (2012), nessa orientação de pesquisa o papel do pesquisador é dar uma adequada descrição da experiência do informante e não impor construtos ou teorias.

Devido a orientação indutiva da pesquisa, o processo de análise do material empírico e de construção teórica foi conduzido conforme a abordagem da teoria fundamentada, usando o trabalho de Straus e Corbin (2008) como norteador do processo de categorização. Para organizar o agrupamento de categorias foi utilizado o trabalho de Gioia *et al.* (2012), que indica o agrupamento das categorias como primeira e segunda ordem, seguindo o debate de Maanen (1979).

O trabalho de campo registrou

O processo de análise buscou comparar pequenas unidades dos dados, construindo um sistema de categorias gradual e possibilitando descrever e explicar o fenômeno estudado (LANGLEY, 1999; STRAUS; CORBIN, 2008). O sistema de categorias oriundo deste trabalho resultou em diferentes possibilidades de análise. Dentre elas, categorias que permitiram desvendar as relações sociais entre os empregados e suas implicações para a organização, conforme apresentado na próxima seção.

RESULTADOS

O relacionamento entre empregados apresentou diferentes facetas na empresa, foram desde relações de amizade até atritos e conflitos entre pessoas e grupos. De uma maneira geral, a convivência na empresa dava espaço para uma relação sinérgica e conflituosa ao mesmo tempo.

Desde os primeiros contatos com a empresa fomos informados de que os funcionários eram difíceis de se relacionar, que se tratava de um grupo fechado e desconfiado. No entanto, ao conseguir quebrar as barreiras e iniciar uma relação pessoal mais próxima, foi possível acompanhar diretamente as nuances cotidianas das relações sociais entre os empregados na empresa.

Apesar de nem sempre demonstrar intensa sinergia, a relação entre as pessoas era pautada na pessoalidade. A convivência permitia acompanhar desde questões familiares, até de foro íntimo dos funcionários. A convivência fazia com que se soubesse da vida do outro em tanto detalhe que às vezes incomodava. Um dos funcionários.

Os funcionários falavam deles para os empregadores e demais colegas. É como se todos soubessem da vida de todos. Uns com mais detalhes, outros com menos. A intensa convivência do dia a dia fazia com que eles abrissem os dramas e acontecimentos pessoais com frequência.

Alguns funcionários apresentavam relacionamentos próximos, combinavam programas de final de semana, de dormir na casa do outro, ou de levar a filha do colega para passear. O companheirismo e a reciprocidade solidária eram evidentes entre alguns deles.

Em um momento em que eu fui beber água na cozinha, a Lara falou que ela e a Carol levariam a filha da Dalva para o final de semana na casa delas. Segundo a Lara, Júlia tem rejeitado a mãe, depois que soube que ela está grávida novamente e elas resolveram dar uma ajuda levando a menina para passar o final de semana. A relação pessoal entre alguns funcionários da empresa é bem interessante. Às vezes eles rivalizam, mas às vezes são muito solidários uns com os outros. (Diário de campo, 11/07/2015)

Algumas relações de amizade ultrapassavam as fronteiras da organização, outras ficavam mais vinculadas ao âmbito da empresa, mas todos esses vínculos traziam leveza e pessoalidade nas relações cotidianas de trabalho.

Os vínculos entre empregados iam além das relações de amizade, em alguns casos, alguns romances se estabeleceram na empresa. No entanto, alguns desses romances resultaram na demissão dos envolvidos, porque passaram a trazer problemas para a rotina de trabalho.

Dentre os romances problemáticos identificamos o caso entre Wilson e Gilvana, que teve como resultado a presença do marido da Gilvana indo tirar satisfação com o Wilson na porta da empresa, e o caso entre Mayara e Ailton que namoravam durante o expediente, incluindo também a prática sexual na empresa.

De uma maneira geral, a reciprocidade e sinergia acontecia em pequenos grupos, ou em relações individuais. No entanto, uma característica marcante em todos os setores foram as relações conflituosas.

Inúmeras vezes Daniel ou Elisa, a proprietária da empresa, tinham que intermediar situações conflituosas entre os funcionários e em algumas delas a agressividade estava presente no comportamento apresentado. Em alguns momentos os empregados falavam “dar na cara dela”, “esfregar a cara dela no asfalto”, ou “bater muito nela até machucar”, ao se referir aos colegas de trabalho. Em outros, o embate físico acontecia. Por exemplo, Lara mencionou que uma vez foi empurrada na escada pela funcionária da limpeza. Lara contou que frequentemente estabelecia embates verbais com Vera, funcionária da limpeza, e nesse dia o empurrão foi o que faltava para criar uma discussão acirrada que chamou a atenção dos demais funcionários e precisou da intervenção do pessoal do administrativo da empresa.

Um dia, Dona Vera passou pela Lara, que estava na escada, e a empurrou para que ela caísse. Lara, que é bem nervosa e já não simpatizava com Vera [...] partiu para uma discussão. Quando o Daniel chegou alguém contou a situação tensa que tinha acontecido entre as duas. Daniel então tentou atuar como conciliador, conversou com as duas em separado para tentar resolver a situação. Ela contou tudo para ele o que tinha acontecido, disse que não se arrependia e que não ficaria aguentando desaforo daquele tamanho no trabalho. (Diário de campo, 29/01/2015)

Algumas das situações que geravam conflitos entre os empregados estavam relacionadas ao elevado volume de atividades e, conseqüentemente, ao estresse no trabalho. O trecho a seguir do diário de campo apresenta a discussão entre Tiago e Joana durante um dia de intensa atividade na produção. Tiago estava estressado porque ainda faltava muito para terminar a produção do dia e queria que a equipe se empenhasse para terminar o serviço o mais rápido possível, mas o ritmo de trabalho do grupo era lento e desarticulado.

Um momento, mais a tarde, já eram 18h e o Tiago estava de cara fechada, distribuindo cara feia e estresse a quem estivesse por perto. Um momento Joana perguntou para ele: você está estressado Tiago? E ele respondeu: Estou sim! Já são 18h e ainda tem um monte de massa para modelar. Joana, então, prontamente respondeu: Vá embora então! Deixe que a gente termina o serviço! Dalva (líder do setor) não se meteu, mas o clima ficou chato. Ele parecia que não queria ir enquanto não deixasse tudo em ordem, porque muita coisa precisava ser feita. No entanto, a falta de movimentação do pessoal era desanimadora e ele estava tenso e estressado com todo o contexto. (Diário de campo, 06/03/2015)

Os problemas entre os setores envolviam comportamentos dos mais diversos. Uma das situações presenciadas em campo foi quando o pessoal do setor da produção tentava buscar ingredientes que eram de responsabilidade da cozinha/confeitaria. Carol, líder da cozinha e confeitaria, se negou a fornecer o produto, mesmo sabendo que iria atrapalhar a dinâmica do outro setor. Carol era uma pessoa controversa, de personalidade forte, cuja convivência em grupo era sempre delicada. Ganhar a confiança e simpatia da Carol era fundamental para qualquer um que quisesse ter bom trânsito pelo setor que ela comandava.

Carol também estabelecia uma disputa entre ela e aqueles que tinham algum grau de ensino superior. Por exemplo, ela fazia comentários depreciativos sobre o trabalho da nutricionista, insinuando que ela tinha uma vida boa, porque não tinha que “pegar no pesado”.

A rivalidade dos setores especialmente com a equipe da confeitaria era intensa e os atritos entre essas equipes ressoavam frequentemente no cotidiano de trabalho na empresa. Muitos problemas eram gerados a partir de especulações sobre produtos produzidos de maneira errada, ou de reclamações de clientes. A necessidade de enfatizar o erro dos outros setores acabava acirrando ainda mais os problemas entre as equipes na empresa.

Sobre as evidências de tumulto no trabalho, na maior parte delas, estavam relacionadas à fofoca. Desde as primeiras observações foram constatados boatos sobre setores da empresa, ou sobre funcionários. Além disso, também foram revelados comportamento esnobes e preconceituosos que também afetaram prejudicialmente a dinâmica de trabalho.

CONCLUSÕES

Este artigo apresentou como objetivo principal analisar as relações sociais entre os empregados que desafiam a gestão da empresa. Para atender ao objetivo proposto, foram desenvolvidas análises sobre os resultados de um estudo etnográfico que investigou o cotidiano de trabalho durante dez meses em uma empresa de pequeno porte, que atua no setor alimentício em São Paulo.

As relações sociais dos empregados que desafiam o *management* constatadas no estudo, estão presentes nas relações de sinergia e cooperação, assim como nas relações de conflitos e desacordos entre os empregados.

As relações interpessoais revelaram amizade, parceria, assim como relacionamento de caráter sexual no espaço físico da empresa, embates físicos e verbais, disputas, fofocas depreciativas, bloqueio no acesso a insumos, atitudes esnobes e preconceituosas. Todas essas consequências das relações sociais dos empregados geraram implicações para o contexto organizacional, desafiando a lógica da produtividade e eficiência.

Entendemos que a gestão da empresa estudada estava orientada a privilegiar variáveis como eficiência, conformidade e satisfação do cliente (RICHARDS, 2007), em uma lógica racional voltada a atender aos seus objetivos estratégicos. No entanto, embora existissem regras e políticas administrativas voltadas a administrar eficientemente a dinâmica organizacional, muitas relações sociais originadas nos encontros dos empregados no cotidiano de trabalho seguiam de encontro a esses princípios.

Nesse sentido, os resultados deste estudo corroboram com o entendimento de Ackroyd e Thompson (1999) de que o comportamento organizacional não se limita a uma via unilateral de controle e direção das pessoas, tendo em vista que ele é dinâmico e está a todo o momento adaptando, interpretando e desafiando as regras.

Assim, corroboramos com o conceito de *misbehaviour* defendido por Ackroyd e Thompson (1999) de que as relações sociais no ambiente de trabalho, ou a orientação para a ação dos empregados, representará desvios de padrões de conduta esperados pelos empregadores, mas que no ponto de vista dos empregados esse comportamento pode ser concebido como adequado.

Como sugestões de pesquisas futuras, encorajamos a realização de outros estudos etnográficos que tenham o objetivo de investigar o cotidiano de trabalho, assim como, sugerimos estudos que desenvolvam análises sobre as relações sociais no ambiente de trabalho e suas implicações para as organizações.

REFERÊNCIAS

ACKROYD, S.; THOMPSON, P. **Organizational misbehaviour**. Londres: Sage Publications, 1999.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Bringing work back in. **Organization Science**, v. 12, n. 1, 76-95, 2001.

COLLINSON, D. Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: JEMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. R. (Eds.). **Resistance and power in organizations**. Londres: Routledge, 1994.

CUNLIFF, A. L. Orientations to social constructionism: relationally-responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. **Management Learning**, v. 39, n. 2, 123-139, 2008.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, 15-31, 2012.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 691-710, 1999.

MAANEN, J. V. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, 539-550, 1979.

MAANEN, J. V. The present of things past: ethnography and career studies. **Human Relations**, v. 68, n. 1, 35-53, 2015.

MUMBY, D. K. Theorizing resistance in organization studies: a dialectical approach. **Management Communication Quarterly**, v. 19, n. 1, 19-44, 2005.

RICHARDS, J. **Developing a theoretical basis for the concept of organizational misbehaviour**. 2007. 356 f. Tese (Doctor of Philosophy) – Department of Management, University of Stirling, Escócia, 2007.

RICHARDS, J. The many approaches to organizational misbehaviour: a review, map and research agenda. **Employee Relations**, v. 30, n. 6, 653-678, 2008.

ROSCIGNO, V. J.; HODSON, R. The organizational and social foundations of worker resistance. **American Sociological Review**, v. 69, n. 1, 14-39, 2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmet, 2008.

THOMPSON, P.; ACKROYD, S. All quieto n the workplace front? A critique of recente trends in british industrial sociology. **Sociology**, v. 29, n. 4, 615-633, 1995.