FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DO PORTO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA DAS ORGANIZAÇÕES:
estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa

Filomena Jordão

Novembro 1998

Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto para provas de doutoramento em Psicologia, sob a orientação do Doutor José Miguez.

O estudo aqui apresentado foi subsidiado pelo INIC/JNICT através de uma bolsa de doutoramento no país e realizado no âmbito da linha de acção n.º 2 do Centro de Psicologia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Uma tese é antes de mais um percurso individual que vamos construindo com base em informação obtida intencionalmente ou não, de diversas fontes. Todas são importantes e desempenham um papel preponderante no que alcançamos e conseguimos melhor ou pior, traduzir por escrito.

Destacamos as leituras que fizemos, os contactos que tivemos, as conferências, os seminários, as palestras a que fomos assistindo e/ou em que fomos participando, as conversas com os alunos, enfim, uma miríade de influências sem as quais faríamos certamente, este trabalho de forma diferente.

De tal forma estas influências são diversificadas - e nem sempre consciencializadas - que quando chegamos à fase de publicar um texto perdemos muitas vezes a noção da importância e dimensão da influência que cada uma exerceu nesta construção primeiro cognitiva e por fim, discursiva de um conhecimento temático que assumimos idiossincrático. O texto que se segue constitui assim, uma construção discursiva da leitura pessoal que elaborámos a partir das múltiplas influências que fomos vivenciando.

Apesar de não nos sentirmos capazes de enunciar pormenorizadamente todas estas influências, gostaríamos de destacar aqui aquelas que no momento em que escrevemos estes agradecimentos, sentimos como mais significativas.

Aos *responsáveis bancários* que se disponibilizaram para a concretização do estudo e sem os quais o mesmo não teria sido possível.

Ao Doutor *José Miguez* meu orientador de há alguns anos e a quem devo em grande parte, a paixão que nutro por esta área de estudos.

Ao Professor Doutor *José Maria Peiró* e ao Doutor *José Alberto Correia* cuja ajuda foi preciosa na fase inicial da tese aquando da sua delimitação temática.

Ao Professor Doutor *Pierre Cossette* e ao Professor Doutor *Jorge Vala* com quem tive o privilégio de discutir partes do meu projecto e que ao me manifestarem o seu incondicional apoio, me ajudaram a acalmar as dúvidas e as incertezas que fui construindo ao longo deste percurso.

À *Marina Lemos*, a amiga cuja ajuda foi preciosa em momentos cruciais da tese.

Ao *Luís Filipe* com quem (re)descobri a importância da Linguística.

À Zé e à Dr.ª Maria Clara pela disponibilidade manifestada na fase de impressão deste trabalho.

E finalmente, ao Eugénio, ao André e ao Sérgio que de forma diferenciada, idiossincrática afinal, me deram força para levar a cabo tarefa tão tamanha.

A todos, o meu obrigado.

Filomena Jordão

Ao *André* e ao *Sérgio*, meus filhos.

RESUMO

Este estudo insere-se numa perspectiva cognitivista do estudo das Organizações, isto é, assume o pressuposto de que estas bem como os fenómenos que aí ocorrem, são entidades socialmente construídas pelos seus actores considerados desta forma, *processadores de informação* que utilizam *estruturas de conhecimento* para melhor lidarem com a complexidade informacional que os rodeia.

Com este estudo pretendemos por um lado, compreender o conhecimento que responsáveis bancários sustentam sobre *organização* e, por outro lado, e a partir da exploração da existência de um conhecimento colectivo sobre *organização* numa dada instituição de crédito, explorar as relações entre esta e o projecto de restruturação organizacional recentemente ocorrida ao nível dos balcões.

Assim, num primeiro estudo empírico e com base na metodologia de *mapeamento cognitivo*, analisámos e representámos graficamente o conhecimento que responsáveis bancários por processos de restruturação possuem sobre *organização*. Os resultados mostraram a utilidade do *mapeamento cognitivo* como forma de evidenciar diversas características das estruturas de conhecimento que aqueles responsáveis sustêm. Foi possível assim, verificar que a estrutura de conhecimento sustentada por todos os entrevistados se identifica basicamente com os pressupostos subjacentes ao modelo tradicional de organização e de comportamento do Homem no trabalho.

Num segundo estudo empírico, um estudo exploratório, elicitámos a partir da agregação dos mapas cognitivos individuais dos membros de uma das Organizações de crédito consideradas no primeiro estudo, uma estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização*, cujas características foram posteriormente comparadas com as do projecto escrito de restruturação dos balcões recentemente ocorrida nesta Organização.

Os resultados vêm confirmar as hipóteses interpretativas que avançamos aquando da análise dos mapas cognitivos individuais. De facto, a estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização* evidencia-se claramente comprometida com uma lógica tradicional ou funcionalista de *organização*. As características organizativas do balcão tal como estão planeadas no *Projecto Atendimento*, revelaram-se consonantes com estas características, evidenciando ser uma estrutura organizacional de *"Tipo A"* (Burns & Stalker, 1961).

RESUME

Cette étude s' intégre dans une perspective cognitiviste de l'analyse des organisations, c'est-à-dire qu'elle prèsume que les organisations et les phénomènes qui s'y passent sont des entités socialemment construites par leurs acteurs ainsi considerés *processeurs d'information* qui utilisent les structures de connaissance pour mieux connaître la complexité informationnelle qui les entoure.

Avec cette étude, nous pretendons d'un coté, comprendre la connaissance qu' ont les bancaires sur *organisation*. D'un outre coté, à partir de l'exploration de l'existence d'une connaissance collective sur ce thème dans une une instituition de crédit, nous prétendons explorer les relations entre celles-ci et le project de la récent restructuration organisationnelle des guichets.

Ainsi, lors d'une prémiere étude empirique basée sur la méthodologie de la cartographie cognitive, nous avons analysé et représenté graphiquement la connaissance qu'ont les bancaires responsables des processus de restructuration sur *organisation*. Les résultats ont montré combien la cartographie cognitive est importante pour mettre en évidence diverses característiques des structures de connaissance de ces résponsables. Il a été donc possible de vérifier que la structure de connaissance soutenue par tous les interviewés s' identifie basiquement aux présomptions subjacents au modéle traditionnel *d'organisation* et de comportement de l' Homme dans le travail.

Lors d' une deuxième étude empirique et exploratoire, nous avons, à partir de l'agrégation des cartes cognitives individuelles des membres de l'une des Organisations de crédit analysée lors de la prémiere étude, extrait une structure collective de la connaissance sur *organisation* dont les caractéristiques furent, à posteriori, comparées à celles du project écrit de restructuration récente des guichets de cette Organisation.

Les résultats viennent confirmer les hypothéses intérpretatives annoncées lors de l' analyse des cartes cognitives individuelles. En effet, la structure collective de la connaissance sur *organisation* est engagée à une logique traditionnelle ou fonctionnaliste d' *organisation*. Les caractéristiques organisationnelles du guichet telles qu'elles sont planifiées au niveau du *Project Réception*, se sont révélées consonnantes à ces caractéristiques, se montrant être une structure organisationnelle de Type A (Burns & Stalker, 1961).

ABSTRACT

This study focuses on a cognitive perspective of the study of Organizations and assumes the supposition that the phenomena that thus occur are entities socially built up by their actors, view as *information processors* who employ *knowledge structures* to better handle the complexity of information that surrounds them.

With this study we intend on the one hand, to understand the knowledge that banking managers maintain about *organizing*, and, on the other hand, from the exploitation of the existence of a collective knowledge about *organizing* within a bank, to explore the relationship between this and the project which recently took place concerning restructuring at a public level over counters.

Therefore, in the first empirical study and based upon a methodology of *cognitive mapping*, we have analyzed and have graphically represented the knowledge that the banking managers responsible by restructuring processes, have about *organizing*. The results show the utility of *cognitive mapping* as a way of proving the various and diverse characteristics of knowledge structures that those responsible maintain. This way, it was possible to verify that knowledge structure as maintained by all those interviewed basically reflected the underlying suppositions of the traditional organizational model and of Human behavior in the workplace model.

In the second empirical study, a more exploratory one, we elicit from the aggregation of individual cognitive maps belonging to the members of one of the banks considered in the first study, a collective structure concerning knowledge about *organizing*, whose characteristics were later compared to the restructuring project as written down for public counters which has recently taken place in that Organization.

The results confirm the interpretative hypotheses which we have gone ahead with on the subject of analyzing the individual cognitive maps. In fact, the collective structure of knowledge about *organizing* clearly shows itself as being compromised with a traditional or functionalist logic of *organizing*. The organizational characteristics of the counter as they have been planned at the *Attend Project*, manifest themselves as being in agreement with these characteristics, thereby showing that it is a "Type A" organizational structure (Burns & Stalker, 1961).

ÍNDICE

Introdução Geral 3

PARTE I

UMA INTRODUÇÃO ÀS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Capítulo primeiro

Um esquema organizador para o estudo das Organizações

1. O campo de estudos das Organizações 17

1.1. A sistematização proposta por Burrell e Morgan (1979) 18

1.2. As sistematizações propostas por Pfeffer (1982), Astley e Van de Ven (1983) e Scott (1987) 23

1.2.1. O *nível de análise* privilegiado nos estudos das Organizações 24

1.2.2. Pressupostos subjacentes aos estudos sobre Organizações

1.2.2.1. Pressupostos sobre a acção organizacional 25

1.2.2.2. Pressupostos sobre a natureza humana 27

1.2.2.3. Pressupostos sobre as Organizações 27

1.2.3. As três sistematizações

1.2.3.1. A sistematização de Pfeffer (1982) 28

1.2.3.2. A sistematização de Astley e Van de Ven (1983) 29

1.2.3.3. A sistematização de Scott (1986) 30

2. A fragmentação do campo de estudos das Organizações: Hipóteses interpretativas 33

2.1. Hipóteses paradigmáticas 34

2.2. Hipóteses interpretativas não paradigmáticas 40

2.2.1. As teorias implícitas dos teóricos das Organizações 41

2.2.2. As estruturas interpretativas meta-narrativas 41

3. Um esquema organizador para a leitura das Organizações 43

3.1. Alguns dos pressupostos orientadores da nossa investigação 49

PARTE II

A PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Capítulo segundo

A dimensão interpretativa da realidade e acção organizacional

1. Introdução 58

2. A perspectiva interpretativa da realidade e estruturação organizacional

2.1. O emergir da perspectiva interpretativa nos estudos organizacionais .. 62

2.2. O modelo do *processo de organizar* 67

2.2.1. Os processos cognitivos ou construtivos do "fazer-sentido" organizacional 69

2.2.1.1. As transformações ecológicas e o processo de "enactment" 72

2.2.1.2. As actividades de selecção e de retenção 73

2.2.1.3. O modelo do *processo de organizar* em funcionamento 76

2.2.2. Os processos políticos inerentes ao *processo de organizar* 81

2.2.2.1. A gestão e o papel do gestor nas Organizações 82

2.2.2.1.1. O gestor enquanto processador de informação 84

2.2.2.1.1.1. Selecção e recolha de informações 90

2.2.2.1.1.2. Tratamento da informação 92

2.2.2.1.1.3. Disseminar e/ou aplicar informações 93

3. Estudos empíricos 95

4. Principais conclusões do capítulo 101

Capítulo terceiro

Dimensão individual e colectiva das *estruturas de conhecimento*

1. Introdução 108

2. O conceito de *estruturas de conhecimento* nas Organizações 110

2.1. A diversidade de designações do constructo 113

2.1.1. O conceito de *esquema* ou *esquemas* 117

2.1.2. O conceito de *estrutura* 122

2.1.3. O conceito de *teorias* 129

2.1.4. O conceito de Scripts 135

2.1.5. O conceito de *mapas* 141
2.1.6. Outras designações 145
2.2. Uma tentativa de síntese dos vários conceitos analisados 151

3. Conclusões do capítulo 157

Capítulo Quarto

Avaliação das estruturas de conhecimento em contexto organizacional: O mapeamento cognitivo

1. Introdução 162

2. As metodologias de mapeamento cognitivo 163
2.1. O conceito de *mapa* ou *modelo*
2.1.1. Origens e definição 164
2.1.2.Elementos básicos dos mapas cognitivos 171
2.1.3. Formas de utilização dos mapas cognitivos..... 176
2.2. Os diferentes tipos de mapas: Pressupostos e forma gráfica 179
2.2.1. Os mapas de atenção e associação 180
2.2.2. Os mapas de categorização 182
2.2.3. Os mapas causais 183
2.2.4. Os mapas de argumentos ou mapas estratégicos 184
2.2.5. Os mapas de estruturas cognitivas 185

3. As técnicas de mapeamento cognitivo 186
3.1. Técnicas de recolha ou elicitação de conteúdos 190
3.2. Técnicas de análise ou de codificação dos conteúdos 192
3.3. Técnicas de elicitação e de codificação de conteúdos
3.3.1. A técnica de auto-entrevista 194
3.3.2. A Repertory Grid ou RepGrid 195
3.3.3. O "Graphics COgnitive Policy Evaluation" (GCOPE)
3.3.3.1. Criadores e subjacente teórico 198
3.3.3.2. Características e elementos básicos 203
3.3.3.3. Etapas de aplicação da técnica
3.3.3.3.1. A recolha ou elicitação de conteúdos 206
3.3.3.3.2. A codificação dos conteúdos 208
Tipo de constructos 209
Tipo de relações 212

3.3.3.3.3. A interpretação dos mapas cognitivos 214
a) Análise de agrupamentos 217
b) Agrupamentos hierárquicos 220
c) Análise dos *loops* 222
d) Análise de vias ou caminhos 224
3.3.3.3.4. A validação do mapa pelo cliente: Sessões de reconstrução do mapa 227

4. A validade dos dados e a fidelidade da codificação dos dados no mapeamento cognitivo 227
4.1. A validade dos dados 228
4.2. Fidelidade na codificação dos dados 229

5. Vantagens e problemas do mapeamento cognitivo
5.1. Vantagens do mapeamento 230
5.2. Problemas e dificuldades do mapeamento 232
5.2.1. Dificuldades ao nível dos conceitos
Dificuldades da fase de codificação 234
Dificuldades da fase de representação dos dados 235
Dificuldades da fase de análise de dados 237
5.2.2. Dificuldades ao nível das relações
Dificuldades da fase de codificação 237
Dificuldades da fase de representação dos dados 238
Dificuldades da fase de análise dos dados 240

6. Avaliação das estruturas colectivas de conhecimento 241

7. O mapeamento cognitivo no domínio Organizacional 244

8. Conclusões e reflexões finais do capítulo 251

PARTE III
ESTUDOS DE MAPEAMENTO COGNITIVO NA BANCA PORTUGUESA

Capítulo quinto

As estruturas de conhecimento de responsáveis bancários sobre "*organização*"- Estudo exploratório

1. Introdução 259

2. Universo da amostra

2.1. As Organizações bancárias 265
2.2. Responsáveis pela "organização" 266

3. O Estudo Exploratório

3.1. Objectivos 267
3.2. Método
3.2.1. Amostra: Unidades de análise 268
Organizações bancárias 268
Responsáveis pela área de *organização* 269
3.2.2. Técnicas de recolha de dados 270
3.2.2.1. Dados de arquivo ou documentais 270
3.2.2.2. Dados de entrevista 271
3.2.3. Método de análise dos dados 274
3.3. Resultados e sua discussão
3.3.1. Dados Relativos às Organizações 277
3.3.1.1. Designação e estrutura do órgão responsável pela "organização" 277
3.3.1.2. Características principais do processo de estruturação ou restruturação organizacional 280
Motivos para a restruturação organizacional 280
Fases de um processo de restruturação ocorrido devido à mudança na estratégia global da Organização 281
Principais intervenientes no processo de restruturação 282
3.3.2. Dados da realidade "subjectiva" 283
3.3.2.1. Elaboração de um modelo de entrevista 283
3.3.2.2. *Opção por uma das técnicas de mapeamento cognitivo e elaboração de um "manual" de codificação dos diferentes tipos de relações* 285

4. Conclusões e reflexões finais

4.1. *Opção pelo método e técnica de mapeamento cognitivo* 293
4.2. Definição da amostra dos dois estudos empíricos e delimitação do foco de análise 296
4.3. O processo de análise linguística 299

Capítulo sexto

Primeiro estudo empírico

Identificação das estruturas de conhecimento que responsáveis bancários possuem sobre "organização"

1. Metodologia 305
1.1. Objectivos 305
1.2. Especificações do território a representar graficamente 306
1.2.1. As questões de investigação 306
1.2.2. Níveis de análise 308
1.2.3. Outras características relevantes do território 310
1.3. Técnicas de recolha de dados 311
1.3.1. Entrevista inicial 311
1.3.2. A segunda entrevista ou "entrevista de validação" 313
2. Método de análise de dados 314
3. Resultados e sua discussão
3.1. Os mapas cognitivos e a sua análise 315
3.2. Os mapas cognitivos dos gestores responsáveis pelo pelouro da "organização"
3.2.1. *Entrevistado a*
3.2.1.1. Características gerais do mapa cognitivo 320
3.2.1.2. Análise detalhada do modelo 324
3.2.1.2.1. Análise do Cluster1 327
3.2.1.2.2. Análise do Cluster2 334
3.2.1.2.3. Análise do Cluster3 340
3.2.1.3. Conclusões e Reflexões Finais 352
3.2.2. *Entrevistado b*
3.2.2.1. Características gerais do mapa cognitivo 359
3.2.2.2. Análise detalhada do modelo 362
3.2.2.2.1. Análise do Cluster1 364
3.2.2.2.2. Análise do Cluster2 370
3.2.2.2.3. Os restantes *loops* do modelo 376
3.2.2.2.4. Exploração aprofundada de conceitos relevantes 383

3.2.2.3. Conclusões e reflexões finais 384

3.3. Os mapas cognitivos dos membros da Direcção de Organização e Informática

3.3.1. *Entrevistado c*

3.3.1.1. Características gerais do mapa cognitivo 391

3.3.1.2. Análise detalhada do modelo 395

3.3.1.2.1. Análise do cluster1 397

3.3.1.2.2. Análise do cluster2 402

3.3.1.2.3. Análise do cluster3 408

3.3.1.3. Conclusões e reflexões finais 414

3.3.2. *Entrevistado d*

3.3.2.1. Características gerais do mapa cognitivo 419

3.3.2.2. Análise detalhada do modelo 423

3.3.2.2.1. Análise do Cluster1 425

3.3.2.2.2. Análise do Cluster2 433

3.3.2.2.3. Análise do Cluster3 438

3.3.2.3. Conclusões e reflexões finais 444

3.3.3. *Entrevistado e*

3.3.3.1. Características gerais do mapa cognitivo 451

3.3.3.2. Análise detalhada do modelo 455

3.3.3.2.1. Análise do Cluster1 457

3.3.3.2.2. Análise do Cluster2 465

3.3.3.2.3. Análise do Cluster3 471

3.3.3.3. Conclusões e reflexões finais 478

4. Conclusões e Reflexões Finais 483

4.1. Estruturas de conhecimento que responsáveis bancários, gestores e membros da tecnoestrutura, possuem sobre *organização* 483

4.1.1. Características estruturais dos modelos analisados 484

4.1.2. Características de conteúdo dos modelos analisados 486

4.2. O mapeamento cognitivo: Uma reflexão crítica da sua utilidade prática 503

4.2.1. Os conceitos e a sua elicitação 504

4.2.2. As relações estabelecidas entre os conceitos 506

Capítulo sétimo

Segundo estudo

As estruturas de conhecimento e as opções organizativas na banca

1. Objectivos 513

2. Metodologia 513

2.1. As questões de investigação 514

2.2.Unidade de análise 514

2.2.1. A actividade bancária em 1995 515

2.2.2. A Organização bancária

2.2.2.1. *Dados gerais* 516

2.2.2.2. *O projecto de restruturação dos balcões ou o Projecto Atendimento* 516

2.2.2.3. *O modelo de organização proposto* 518

3. Método de elaboração do mapa colectivo 521

3.1. Definição dos conceitos do modelo colectivo 522

3.2. Revisão das relações estabelecidas entre os conceitos seleccionados 533

4. Método de análise de dados

4.1. Análise do mapa colectivo 545

4.2. Análise do *Projecto atendimento* 548

5. Resultados e sua discussão

5.1. O mapa cognitivo colectivo e a sua análise

5.1.1. Características gerais do mapa cognitivo colectivo 549

5.1.2. Análise detalhada do modelo 552

5.1.2.1. Análise do cluster1 553

5.1.2.2. Análise do cluster2 562

5.1.2.3. Análise do cluster3 572

5.1.3. Conclusões finais: A estrutura colectiva do conhecimento sobre *organizar* tal como é reflectida no mapa 574

5.1.4. Relação entre a estrutura de conhecimento reflectida pelo mapa colectivo e as características do *Projecto atendimento*. 577

6. Conclusões e reflexões finais 580

PARTE IV

UM OLHAR INTERPRETATIVO SOBRE O FUTURO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Capítulo oitavo

Conclusões e Reflexões Finais 587

Bibliografia 595

ÍNDICE DE QUADROS

Capítulo primeiro

Quadro 1. Pressupostos relativos à natureza da Ciência Social: 1ª Dimensão subjectiva - objectiva (Burrell & Morgan, 1979) 19

Quadro 2. Os quatro paradigmas para análise da Teoria Social (Burrell & Morgan, 1979: 22) 20

Quadro 3. As principais escolas de análise organizacional segundo o paradigma a que pertencem (Burrell & Morgan, 1979: 30) 23

Quadro 4. Categorização das perspectivas teóricas no domínio das Organizações (Pfeffer, 1982: 386) 29

Quadro 5. As quatro perspectivas de Organização e Gestão (Astley & Van de Ven, 1983: 247) 31

Quadro 6. Características e principais modelos teóricos representativos de cada paradigma definido por Scott (1987) 32

Quadro 7. Debates sobre a natureza e estruturação organizacional (Astley & Van de Ven, 1983) 39

Quadro 8. As narrativas analíticas na análise organizacional (Reed, 1996) 42

Quadro 9. Síntese integradora dos principais debates subjacentes ao estudo das Organizações 44

Quadro 10. A dimensão regulação - mudança radical (Burrell & Morgan, 1979: 18) 45

Quadro 11. Relação entre os pressupostos relativos à natureza do comportamento e os pressupostos sobre os determinantes do comportamento nas Organizações. 49

Capítulo segundo

Quadro 12. Proposta de sistematização da Teoria Geral dos Sistemas. ..... 66 (Boulding, 1956).

Quadro 13. As perspectivas de processamento de informação e a de "fazer sentido *enactado*" em paralelo. 94

Capítulo terceiro

Quadro 14. As *estruturas de conhecimento* nas Organizações e os seus autores: Uma proposta de sistematização 116

Quadro 15. As *estruturas de conhecimento* nas organizações: Designações menos frequentes e os seus autores 146

Capítulo quarto

Quadro 16. Diversas abordagens empíricas para o estudo das estruturas de conhecimento nas Organizações (Walsh, 1989) 189

Quadro 17. Técnicas para mapeamento cognitivo. 191

Capítulo quinto

Quadro 18. Organizações e funções dos responsáveis pela "organização" que aderiram ao estudo exploratório. 269

Quadro 19. Caracterização dos órgãos em que se subdivide a Direcção de Organização e Informática de cada uma das Organizações contactadas segundo a sua vertente predominante. 278

Quadro 20. Tipo de preposições, conjunções e/ou expressões verbais que estiveram na base da identificação e denominação das relações encontradas. 287

Quadro 21. Tipo e frequência de relações estabelecidas pelos entrevistados entre "organização" e outras variáveis. 289

Quadro 22. Manual de codificação para três tipos de relações. 292

Capítulo sexto

Entrevistado *a*

Quadro 23. Responsáveis pela "organização" por função desempenhada e Organização de pertença. 309

Quadro 24. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***a*** por domínio considerado. 322

Quadro 25. Conceitos "topo" ou influenciados do modelo e quantidade respectiva de vias de argumentação explicativas que finalizam. 323

Quadro 26. Conceitos "base" ou influenciantes do modelo e quantidade de vias de argumentação consecutivas a que dão origem. 323

Quadro 27. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo. 326

Quadro 28. Conceitos do modelo cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado. 353

Entrevistado *b*

Quadro 29. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***b*** por domínio considerado no modelo total. 360

Quadro 30. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam. 361

Quadro 31. Conceitos "base" ou influenciantes e quantidade de vias de argumentação que iniciam ou a que dão origem. 362

Quadro 32. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo ***b***. 364

Quadro 33. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado. 385

Entrevistado *c*

Quadro 34. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***c*** por domínio considerado no modelo. 392

Quadro 35. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam. 393

Quadro 36. Conceitos "base" ou influenciantes e respectiva quantidade de vias de argumentação a que dão origem. 394

Quadro 37. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo ***c***. 396

Quadro 38. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado. 415

Entrevistado *d*

Quadro 39. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***d*** por domínio considerado no modelo total. 420

Quadro 40. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam. 421

Quadro 41. Conceitos "base" ou influenciantes e quantidade de vias de argumentação a que dão origem. 422

Quadro 42. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo ***d***. 424

Quadro 43. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado ***d***. 445

Entrevistado *e*

Quadro 44. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***e*** por domínio considerado no modelo. 452

Quadro 45. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam. 453

Quadro 46. Conceitos "base" ou influenciantes e respectiva quantidade de vias de argumentação que iniciam ou a que dão origem. 454

Quadro 47. Quantidade de conceitos por domínio considerado, em cada cluster do modelo ***e***. 456

Quadro 48. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado. 480

Quadro 49. Principais características estruturais dos mapas cognitivos individuais. 484

Quadro 50. Quantidade de conceitos por domínio considerado, referidos pelos cinco entrevistados no modelo total. 487

Quadro 51. Conceitos *empresa* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados. 490

Quadro 52. Conceitos *organização* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados. 492

Quadro 53. Os opostos psicológicos que cada entrevistado referiu para o conceito *boa organização*. 495

Quadro 54. Conceitos *pessoal* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados. 496

Quadro 55. Conceitos do *meio externo* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados. 499

Quadro 56. Quantidade de conceitos partilhados pelos membros da mesma Organização por domínio a que pertencem. 502

Capítulo sétimo

Quadro 57(I). Os conceitos presentes em dois ou nos três modelos síntese individuais que foram "fundidos" no mapa colectivo. 524

Quadro 57(II). Os conceitos presentes em dois ou nos três modelos síntese individuais que foram "fundidos" no mapa colectivo. 525

Quadro 57(III). Os conceitos presentes em dois ou nos três modelos síntese individuais que foram "fundidos" no mapa colectivo. 526

Quadro 58. Quantidade de conceitos constituintes do mapa colectivo por domínio considerado. 549

Quadro 59. Conceitos "topo" ou "elaborados" do modelo colectivo. 550

Quadro 60. Conceitos "base" ou "elaborantes" do modelo colectivo. 551

Quadro 61. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo colectivo. 553

Quadro 62. Paralelo entre as características da estrutura organizativa do balcão tal como estão previstas no *Projecto atendimento*, e o conhecimento organizacional sobre *organização*. 578

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo primeiro

Figura 1. A perspectiva metaparadigmática (Gioia & Pitre, 1990: 597). 38

Capítulo segundo

Figura 2. Esquema para interpretação das queixas e da eficácia reduzida no trabalho (Roethlisberger & Dickson, 1939: 327). 63

Figura 3. Uma nova forma de compreender a satisfação e insatisfação dos trabalhadores (Roethlisberger, 1941). 64

Figura 4. Forma como interagem os quatro processos constituintes do *acto de organizar* (Weick, 1979: 132). 77

Figura 5. Os papéis do gestor segundo Mintzberg (1973: 72; 1990: 34). 84

Figura 6. O gestor enquanto sistema de processamento de informação (Mintzberg, 1973: 72). 88

Capítulo terceiro

Figura 7. Investigação sobre *estruturas de conhecimento*: Um esquema organizador (Walsh, 1989: 40). 112

Figura 8. Modelo de aprendizagem organizacional para o processo de design (Duncan & Weiss, 1979: 98). 150

Capítulo quarto

Figura 9. Cognição como a interacção entre um sistema de valores e um sistema de crenças (Eden, 1994). 169

Figura 10. "Filtros" no acesso à estrutura do conhecimento que alguém possui sobre determinado tema 170

Figura 11. Duas dimensões chave ao longo das quais os mapas cognitivos diferem (Fiol & Huff, 1992: 274). 178

Figura 12. As grandes famílias de mapas cognitivos ou mentais definidos por Huff (1990) 181

Capítulo sexto

Entrevistado *a*

Figura 13. Mapa do Cluster1 com o Loop 4 assinalado a tracejado (à esquerda). 328

Figura 14. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *melhoria da imagem do banco.* 332

Figura 15. Representação gráfica do Cluster 2 com o Loop 5 assinalado em cima, a tracejado. 335

Figura 16. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *motivação dos trabalhadores* 338

Figura 17. Mapa do Cluster3. 341

Figura 18. Mapa dos subordinados do conceito relativo ao *grau de automatização das tarefas.* 346

Figura 19. Representação gráfica do Loop1. 348

Figura 20. Representação gráfica do Loop2. 349

Figura 21. Representação gráfica do Loop3. 350

Figura 22. Mapa síntese. 355

Entrevistado *b*

Figura 23. Mapa do Cluster1 com o loop17 assinalado com setas a azul. ... 365

Figura 24. Representação gráfica do Cluster2 com os loops 18 e 19 assinalados em cima a cores. 371

Figura 25. Representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *produtividade dos trabalhadores* (25). 375

Figura 26. Representação gráfica do Loop2. 378

Figura 27. Representação gráfica do Loop4. 379

Figura 28. Representação gráfica do Loop8. 380

Figura 29. Representação gráfica do Loop11 e do Loop 12. 381

Figura 30. Representação gráfica do Loop13. 382

Figura 31. Mapa síntese. 387

Entrevistado *c*

Figura 32. Mapa do Cluster1 do qual fazem parte os 4 Loops do modelo assinalados em cima à direita, com setas a diferentes cores. 398

Figura 33. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *qualidade de funcionamento dos serviços* (6). 401

Figura 34. Representação gráfica do Cluster 2. 404

Figura 35. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo ao *grau de simplificação do trabalho* (26). 406

Figura 36. Mapa do Cluster 3. 409

Figura 37. Conceitos directamente relacionados com a *idade do trabalhador* (62). 411

Figura 38. Domínio imediato do conceito relativo ao *tipo de perfil do trabalhador* (28). 412

Figura 39. Mapa síntese. 416

Entrevistado *d*

Figura 40. Mapa do Cluster1. 426

Figura 41. Representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *satisfação do trabalhador* (18). 429

Figura 42. Representação gráfica do Loop3. 430

Figura 43. Representação gráfica do Loop5. 431

Figura 44. Representação gráfica do Cluster2. 434

Figura 45. Representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *variação do volume de negócios* (58). 436

Figura 46. Mapa do Cluster 3. 439

Figura 47. Mapa do domínio imediato do conceito 17 com o loop1, o loop 2 e o loop6 assinalados. 441

Figura 48. Mapa dos subordinados do conceito relativo ao *grau de eficácia* do *serviço* (6). 443

Figura 49. Mapa síntese. 447

Entrevistado e

Figura 50. Mapa do Cluster1 com os Loops 4, 5, 6 e 7 assinalados a cores diferentes. 459

Figura 51. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação* (65). 462

Figura 52. Representação gráfica do Cluster 2 com o Loop6 assinalado a tracejado. 466

Figura 53. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *satisfação do cliente* (49). 470

Figura 54. Mapa do Cluster 3. 472

Figura 55. Domínio imediato do conceito relativo aos *lucros ganhos pela empresa* (58). 474

Figura 56. Mapa dos subordinados do conceito relativo à *existência de redundâncias no sistema* (32). 475

Figura 57. Representação gráfica do Loop1 do qual faz parte o Loop2 e o Loop3, delimitado a tracejado no canto inferior esquerdo. 477

Figura 58. Mapa síntese. 481

Capítulo sétimo

Figura 59. Estrutura funcional para organização da agência ou balcão 518

Figura 60. Domínio imediato do conceito relativo à *atitude do banco face às necessidades dos clientes* (83) do mapa colectivo. 537

Figura 61. Mapa do Cluster1. 555

Figura 62. Mapa dos subordinados do conceito relativo à *quantidade de recompensas económicas ganhas pelo trabalhador* (54) 560

Figura 63. Mapa do Cluster2. 563

Figura 64. Subordinados do conceito relativo ao *conhecimento que o trabalhador tem da actividade bancária* (17). 567

Figura 65. Conceitos relacionados com a *boa organização* (35). 569

Figura 66. Subordinados do conceito relativo à *satisfação do cliente* (51). ... 571

Figura 67. Mapa do Cluster3 com um dos loops do modelo. 573

INTRODUÇÃO GERAL

"Men are disturbed not by things, but by the views they take of them."

Epictetus, no I século A.C.
(In Eden, Jones & Sims, 1979: 7)

Se compreender o que nos rodeia tem sido uma das preocupações mais antigas do Homem, chegar a acordo quanto à sua compreensão e interpretação é uma das suas tarefas mais complexas e menos conseguida especialmente se considerarmos as realidades sociais. De facto, o conhecimento ou seja, a apreensão da realidade social faz-se através do Homem, seu intérprete privilegiado, não podendo este como tal, ser dissociado da sua definição, compreensão e/ou interpretação. Ou seja, o grau de compreensão de uma realidade especialmente de uma realidade social, deve ser encarada como uma propriedade do par "objecto - observador" e não como uma propriedade do objecto considerado isoladamente (Mitroff, 1983).

O conhecimento da realidade organizacional, como realidade social que é, está também, sujeito a esta condição. A comprová-lo, note-se a proliferação de modelos teóricos existente no campo das Teorias das Organizações ou do Comportamento Organizacional[1]. Defenderemos no *Capítulo primeiro* deste trabalho que esta diversidade teórica característica do campo do comportamento organizacional, corresponderá e traduzirá também a diversidade de pressupostos mais ou menos implícitos, que os seus autores/criadores sustentam sobre o fenómeno organizacional e consequentemente, sobre as formas de o abordar e/ou estudar.

Aliás, a assunção da existência deste conjunto de pressupostos tem constituído um dos denominadores comuns para a elaboração de muitas

[1] Assumimos os termos como equivalentes pois tal como Weick, consideramos que a expressão "comportamento organizacional" serve fundamentalmente para lembrar aos investigadores que na análise final a teorização organizacional chega até às previsões do comportamento (Weick, 1979: 35) nestes contextos.

sistematizações das perspectivas teóricas desenvolvidas sobre as Organizações (vejam-se por ex., as sistematizações propostas por Burrell e Morgan, 1979; Pfeffer, 1982; Astley e Van de Ven, 1983; Morgan, 1980, 1986; Scott, 1986), sistematizações que serão por nós desenvolvidas neste capítulo da tese.

Burrell e Morgan (1979) por ex., defendem a este propósito que todas as teorias das Organizações reflectem, estando disso os seus autores conscientes ou não, uma série de pressupostos acerca da natureza do mundo social e acerca da teoria da sociedade; Scott (1986) considera que cada uma das teorias neste campo veiculam pressupostos sobre a Organização; Pfeffer (1982) organiza estas teorias de acordo com os pressupostos que elas veiculam sobre a acção organizacional, e, Astley e Van de Ven (1983) consideram os pressupostos sobre a natureza humana como um dos organizadores destas teorias.

Particularmente importante para a temática em estudo e a forma como desenvolvemos o trabalho que aqui apresentamos foi a proposta apresentada por Astley e Van de Ven (1983). De facto, os autores não só propõem uma sistematização conjunta das teorias das Organizações e da Gestão, como num esforço de integração das quatro visões daí resultantes[2], definem seis debates ou questões sobre a *natureza* e *estruturação das Organizações* que tradicionalmente e na sua opinião, caracterizam este campo de estudos. Três destas questões ou debates serão por nós considerados e explorados ao longo deste trabalho servindo-lhe de guia orientador.

Um destes debates, aprofundado por nós no *Capítulo segundo* desta tese, é o relativo à *natureza das Organizações* através do qual se questiona se as Organizações são sistemas funcionalmente racionais e tecnicamente constrangidos, ou se são realidades socialmente construídas, isto é, personificações subjectivamente compreensíveis da acção individual (Astley &

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

Van de Ven, 1983). Esta questão coloca-nos desta forma, perante dois paradigmas, o "funcionalista" aquele que tradicionalmente tem servido de suporte à maior parte dos estudos organizacionais, e o "interpretativo" o paradigma emergente nos estudos organizacionais a partir da década de setenta.

De facto, veremos neste capítulo da tese que o estudo das Organizações se desenvolveu até finais da década de setenta/início da década de oitenta, na base duma perspectiva "objectivista", "racional" (Benson, 1977), "funcionalista" (Burrell & Morgan, 1979, Morgan, 1983, 1989) ou "entitativa" (Hosking & Morley, 1991). Perspectiva segundo a qual as Organizações e qualquer um dos seus fenómenos são entendidos como entidades objectivas, passíveis de conhecimento por observadores externos e independentes daquela e por estas duas razões, se considera que as Organizações são avaliáveis através de procedimentos experimentais precisos e concretos.

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

Na década de 60, já sob a influência da perspectiva sistémica para abordagem das realidades sociais, surge um conjunto de estudos que considerando as relações entre as Organizações e os seus meios, visava fundamentalmente estudar (a) o tipo de variáveis que afectavam as características das Organizações (mais frequentemente, estruturais) e até que ponto; e, saber (b) qual a influência que estas características teriam no nível de performance alcançado por estas mesmas Organizações (Crozier & Friedberg, 1977) - era a perspectiva comummente conhecida por *Teoria da contingência estrutural.*

Nos finais da década de setenta, entretanto, uma outra perspectiva começa a emergir no estudo dos fenómenos sociais nomeadamente no estudo das Organizações, a perspectiva "cognitivista" que realça o carácter sociocognitivamente construído das concepções organizacionais (Peiró, 1990), ou seja, considera a participação que ao nível cognitivo, cada actor organizacional tem na definição do que posteriormente reconhece como *a realidade organizacional.*

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

Um dos primeiros autores a conceptualizar teoricamente esta perspectiva foi Weick (1979) para quem as Organizações não possuem uma "realidade" subjacente à espera de ser descoberta mas "constituem antes invenções/criações das pessoas" (Weick, 1979: 12). O autor propõe um modelo das Organizações em que estas são consideradas "sistemas de interpretação" ou "sistemas de significados", que para sobreviver devem possuir mecanismos que lhes permitam interpretar acontecimentos ambíguos e dar ou atribuir sentido e direcção aos seus participantes (Weick, 1979, 1984, 1995). O conceito fulcral da sua abordagem é o de "organizing" conceito que nos reenvia de imediato para uma perspectiva dinâmica do processo de organizar, ou seja, *organizar* é entendido pelo autor como o processo de reunir acções interdependentes decorrentes em sequências razoáveis que geram resultados apreciáveis (Weick, 1979).

Anos mais tarde, Hosking e Morley baseados em Katz e Kahn, Weick e outros, retomam esta abordagem para o estudo das Organizações e consideram que o foco de interesse desta abordagem são exactamente os processos, entendidos aqui como *"produtos emergentes de interrelação entre pessoas e contexto"* (Hosking, 1991: xi). Por esta razão, esta abordagem diferencia-se da abordagem tradicionalmente dominante do comportamento organizacional em que pessoas e Organizações são estudadas como entidades separadas e independentes (perspectiva que os autores denominam de "entitativa").

Muitas das premissas subjacentes ao modelo do "acto de organizar" porque com elas nos identificamos, serviram de orientação e referente base à nossa investigação. Por esta razão, faremos no *Capítulo segundo* desta tese e após uma breve introdução acerca da emergência desta nova perspectiva, uma revisão sobre os principais instrumentos teóricos desenvolvidos nesta perspectiva destacando o modelo do *processo de organizar* e as suas principais premissas, aquelas que definitivamente orientaram o nosso trabalho e, a finalizar uma revisão sobre os (poucos) estudos empíricos realizados sobre a temática.

O assumirmos as Organizações como sistemas socialmente construídos para além de ter implicações a outros níveis[3], influencia a compreensão que se faz do papel dos actores organizacionais: o seu comportamento é visto como proactivo e não já como determinado pelo meio e reactivo a este como o era na perspectiva mais tradicional. O que ao nível organizacional, implica assumir que a vida organizacional é uma *criação activa* resultante de escolhas estratégicas da gestão e de outros actores organizacionais significativos e não *determinada* por constrangimentos ambientais reais, concretos. Ou seja, estamos perante outra das questões relativas à natureza e estruturação organizacional tal como foram definidas por

[3] Por ex., ao nível das opções das metodologias de/para investigação, como veremos e justificaremos na parte empírica.

Astley e Van de Ven, que é a relativa aos *determinantes da vida organizacional* (Astley & Van de Ven, 1983).

De facto, é neste contexto que se começa a considerar a participação dum outro tipo de variáveis no processo de organizar ou estruturação organizacional, as relacionadas com os agentes a quem por definição cabe esta tarefa organizacional. Assim, no domínio da Gestão Estratégica, o factor de "design" (Hall, 1987) começa a ser considerado como relevante na forma organizativa assumida pelas Organizações. Isto é, as formas organizativas assumidas em cada Organização são entendidas como o resultado de *escolhas* feitas por aqueles que na Organização estão investidos de poder para influenciar o seu curso de acções. Considerando o processo de (r)estruturação ou (re)concepção organizacional como um processo de escolhas, os diferentes modos de organização deverão assim, deixar de ser vistos como dados "naturais" ou fatalismos deterministas, mas antes como soluções construídas, por isso, artificiais, (Crozier & Friedberg, 1977) que determinados actores organizacionais, os que possuem poder para tal, propõem e actualizam.

Numa perspectiva cognitivista de análise organizacional, perspectiva em que nos situamos, os actores organizacionais são considerados como "processadores de informação" (Walsh, 1989; Mintzberg, 1982) que ao nível cognitivo desenvolvem *estruturas de conhecimento* que os ajudam não só a atribuir significado ao mundo que os rodeia, a organizá-lo cognitivamente, como a simplificá-lo. O conceito de *estruturas de conhecimento*, conceito chave da perspectiva "theory driven" de processamento de informação (Abelson & Black, 1986), e que se torna fundamental quando se assume uma perspectiva cognitiva e/ou interpretativa das Organizações, não é contudo, um conceito de definição pacífica por várias razões.

Em primeiro lugar, se a aceitação da existência de estruturas de conhecimento individuais é relativamente pacífica entre os diferentes autores, as formas escolhidas por cada um para as designar são quase tantas como os

autores que as propõem; em segundo lugar, é um conceito que reaviva a antiga questão da possibilidade da existência ou não de estruturas de conhecimento colectivas, isto é, a possibilidade das Organizações possuírem ou não uma *mente*, um pensamento próprio independente da dos seus actores considerados individualmente. Esta constitui aliás, a última das questões sobre a natureza e estrutura das Organizações referidas por Astley e Van de Ven (1983) que procuraremos explorar neste estudo. Trata-se afinal, da tradução da questão relativa à *natureza do comportamento organizacional*: o comportamento organizacional está principalmente preocupado com a acção individual ou com a acção colectiva?

Faremos assim, no *Capítulo terceiro* desta tese, e com o intuito da sua clarificação, uma revisão sobre os diversos termos utilizados na literatura para designar em geral, as estruturas de conhecimento que os actores organizacionais vão desenvolvendo ao longo da vida e que os auxiliam em acções presentes ou futuras nos contextos organizacionais. Reflectiremos as suas características básicas procurando uma síntese das várias designações e discutiremos ainda a questão relativa à existência de estruturas colectivas de conhecimento.

Associada a esta questão e um pouco em consequência dela, está a da diversidade de metodologias para deduzir e avaliar estas estruturas de conhecimento. Como a escolha da metodologia constituiu também uma boa oportunidade para reflectir as questões até aqui referenciadas, faremos no *Capítulo quarto*, uma revisão das principais metodologias descritas na literatura com destaque para as de mapeamento cognitivo tentando posicionarmo-nos criticamente em relação à sua utilidade. No final deste capítulo faremos ainda uma breve abordagem sobre as formas de avaliação das estruturas colectivas de conhecimento.

Sabendo que estas estruturas de conhecimento são específicas a domínios concretos do conhecimento (Abelson & Black, 1986), a questão que empiricamente, se nos colocou foi a de saber que tipo de estruturas de conhecimento podem influenciar ou estar presentes aquando das escolhas

feitas ao nível da estruturação organizacional. Considerando os intervenientes neste processo organizacional como processadores de informação, defendemos que as características e exigências do meio interno e externo da Organização não são, *por si só*, constrangedoras e determinantes da forma organizativa assumida tal como é assumido na perspectiva tradicional de análise organizacional, a perspectiva "funcionalista". O nosso interesse incidirá assim, na forma como estas características são "enactadas", lidas pelos intervenientes nos processos de (r)estruturação organizacional e, exploraremos também, a forma como elas se actualizam ou traduzem em opções organizativas concretas.

Realizámos assim, dois estudos empíricos[4] com os responsáveis bancários pelos processos de (r)estruturação organizacional em organizações nacionais de crédito. Optámos pelo método de estudo de casos (Yin, 1993, 1994) o mais adequado quando se colocam questões do tipo "como" e "porquê", quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e, quando o foco é colocado em fenómenos contemporâneos em contextos de vida real (Yin, 1994: 6).

No primeiro estudo, descrito no *Capítulo sexto,* procuramos explorar como e o que pensam estes responsáveis considerados individualmente, sobre o processo de (re)organização ou (re)estruturação organizacional e quais as variáveis ou que factores eles consideram afectá-lo.

Sendo no entanto, a *acção* a característica principal de qualquer Organização (Sims & Gioia, 1986), a identificação destas estruturas cognitivas só faria completo sentido se numa fase seguinte tentássemos analisar como é que os intervenientes naquele processo agem em conformidade (ou não) com elas. Mas, a acção típica de qualquer Organização e afinal, a essência do "processo de organizar", é a *acção concertada ou colectiva* (Crozier &

[4] A divisão empírica em dois estudos distintos opção aqui assumida, cumpre a sugestão de Lord e Kernan de que para relacionar cognições e comportamentos deve-se primeiro, descrever o conteúdo dos sistemas cognitivos e especificar a sua estrutura subjacente e, só depois, se deve tentar mostrar como processos específicos podem usar estes conteúdos e estrutura para produzir comportamentos (Lord & Kernan, 1987).

Friedberg, 1977) que poderá ser explicada por uma qualquer forma de "mapa agregado" partilhado (Weick, 1979). No segundo estudo (*Capítulo sétimo*), propusemo-nos então explorar por um lado, a forma como estas cognições individuais poderão contribuir para uma forma de mapa colectivo de conhecimento numa das Organizações consideradas no primeiro estudo; e, por outro, perceber qual a relação que existe, se alguma, entre esta estrutura colectiva de conhecimento e as opções organizacionais assumidas a este nível pela Organização considerada, tal como aparecem reflectidas no projecto escrito de estruturação dos balcões. A relação entre "estruturas de conhecimento" e formas assumidas de estruturação organizacional é assim, o foco deste segundo estudo.

Em síntese, situando-nos numa perspectiva claramente dialéctica (Benson, 1977) do estudo das Organizações, consideramos que os actores organizacionais possuem estruturas de conhecimento que os orientam nos seus esforços para compreender, controlar e estruturar as Organizações (assunto investigado no 1º estudo empírico); e, que há uma relação dialéctica entre as teorias organizacionais que os "organizadores" sustentam e as formas ou estruturas organizacionais assumidas (o que explorámos no 2º estudo empírico).

Finalmente o *capítulo oitavo*, o último desta tese, servirá de veículo para expressão das principais conclusões destes estudos e de uma série de reflexões que fomos fazendo ao longo deste enriquecedor percurso. Reflectiremos entre outras, questões relativas à elaboração dos mapas cognitivos individuais e colectivos, à relação entre estruturas cognitivas e as características "objectivas" planeadas para os balcões, ou seja, reflectiremos sobre a questão da relação entre cognições e comportamentos, a utilidade e pertinência da metodologia de mapeamento cognitivo enquanto técnica para representar graficamente os mapas cognitivos. Finalizaremos com algumas sugestões para futuras investigação neste domínio.

PARTE I
UMA INTRODUÇÃO ÀS TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Capítulo primeiro

Um esquema organizador para o estudo das Organizações

1. O campo de estudos das Organizações

"Paradigms, metaphors, discourses and genealogies are all incised lesions on the body of organizational life. Analysis of almost any kind requires the death or at least the mutilation of that which is analyzed."

Burrell (1996: 645)

O contacto actual com o campo das teorias das Organizações não é facilitado devido à *diversidade* e *fragmentação* (Astley, 1985; Burrell, 1996) que o caracterizam. De facto, a primeira abordagem deste campo de estudos cria-nos, de imediato, uma certa *confusão* devido não só à grande proliferação de modelos teóricos como também à sua pouca sistematização. Assim, o que caracteriza este campo de estudos é nas palavras de Astley, *uma crescente divergência de perspectivas* (Astley, 1985: 505). Esta situação caracterizada por Scott como sendo de "crise e confusão mas também e, fundamentalmente, de vigorosa controvérsia e profusão enriquecedora de modelos e métodos concorrentes" (Scott, 1986 citado por Scott, 1987: xv), poderá ser explicada por diversos factores. Assim por ex., a pouca idade deste campo de estudos, as diferentes teorias implícitas dos seus autores, a interdisciplinaridade do campo assim como a sua natureza paradigmática são alguns dos factores destacados pelos autores (Burrell & Morgan, 1979; Pfeffer, 1982; Scott, 1987; Astley & Van de Ven, 1983; Astley, 1985) para explicarem tal diversidade e profusão teórica.

Burrell e Morgan (1979), Pfeffer (1982), Astley e Van de Ven (1983) e Scott (1987) são alguns dos autores que apresentaram propostas de sistematização das várias teorias ou perspectivas teóricas desenvolvidas sobre as Organizações. São estas propostas de sistematização que passaremos a analisar individualmente para no final, tentarmos uma síntese integradora de algumas das tensões principais que têm dominado o estudo das Organizações e alimentado alguns dos seus debates mais polémicos, alguns dos quais serão por nós considerados ao longo deste trabalho.

Em termos estruturais e porque as sistematizações apesar das suas semelhanças apresentam características diferenciadoras importantes, optámos por apresentar primeiro uma síntese da sistematização de Burrell e Morgan (1979) porque para além de ser a mais abrangente das propostas aqui apresentadas, constitui também sem dúvida, aquela que mais tem estimulado a discussão neste campo de estudos (Morgan, 1983; Morgan, 1990; Hassard, 1988; Gioia & Pitre, 1990; Astley, 1985; Burrell, 1996; Clegg & Hardy, 1996); num segundo momento, descreveremos comparativamente porque muito semelhantes, as sistematizações de Pfeffer (1982), Astley e Van de Ven (1983) e Scott (1987).

1.1. A sistematização proposta por Burrell e Morgan (1979)

Com o objectivo explícito de "relacionar as teorias das Organizações com o seu contexto sociológico mais alargado" (Burrell & Morgan, 1979, VIII), estes autores propõem uma classificação em que procuram não só situar as várias teorias das Organizações umas em relação às outras como explicitamente, se propõem enquadrá-las no seu contexto sociológico mais alargado, isto é, no desenvolvimento das Ciências Sociais em geral.

A tese central defendida por Burrell e Morgan é a de que todas as teorias das Organizações reflectem, estando disso os seus autores conscientes ou não, uma série de pressupostos acerca da natureza do mundo social e da forma como ele pode ser investigado e acerca da sociedade e da forma como ela e as suas unidades se estruturam. Em relação à primeira, os autores conceptualizam a Ciência Social em termos de quatro conjuntos de pressupostos, os ontológicos, os epistemológicos, os relativos à natureza humana e, os metodológicos apresentando cada um destes grupos, um pólo mais subjectivo e outro mais objectivo o que vem a caracterizar afinal, a primeira dimensão da sistematização proposta pelos autores, a *dimensão subjectiva - objectiva* dos pressupostos relativos à natureza da Ciência Social (ver Quadro 1.).

De acordo com o pólo mais objectivo desta dimensão uma Organização é vista como um fenómeno social constituído por artefactos e relações empíricas relativamente concretos que por esse motivo, podem ser identificados, estudados e medidos com abordagens derivadas das Ciências Naturais. Ou seja, as Organizações são abordadas de forma realista, positivista, determinista e nomotética.

PÓLOS / PRESSUPOSTOS	SUBJECTIVO	OBJECTIVO
ONTOLÓGICOS	nominalismo	realismo
EPISTEMOLÓGICOS	anti-positivismo	positivismo
NATUREZA HUMANA	voluntarismo	determinismo
METODOLÓGICOS	ideográfico	nomotético

Quadro 1. Pressupostos relativos à natureza da Ciência Social: 1ª dimensão subjectiva - objectiva (Burrell & Morgan, 1979).

Em oposição, considerando o pólo mais subjectivo desta dimensão as Organizações são vistas como *processos sociais emergentes* criadas pelos indivíduos envolvidos na sua análise e interpretação. Apesar de se lhes reconhecer alguma existência para além da consciência de qualquer indivíduo, uma Organização é vista como pouco mais sendo do que uma rede de pressupostos e significados intersubjectivamente partilhados. Isto é, privilegia-se uma abordagem nominalista, anti - positivista, voluntarista e ideográfica das Organizações.

A segunda dimensão considerada pelos autores na elaboração da sua sistematização, é a dimensão que denominam por *sociologia da regulação vs. sociologia da mudança radical.* Esta dimensão diferencia entre os autores que pretendem explicar as estruturas ou sistemas sociais em termos da sua unidade, da ordem e integração social e da sua coesão, daqueles que procuram estudar tais estruturas focalizando-se antes nos problemas de

mudança, nos conflitos estruturais, na contradição e nas formas de domínio predominantes.

O cruzamento destas duas dimensões dá origem aos quatro paradigmas definidos pelos autores para análise das Ciências Sociais: o paradigma Funcionalista, o paradigma Interpretativo, o paradigma Humanista Radical e o paradigma Estruturalista Radical (Quadro 2.).

Quadro 2. Os Quatro paradigmas para análise da Teoria Social.
(Burrell & Morgan, 1979: 22)

Tal como foram definidos pelos autores, estes quatro paradigmas são mutuamente exclusivos, isto é, definem diferentes pressupostos metateóricos muito básicos, que diferentes teóricos partilham e utilizam para análise do fenómeno social e/ou organizacional (Burrell & Morgan, 1979). Vejamos então de forma sintética, quais são as principais características ou pressupostos subjacentes a estes diferentes paradigmas.

O paradigma *Funcionalista* tem servido de *referente dominante* para a condução da sociologia académica e o estudo das Organizações. É uma perspectiva firmemente enraizada na sociologia da regulação abordando o seu objecto de estudo de um ponto de vista objectivista, isto é, preocupa-se em dar explicações do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração social, da solidariedade, da satisfação de necessidades e da actualidade, abordando

estas questões sociológicas gerais de uma forma realista, positivista, determinista e nomotética. Utilizando analogias biológicas e mecânicas para modelar e compreender o mundo social, tende a assumir que o mundo social é constituído por artefactos e relações empíricas relativamente concretos que podem ser identificados, estudados e medidos através de abordagens derivadas das ciências naturais. Trata-se na essência, de uma abordagem altamente *pragmática* na orientação pois está preocupada em compreender a sociedade de forma a gerar conhecimento que possa ser posteriormente utilizado - está orientada para a resolução de problemas.

O paradigma *Interpretativo* está preocupado em compreender o mundo ao nível da experiência subjectiva. Procura explicações na consciência e subjectividade individual portanto, no quadro de referência do participante e não na observação da acção. O mundo social é visto como um processo social emergente, criado pelos indivíduos envolvidos, ou seja, apesar de se reconhecer que a realidade social tem alguma existência fora da consciência de qualquer indivíduo, ela é vista como pouco mais sendo do que uma rede de pressupostos e significados intersubjectivamente partilhados - o estatuto ontológico do mundo social aparece desta forma, como bastante questionável e problemático. Considerando o mundo das questões humanas como coeso, ordenado e integrado, eles estão muito mais orientados para obter a compreensão do mundo social criado subjectivamente, tal como ele é, em termos de um processo decorrente. A abordagem que faz da ciência social tende a ser por estas razões, nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica.

Relativamente ao paradigma *Humanista Radical* a ênfase central é colocada na consciência humana. Defende-se que a consciência do Homem é dominada por superestruturas ideológicas com as quais ele interage constituindo estas contudo, um "calço" cognitivo entre ele e a sua verdadeira consciência. Este "calço" é o "calço da alienação" ou "falsa consciência", que inibe ou impede a verdadeira realização humana - esta constitui uma das noções mais básicas de todo este paradigma. Por esta razão, todos os autores

que partilham dos pressupostos deste paradigma têm a preocupação de libertar a consciência e experiência humana do domínio de vários aspectos da superestrutura ideológica do mundo social na qual os Homens sobrevivem. Procuram mudar o mundo social através da mudança dos modos de cognição e consciência. Assim, esta abordagem coloca maior ênfase na mudança radical, modos de domínio, emancipação, privação e potencialidade. Os conceitos de "conflito estrutural" e "contradição" não se destacam nesta perspectiva, pois são característicos de perspectivas mais objectivas do mundo social.

Finalmente, os teóricos que se enquadram no paradigma *Estruturalista Radical* defendem uma sociologia da mudança radical de um ponto de vista objectivista. Comum a todos eles é a visão de que a sociedade contemporânea é caracterizada por conflitos fundamentais que originam mudança radical através de crises políticas e económicas. É através de tais conflitos e mudanças que os Homens se emancipam das estruturas sociais nas quais vivem. Enfatizando o facto de que a mudança radical está imbuída na própria natureza e estrutura da sociedade contemporânea, os autores que partilham esta perspectiva estão assim, empenhados na mudança radical, emancipação e potencialidade, numa análise que enfatiza o conflito estrutural, os modos de domínio, a contradição e a privação. Aborda estas questões gerais de uma forma realista, positivista, determinista e nomotética.

Os quatro paradigmas assim definidos podem ser utilizados segundo os autores, para análise de uma grande variedade de teorias sociais, nomeadamente das Sociológicas e das teorias das Organizações. Em relação a estas a sistematização proposta pelos autores encontra-se documentada no Quadro 3..

SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL

SUBJECTIVO		OBJECTIVO
Teoria da Anti- Organização	Teoria Radical das Organizações	
Etnometodologia e Interaccionismo Simbólico Fenomenológico	Pluralismo Acção como Quadro de Ref.ª Teorias das Disfunções Burocráticas Teoria do Sistema Social Objectivismo	

SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO

Quadro 3. As principais escolas de análise organizacional segundo o paradigma a que pertencem (Burrell & Morgan, 1979: 30).

1.2. As sistematizações propostas por Pfeffer (1982), Astley e Van de Ven (1983) e Scott (1987)

Pfeffer (1982), Astley e Van de Ven (1983) e Scott (1987) apresentam sistematizações que possuem à partida duas características comuns: por um lado, são de âmbito mais restrito do que a proposta por Burrel e Morgan reportando apenas às teorias das Organizações e, no caso da proposta de Astley e Van de Ven (1983), também às teorias da Gestão; e, por outro lado, sendo elaboradas como aliás acontecia com a de Burrell e Morgan, com base em duas dimensões, uma delas é comum às três sistematizações e tem a ver com o *nível de análise* que é privilegiado no estudo das Organizações; e a segunda dimensão, reporta aos *pressupostos implícitos* veiculados pelas mesmas relativamente a uma determinada dimensão. Analisemos então e em primeiro lugar, estas duas dimensões individualmente para num ponto seguinte, descrevermos as sistematizações a que deram origem.

1.2.1.O *nível de análise* privilegiado nos estudos das Organizações

Quanto a esta dimensão Pfeffer (1982) considera que há basicamente dois tipos de teorias das Organizações (a) as que abordam as Organizações através das suas unidades mais pequenas, como por ex., os indivíduos, os grupos e subgrupos - *nível Individual - grupal de análise* -; e, (b) as que consideram as Organizações como entidades únicas, indiferenciadas - *nível organizacional de análise* -.

Scott (1987) opta por diferenciar três níveis de análise: (a) o *nível psicológico-social*, aquele em que o investigador/analista procura explicar o comportamento ou atributos dos participantes individuais na Organização; (b) o *nível estrutural*, quando em questão está o estudo das características estruturais e dos processos sociais da Organização; e, (c) o *nível ecológico*, aquele em que as acções ou características das Organizações são tomadas como pertencentes a uma entidade colectiva e se focaliza no estudo da Organização enquanto entidade única ou no estudo de grupos de Organizações.

Relativamente ao *nível de análise* Astley e Van de Ven (1983) apresentam uma proposta que podemos dizer síntese das duas anteriores. Assim, os autores diferenciam tal como Pfeffer (1982), os modelos teóricos segundo dois níveis de análise: (a) o *micronível* em que o foco do estudo é colocado nas Organizações individuais e, (b) o *macronível* em que o foco do estudo é agora localizado nas populações e comunidades de Organizações.

Relativamente a esta dimensão quer Pfeffer como Scott salientam que o nível de análise escolhido na abordagem do comportamento organizacional afectará não só o tipo de dados recolhidos como o seu tratamento, aspecto que Pfeffer considera ser normalmente "esquecido" nos desenhos de estudos organizacionais (Pfeffer, 1982). Além disso, os autores são unânimes em considerar que os estudos ao nível individual (Scott, 1987; Pfeffer, 1982) ou micronível (Astley & Van de Ven, 1983) predominam na literatura organizacional.

1.2.2. Pressupostos subjacentes aos estudos sobre Organizações

Quanto à segunda dimensão considerada nestas três sistematizações apesar de diferente no conteúdo, ela reporta ao conjunto de pressupostos que segundo os seus autores, as diferentes teorias reflectem relativamente a uma determinada dimensão das Organizações[1]. Assim, Pfeffer (1982) organiza estas teorias de acordo com os pressupostos que elas veiculam sobre a *acção organizacional*; Astley e Van de Ven (1983) focalizam-se nos pressupostos sobre a natureza humana subjacentes às várias teorias e, Scott (1987) considera que cada uma das teorias neste campo veicula pressupostos diferentes sobre a *Organização*. Mas vejamos em pormenor cada um destes pressupostos.

1.2.2.1. Pressupostos sobre a acção organizacional

Pfeffer (1982) considera que se destacam da literatura basicamente três *perspectivas sobre a acção organizacional*, veiculadas implícita ou explicitamente, pelas diferentes teorias das Organizações. Diferencia assim, a (a) *abordagem racional*, (b) a abordagem *situacional ou de controlo* externo e, (c) a abordagem da *construção social* do comportamento organizacional, abordagens que vão ter implicações precisas e diferenciadas quer na forma como se perspectiva a *natureza fundamental das Organizações* e a *tarefa da gestão* organizacional como nas *metodologias* privilegiadas para o estudo das mesmas.

Assim, segundo a *abordagem racional* em que a acção organizacional é vista como intencional, racional ou "boundedly rational" (Simon, 1955), e prospectiva, presume-se que a acção administrativa tem impacto na performance da empresa sendo a tarefa da gestão a de calcular o que há a fazer para aumentar as possibilidades da Organização atingir os seus objectivos produtivos.

[1] Dimensão que aliás, aproxima as quatro sistematizações aqui referidas como desenvolveremos mais adiante.

De acordo com a *abordagem situacional ou de controlo externo*, aquela que, ao contrário da anterior, tende a ignorar os factores individuais ou organizacionais como por ex., preferências, objectivos e processamento de informação, a acção é fundamentalmente, entendida como externamente constrangida ou situacionalmente determinada. Desta forma, quer as acções como as suas consequências são vistas como estando fora do controlo dos gestores ou de qualquer outro actor organizacional, sendo a sua tarefa vista como relativamente pouco importante, relacionando-se quase só, com o fazer o reconhecimento das exigências e constrangimentos ambientais e promover o alinhamento da Organização com aqueles.

A terceira abordagem e de acordo com o próprio autor, não é tão consistente ou homogénea como as anteriores. Ou seja, engloba uma série de *variantes* que basicamente rejeitam a racionalidade do comportamento como internamente orientado ou externamente determinado. O autor destaca duas variantes desta perspectiva, uma primeira que salienta a natureza sequencial e desenvolvimental da actividade organizacional e, uma segunda, que enfatiza a natureza socialmente construída das realidades organizacionais. Na primeira inserem-se por ex., as teorias dos processos decisionais, que dada a ênfase que colocam nos *processos* rejeitam que os resultados possam ser previstos à priori quer por intenção dos actores organizacionais quer por constrangimentos do meio. Desta forma, racionalidade, objectivos e preferências são vistos como emergindo da acção e não como seus orientadores.

A segunda variante, a das *perspectivas cognitivas das Organizações*, vêm as Organizações basicamente como sistemas de significados partilhados (Weick, 1979; 1995). Assim sendo, a acção é orientada pelos sistemas de significados que emergem na estrutura social para ajudar a compreender o mundo social e, através do desenvolvimento de uma perspectiva partilhada e de ordem negociada, dar ordem e coesão aos elementos do sistema social. Ou seja, a acção é vista como dependendo mais do acaso e de um processo emergente e decorrente, com a racionalidade a surgir à posteriori para explicar os comportamentos já ocorridos.

Metodologicamente as três abordagens descritas também se diferenciam: as duas primeiras, utilizam preferencialmente metodologias mais quantitativas; a abordagem da *construção social* tem utilizado basicamente *análises de casos* e *linguagem natural* ou então, técnicas de *simulação* como no caso de algumas das teorias sobre o processo de decisão.

1.2.2.2. Pressupostos sobre a natureza humana

Quanto aos pressupostos sobre a *natureza humana* - como vimos, também considerados por Burrell e Morgan, 1979 - que as diferentes teorias veiculam, Astley e Van de Ven consideram que aquelas se diferenciam entre as teorias que veiculam pressupostos ou têm uma *orientação determinista* e as teorias com pressupostos ou de *orientação voluntarista*. No primeiro grupo de teorias, o foco é colocado nas características estruturais do contexto no interior do qual a acção se desenvolve e consideram o comportamento individual como sendo determinado pelo meio e reactivo a ele; de acordo com as teorias de *orientação voluntarista*, o indivíduo é a unidade básica de análise considerando-se quer o seu comportamento como as Organizações como autónomos, proactivos e auto - dirigidos (Astley & Van de Ven, 1983).

1.2.2.3. Pressupostos sobre as Organizações

Scott por outro lado, refere-se à variedade de *esquemas conceptuais e orientações* que informam e/ou orientam o estudo e as diferenças nos instrumentos metodológicos dos diversos autores das teorias das Organizações como sendo a *perspectiva teórica* utilizada no estudo das Organizações. Assim, as Organizações podem ser encaradas pelas várias teorias e/ou autores basicamente como *sistemas racionais*, ou como *sistemas naturais* ou ainda, como *sistemas abertos* (Scott, 1987).

Segundo o autor, quando assumidas como *sistemas racionais* as Organizações são vistas como colectividades orientadas para a prossecução

de objectivos relativamente específicos e que evidenciam estruturas sociais altamente formalizadas. A *formalização* dos comportamentos e a *especificação dos objectivos*, constituem aliás as suas características definidoras.

Enquanto *sistemas naturais*, as Organizações são vistas como colectividades cujos participantes partilham um interesse comum na sobrevivência do sistema e que se ocupam em actividades colectivas, informalmente estruturadas com vista a garantir o alcance daquele objectivo. Esta perspectiva não nega a existência das estruturas formais nas Organizações nega é a importância que a perspectiva anterior lhe atribui, considerando que tais estruturas são grandemente afectadas pela emergência de estruturas informais. Da mesma forma, para lá dos objectivos especificamente produtivos destacados pela perspectiva anterior, as Organizações deverão também prosseguir *objectivos de apoio* ou de "manutenção" (Perrow, 1970, citado por Scott, 1987: 52) aqueles que permitirão à Organização continuar a existir.

As Organizações como *sistemas abertos*, são abordadas como alianças de grupos com interesses inconstantes que desenvolvem objectivos através da negociação. A estrutura das alianças, as suas actividades e os seus resultados são fortemente influenciados pelos factores ambientais.

1.2.3. As três sistematizações

1.2.3.1. A sistematização de Pfeffer (1982)

Pfeffer propõe-se não só rever a literatura no domínio das Organizações como estimular os leitores para a investigação de questões empíricas e conceptuais que segundo o autor tornam os estudos das organizações quer excitante quer difícil. Pelo facto do estudo das Organizações se ter desenvolvido quer em departamentos disciplinares quer em escolas de gestão, o autor identifica uma tensão entre o teórico e o útil e relevante administrativamente no desenvolvimento do conhecimento deste campo de estudos. Por este motivo, considera que para análise deste campo de estudos, é importante ter em

mente esta tensão particularmente por causa das diferentes perspectivas que cada uma delas veicula sobre a acção e os níveis de análise. Vão ser exactamente estes os dois princípios orientadores da sistematização que propõe das teorias das Organizações: o *nível de análise* considerado apropriado pelos diferentes modelos teóricos para que teoria e investigação empírica sejam o mais produtivamente concebidas; e, a *perspectiva sobre a acção* que implícita ou explicitamente, é adoptada por cada modelo teórico. É do cruzamento destas duas dimensões que surge a sua proposta de sistematização (cf. Quadro 4.).

	PERSPECTIVAS SOBRE A ACÇÃO		
NÍVEL DE ANÁLISE EM QUE A ACTIVIDADE DECORRE	**DECIDIDA, INTENCIONAL, DIRIGIDA POR OBJECTIVOS**	**DETERMINADA, EXTERNAMENTE CONSTRANGIDA**	**CASUAL, EMERGENTE, RECTROSPECTIVAMENTE RACIONAL**
INDIVÍDUOS, ALIANÇAS ou SUBUNIDADES	• Teorias das Necessidades e da Concepção dos Postos de Trabalho; • Goal - Setting • Teoria das Expectativas • Path-goal leadership theory • Teorias Políticas	• Condicionamento Operante • Teorias do Papel • Influência Social e processamento da Informação Social	• Teorias Cognitivas das Organizações • Teoria da Institucionalização • Linguagem nas Organizações • Etnometodologia • Interaccionismo Simbólico
ORGANIZAÇÃO TOTAL	• Teoria da Contingência Estrutural • Mercados e Hierarquias • Perspectivas Marxistas	• Teoria da Dependência de Recursos • Ecologia Populacional	• Teorias do Processo de Decisão

Quadro 4. Categorização das perspectivas teóricas no domínio das Organizações (Pfeffer, 1982: 386).

1.2.3.2. A sistematização de Astley e Van de Ven (1983)

Astley e Van de Ven (1983) tal como dissemos anteriormente, procuram integrar na proposta de sistematização que fazem as teorias das Organizações

e as teorias da Gestão. A sua sistematização está também organizada de acordo com as duas dimensões já definidas, o *nível de análise* privilegiado nos estudos organizacionais e, os pressupostos que as diferentes teorias veiculam sobre a *natureza humana*. Do cruzamento destas duas dimensões, os autores definem quatro perspectivas ou paradigmas nomeadamente, a *Estrutural - Sistémica*; a da *Escolha Estratégica*, a da *Selecção Natural* e a da *Acção Colectiva*.

Estas diferentes perspectivas fornecem segundo os seus autores, "um repertório de modos de abordagem e compreensão das teorias das Organizações" (Astley & Van de Ven, 1983: 248) encerrando assim, diferentes e características concepções sobre a *estrutura*, a *mudança e o comportamento organizacional* bem como sobre o *papel que o Gestor* desempenha. Estas diferentes concepções aparecem sintetizadas no Quadro 5..

1.2.3.3. A sistematização de Scott (1986)

Scott elabora a sua sistematização com base nas *perspectivas sobre as organizações* que segundo o autor as várias teorias veiculam, e nos *níveis de análise* considerados pelos diferentes teóricos. As três *perspectivas* sobre as Organizações referidas anteriormente (sistema racional, sistema aberto e sistema natural), são definidas pelo autor como "modelos analíticos que orientam e ajudam a interpretar a investigação empírica" (Scott, 1987: 29), ou seja, o autor considera que na sua forma mais pura, estas perspectivas partilham muitas das características daquilo a que Kuhn designou por *paradigma* (idem: 94). Embora os considere como "paradigmas contrastantes" (idem: 115), reconhece que as três perspectivas por si definidas são "parcialmente antagónicas, que parcialmente se sobrepõem e que parcialmente se complementam" (idem: 29). Como tal, o autor propõe uma

integração das três perspectivas sobre as Organizações[2] com base num critério cronológico relativo ao aparecimento das diferentes teorias.

Macro Nível (Populações e comunidades de Organizações)	**Selecção Natural** **Escolas** Ecologia Populacional, Economia Industrial, História Económica **Estrutura** Competição ambiental e capacidade para predefinir nichos. A estrutura industrial é económica e tecnicamente determinada **Mudança** Evolução natural da variação, seleção e retenção. O contexto económico circunscreve a direcção e extensão do crescimento organizacional **Comportamento** Randômico, natural, ou económico, seleção ambiental. **Papel do Gestor** Inactivo **Q3**	**Acção Colectiva** **Escolas** Ecologia Humana, Economia Política, Pluralismo **Estrutura** Comunidades ou redes de grupos semiautónomos que interagem para modificar ou construir o seu ambiente, regras, opções colectivas; a Organização é uma acção colectiva que controla, liberta e expande o indivíduo **Mudança** negociação colectiva, conflito, negociação e compromisso por ajustamento partidário mútuo **Comportamento** racional, colectivamente construído e ordens politicamente negociadas. **Papel do Gestor** **Q4** Interactivo
Micro Nível (Organizações individuais)	**Estrutural-Sistémica** **Q1** **Escolas** Teoria dos Sistemas, Funcionalismo Estrutural, Teoria da Contingência **Estrutura** papéis e posições hierarquicamente distribuídos para eficazmente realizar a função do sistema **Mudança** Papéis divididos e integrados para adaptar os subsistemas às mudanças no meio, à tecnologia, ao tamanho e às necessidades dos recursos **Comportamento** determinado, constrangido e adaptativo **Papel do Gestor** reactivo	**Q2** **Escolha Estratégica** **Escolas** Teoria da Acção, Teoria Contemporânea da Decisão, Gestão Estratégica **Estrutura** Pessoas e as suas relações organizadas e socializadas para servir as escolhas e propósitos das pessoas que estão no poder **Mudança** Meio e estrutura são enactados e incorporam os significados atribuídos à acção pelas pessoas que têm poder **Comportamento** construído, autónomo e "*enactado*" **Papel do Gestor** proactivo

Orientação determinista . . . . . .Orientação Voluntarista

Quadro 5. As quatro perspectivas de Organização e Gestão
(Astley & Van de Ven, 1983: 247).

Scott define assim, com base nesta dimensão quatro tipos de modelos teóricos: os Modelos Sistémicos *Racionais* Fechados (Modelos do Tipo 1); os Modelos Sistémicos *Naturais* Fechados (Modelos do Tipo 2); os Modelos

[2] Esta consiste já numa medida para ultrapassar a polémica questão da incomensurabilidade dos paradigmas questão que reflectiremos mais adiante.

Sistémicos *Racionais* Abertos (Modelos do Tipo 3) e, os Modelos Sistémicos *Naturais* Abertos (Modelos do Tipo 4). No Quadro 6. estão representadas as principais características destes diferentes tipos de modelos bem como as teorias mais representativas dos vários *níveis de análise* considerados pelo autor (como vimos anteriormente, o nível psicológico - social, o nível estrutural e o nível ecológico).

MODELOS DE SISTEMA FECHADO		**MODELOS DE SISTEMA ABERTO**	
MODELOS RACIONAIS (TIPO I - 1900/1930)	**MODELOS NATURAIS (TIPO II - 1930/1960)**	**MODELOS RACIONAIS (TIPO III - 1960/1970)**	**MODELOS NATURAIS (TIPO IV - 1970/ ...)**
As Organizações são vistas como instrumentos concebidos para alcançar objectivos pré-determinados; As perturbações e oportunidades provenientes do meio são ignoradas ou minimizadas; A variedade e incerteza associadas à abertura das Organizações ao meio são reprimidas **Modelos teóricos** *Gestão Científica* *Teoria Burocrática* *Teoria Administrativa*	O foco destes trabalhos é sempre colocado nas disposições *internas* das Organizações; Emergência das estruturas informais - sistemas interpessoais de poder, estatuto, comunicação - e do seu impacto nos sistemas formais **Modelos teóricos** *Relações Humanas* *Sistemas Cooperativos*	Assentam no pressuposto de que as Organizações se comportam como sistemas racionais, embora considerem as relações que estas estabelecem com o meio. **Modelos teóricos** *Bounded Rationality* Tomada de Decisão *Teoria da Contingência* *Estrutura Comparativa* Transactions Costs	Grande ênfase na importância que o meio tem na determinação da estrutura, do comportamento e nas possibilidades de vida das Organizações. **Modelos teóricos** *Processo de organizar (Organizing)* *Ambiguidade e Escolha* *Sistemas Sociotécnicos* *Contingências Estratégicas* *Ecologia Populacional* *Teoria Marxista*

Quadro 6. Características e principais modelos teóricos representativos de cada paradigma definido por Scott (1987).

Evidenciada que está a diversidade paradigmática e teórica deste campo de estudos, voltamos agora a colocar a questão com que iniciámos esta parte: a que é que se deverá esta situação confusa derivada da enorme quantidade de modelos teóricos neste campo de estudos? Para além de outros factores já referidos, como por ex., a pouca idade do campo e a sua grande interdisciplinaridade, existem basicamente duas hipóteses explicativas. Uma, a que vamos denominar por *paradigmática*, que procura explicar a diversidade

teórica do campo de estudos das Organizações através de duas hipóteses: ou estamos perante uma disciplina que se encontra num estádio pré-paradigmático do seu desenvolvimento (Pfeffer, 1982) ou trata-se antes, de uma disciplina de "paradigma múltiplo" (Pinder & Moore, 1980 citados por Astley, 1985) ou multiparadigmática (Gioia & Pitre, 1990; Hassard, 1991), que dada a complexidade do fenómeno organizacional necessita de recorrer a visões alternativas e simultâneas para o compreender; e, outra que em oposição à anterior, denominaremos por *não paradigmática*, e que engloba as proposta feitas por Astley (1985) e por Reed (1996) que desenvolveremos mais à frente. É exactamente sobre estas hipóteses explicativas da fragmentação do campo de estudos das Organizações que nos debruçaremos no ponto seguinte.

2. A fragmentação do campo de estudos das Organizações: Hipóteses interpretativas

Começaremos por salientar que um dos aspectos comuns às diferentes sistematizações aqui apresentadas, e que imediatamente ressalta é o da *natureza paradigmática*[3] desta disciplina. Isto é, para além de outras semelhanças nomeadamente, o facto de possuírem um valor heurístico importante[4], estas sistematizações possuem um *denominador comum* que é exactamente o de assumirem que os modelos teóricos desenvolvidos sobre as Organizações se podem classificar ou agrupar, de acordo com o conjunto de pressupostos mais ou menos implícitos, que transmitem. De facto, e como vimos, Burrell e Morgan (1979) defendem que todas as teorias da Organização

[3] Embora Khun tenha ao longo do seu livro sugerido mais de vinte definições para este conceito, e como foi salientado por outros autores (por ex., Hassard, 1988; Burrell, 1996), entendemos *paradigma* como uma perspectiva ou modo de pensar geral que reflecte crenças e pressupostos fundamentais sobre a natureza das Organizações (Khun, 1970).

[4] A este propósito, Burrell e Morgan por ex., defendem mesmo que o esquema integrador que propõem é mais um instrumento heurístico do que um conjunto rígido de definições (Burrell & Morgan, 1979) enquanto Pfeffer se refere às duas dimensões que considera como sendo "heuristicamente úteis" para a classificação das teorias das Organizações (Pfeffer, 1982).

se baseiam, implícita ou explicitamente, numa filosofia da Ciência Social e numa Teoria da Sociedade; Scott (1987), considera que cada uma das teorias neste campo veicula pressupostos sobre a *Organização*; Pfeffer (1982), organiza estas teorias de acordo com os pressupostos que elas veiculam sobre a *acção organizacional*, e, Astley e Van de Ven (1983) consideram os pressupostos sobre a *natureza humana*.

Em resultado desta situação, as teorias das Organizações são espartilhadas pelos vários paradigmas definidos pelos diferentes autores, o que ajuda a conferir a este campo de estudos o referido aspecto fragmentário ou dispersivo, nem sempre facilitador do seu estudo como um todo.

2.1. Hipóteses paradigmáticas

É relativamente à situação descrita anteriormente que habitualmente duas hipóteses explicativas paradigmáticas são consideradas: a primeira que defende que a disciplina se encontra num *estádio pré-paradigmático* do seu desenvolvimento (Pfeffer, 1982) - para o que poderá contribuir a sua pouca idade - não apresentando por isso, e ainda, um paradigma coerente de desenvolvimento; e uma segunda, que defende que se trata de uma disciplina de "*paradigma múltiplo*" (Pinder & Moore, 1980 citados por Astley, 1985) ou *multiparadigmática* (Gioia & Pitre, 1990; Hassard, 1991), que dada a grande complexidade dos fenómenos de que se ocupa, os organizacionais, não se compadece por isso, com leituras unitárias à luz de uma única perspectiva analítica, seja ela qual for.

Relativamente à primeira, não há muito a acrescentar já que é ao factor *tempo* que se atribui implicitamente, o principal protagonismo. Julgamos contudo, que esta hipótese com a qual de resto, não nos identificamos transmite a posição da perspectiva que actualmente domina o campo, a funcionalista. Ou seja, ao esperar que a disciplina se encaminhe para e normalize os seus esforços científicos no interior de um dos paradigmas, rejeita na essência, a concepção da verdade como uma construção subjectiva. De

facto, ao consideramos com Astley que *são os esquemas interpretativos e não as observações que contribuem para o nosso conhecimento* (Astley, 1985: 498), estamos a admitir a existência de diversas verdades sobre o fenómeno organizacional, o que está mais de acordo com a segunda hipótese aqui considerada, a da natureza multiparadigmática da disciplina.

A segunda hipótese, a relativa à natureza multiparadigmática da disciplina procura explicar a diversidade teórica característica da disciplina pela complexidade dos fenómenos organizacionais. Desta forma, os partidários desta hipótese consideram que como qualquer teoria ou se quisermos, linguagem, focaliza apenas parte da realidade organizacional, nenhuma teoria ou linguagem por si só, é capaz de representar a complexidade total das Organizações (Daft, 1980). Assim, como *uma maneira de ver é também uma maneira de não ver* (Morgan, 1989), serão necessárias várias abordagens diferentes ou várias maneiras de ver o mesmo tópico de estudo para que se possa apreender melhor a sua essência.

Associada à aceitação de cada uma destas duas hipóteses está uma alimentada controvérsia relativa à incomensurabilidade (ou não) dos paradigmas, questão que é segundo Burrell (1996) crucial quando se aborda a natureza paradigmática da ciência. De facto, a grande questão que se coloca é a de saber se as linhas de fronteira que delimitam artificialmente os vários paradigmas (em qualquer uma das sistematizações) são realmente herméticas ou são permeáveis. Os pressupostos subjacentes a cada um dos paradigmas são realmente mutuamente exclusivos ou é possível pensar nalguma síntese entre eles?

Quanto a esta questão podemos destacar dois grupos diferentes de autores: os que partilham incondicionalmente da crença da incomensurabilidade dos paradigmas e, os que admitem de diversas formas, a relação entre os diferentes paradigmas. Para os primeiros, conhecidos habitualmente como os "soldados dos paradigmas" (Burrell, 1996: 650), a incomunicabilidade entre os paradigmas é crucial pois ela assegura a pertença

a um grupo, a sobrevivência daquela abordagem e, mais importante ainda, a sobrevivência da perspectiva ideológica na qual assenta (Burrell, 1996).

Os diferentes autores aqui referidos têm posições diferentes relativamente a esta questão: Burrell e Morgan e Pfeffer não a consideram sequer e, Astley e Van de Ven e Scott, integram nas próprias sistematizações que propõem, soluções para a ultrapassar. Vejamos em pormenor estas diferentes posições.

Burrell e Morgan por ex., são bastante ambíguos ao longo da sua obra como de resto salientou Hassard (1988, 1990). Realmente, a posição daqueles autores relativamente à incomensurabilidade dos quatro paradigmas por si definidos varia desde os considerarem como "mutuamente exclusivos" (Burrell & Morgan, 1979) até admitirem a possibilidade de "relações" entre eles fazendo por isso, supor que aqueles não são tão incomensuráveis como inicialmente consideraram. Mais tarde, Burrell (1996) vem a reconhecer esta evidência, explicitando que chegaram a ser pressionados no sentido de reverem a sua posição numa segunda edição da obra publicada em 1979, o que nunca aceitaram de forma a manter a "pureza" das ideias inicialmente publicadas.

Contudo, alguns autores (Hassard, 1988, 1991; Gioia & Pitre, 1990) debruçaram-se sobre a sistematização proposta por Burrell e Morgan com o objectivo de ultrapassar o hermeticismo que se encontra pelo menos implícito na própria definição que estes autores fazem dos quatro paradigmas.

Assim, por ex., Hassard (1988) propõe que a *linguagem* é o meio pelo qual os partidários dos diferentes paradigmas podem comunicar entre si. Considerando haver uma grande confusão no domínio das teorias organizacionais quanto ao conceito de *paradigma* que segundo ele, tem sido utilizado inconsistentemente, o autor procura em Kuhn (1970) e em Wittgenstein (1953 citado por Hassard, 1988) uma solução para a incomensurabilidade dos paradigmas. Assim, o autor chega à conclusão que o próprio Khun apresenta uma série de definições para este conceito evidenciando nos últimos artigos que escreve, um volte face quanto a esta

questão: em vez de defender a determinação exclusiva do significado de um paradigma, ele defende certas sobreposições do significado dos paradigmas, isto é, defende a existência de "*vocabulários diários partilhados*" que servem para isolar "*áreas de dificuldade na comunicação científica*" (Kuhn, 1974 citado por Hassard, 1988: 252).

Ora, é exactamente esta ideia da existência de "*vocabulários diários partilhados*" (Kuhn, 1970) que Hassard associa à noção de "*jogo de linguagem diário*" (Wittgenstein, 1953, citado por Hassard, 1988) e que constitui *a nossa primeira linguagem básica*, ou seja, é a *verdadeira base do pensamento* (Hassard, 1988: 255). Portanto, é este *jogo de linguagem diário* que estabelece não só as possibilidades do que podemos pensar mas, relativamente à percepção, do que podemos ver. Assim, é este tipo de *jogo linguístico diário* que vai estar na origem do desenvolvimento de outros tipos de jogos mais precisos e limitados a certas temáticas, os *jogos de linguagem especiais ou técnicos*, que o Homem desenvolve à posteriori. Isto é, existe sempre uma interpenetração básica entre o jogo linguístico diário e o desenvolvimento de outros jogos linguísticos - por ex., só aprendemos o *jogo da linguagem sobre organização* através do uso da linguagem ordinária. É exactamente a interpenetração deste "jogo linguístico diário" com todos os outros "jogos linguísticos" que segundo Hassard desempenha papel importante na mediação entre os paradigmas: os práticos de diferentes paradigmas não só partilham a linguagem ordinária, mas estão também sujeitos à sobreposição de linguagens técnicas que se intersectam (Hassard, idem: 258).

Uma outra proposta para ultrapassar a incomensurabilidade dos paradigmas definidos por Burrell e Morgan é feita por Gioia e Pitre ao proporem que estes paradigmas não são domínios fechados e que as linhas que os separam são *zonas de transição* e não fronteiras fechadas (Gioia & Pitre, 1990). Esta é de facto, uma proposta alternativa de leitura da realidade que ultrapassa as limitações criadas pela divisão estanque dos paradigmas, isto é, ultrapassa as tensões criadas entre *objectivo - subjectivo* e *sociologia da regulação* e *sociologia da mudança radical*. Segundo os autores esta transição

é facilitada por via da utilização de *conceitos de segunda ordem* (Van Maanen, 1979 citado por Gioia & Pitre, 1990: 592), ou seja, constructos explicatórios usados para descrever dimensões do conhecimento científico (Gioia & Pitre, 1990: 592).

Contudo, os autores defendem que os paradigmas não podem ser integrados nem sintetizados nalguma estrutura única já que a sua permeabilidade se restringe às zonas de transição. Consideram então que a sua união acontece antes a um nível metaparadigmático, perspectiva que os autores consideram ser qualitativamente diferente da de se considerar o cruzamento dos paradigmas ao nível das suas fronteiras (Cf. Figura 1.).

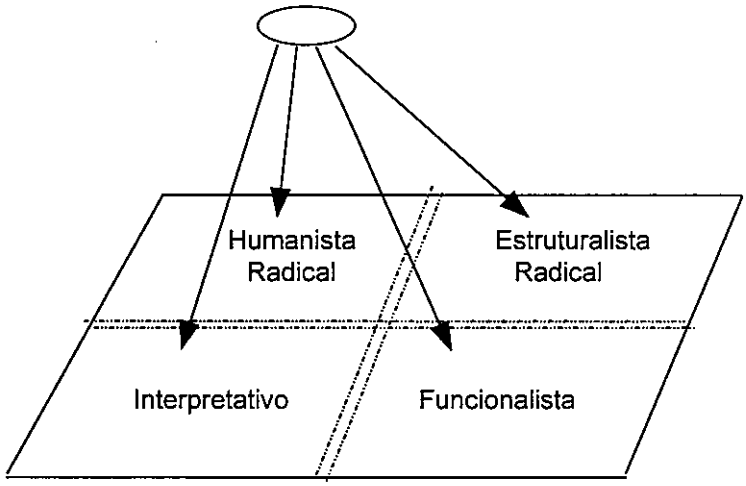


Figura 1. A perspectiva metaparadigmática[5]
(Gioia & Pitre, 1990: 597)

Quanto às posições assumidas por Scott (1987) e Astley e Van de Ven (1983) relativamente às relações entre os paradigmas por si definidos, é mais clara do que a de Burrell e Morgan.

[5] Relativamente a esta figura será importante referir que as linhas a tracejado representam as *zonas de transição* entre os paradigmas e que a posição da elipse que representa o nível metaparadigmático, está arbitrariamente colocada por cima do Paradigma Humanista Radical o que significa que corresponde a um observador que partilha basicamente os pressupostos deste paradigma. Esta elipse poderá estar localizada sobre qualquer um dos outros paradigmas.

Relativamente a Scott vimos já que o autor ao considerar que os paradigmas por si definidos são "parcialmente antagónicas, que parcialmente se sobrepõem e que parcialmente se complementam" (Scott, 1982: 29), propõe uma sistematização em que as três perspectivas ou paradigmas definidos por si são integrados (cf. pág. 32 deste relatório).

Por outro lado, Astley e Van de Ven (1983) considerando os quatro paradigmas por si definidos como complementares e antagónicos, explicitam seis debates que cruzam metateoricamente as quatro perspectivas das Organizações e Gestão que propõem, procuram ultrapassar desta forma, os problemas que o hermeticismo da divisão estanque das mesmas coloca. O Quadro 7. dá-nos sinteticamente conta do domínio temático destes debates bem como das questões que respectivamente colocam - alguns dos quais serão retomados por nós ao longo deste trabalho.

DEBATES	QUESTÃO
Natureza das Organizações Q1 vs. Q2	As Organizações são sistemas funcionalmente racionais, tecnicamente constrangidos, ou são socialmente construídas, personificações subjectivamente compreensíveis da acção individual?
Natureza das mudanças organizacionais Q1 vs. Q3	As mudanças nas formas organizacionais são explicadas por adaptação interna ou por selecção natural?
Organização vs. Instituição Q1 vs. Q4	As organizações são instrumentos técnicos neutros desenvolvidos para atingir um objectivo, ou elas são manifestações institucionalizadas de interesses e da estrutura de poder conferidos pela sociedade em geral?
Determinantes da vida organizacional Q2 vs. Q3	A vida organizacional é determinada por constrangimentos ambientais rebeldes, ou ela é activamente criada através de escolhas estratégicas da gestão?
Natureza do comportamento organizacional Q2 vs. Q4	O comportamento organizacional está principalmente preocupado com a acção individual ou com a acção colectiva?
Organizações como agregados económicos ou colectividades políticas Q3 vs. Q4	O meio é visto como uma simples agregação de Organizações governadas por forças económicas externas, ou como uma colectividade integrada de Organizações governada pelas suas próprias forças sociais e políticas internas?

Quadro 7. Debates sobre a natureza e estruturação organizacional
(Astley & Van de Ven, 1983).

Esta perspectiva não reclama assim, por uma integração e/ou fusão das diferentes teorias e/ou paradigmas, mas procura antes explicar a um nível metaparadigmático, através dos debates definidos, a existência de tantas representações de uma mesma área de estudo, de tal forma que os vários conhecimentos assim reunidos podem constituir uma representação multidimensional do tópico em estudo. Só desta forma, consideram os autores, se pode discernir como é que os diferentes paradigmas explicam determinado tópico diferentemente.

A finalizar poderíamos dizer que pelo menos aparentemente, esta questão da incomensurabilidade dos paradigmas parece insolúvel, os partidários das duas hipóteses continuarão a defender a veracidade das suas perspectivas alternando-se certamente, nas vitórias que vão conseguindo em campo. Por esta razão, Astley (1985) e Reed (1996) avançam uma terceira hipótese, que denominámos por oposição à anterior, por *não paradigmática*, interpretativa da grande proliferação de modelos e teorias existentes para leitura da realidade organizacional, propostas que iremos em seguida analisar.

2.2. Hipóteses interpretativas não paradigmáticas

As duas propostas que aqui vamos analisar assemelham-se na medida em que ambas recusam pelo menos implicitamente, qualquer uma das hipóteses paradigmáticas analisadas anteriormente e, diferenciam-se fundamentalmente, pela sua profundidade. De facto, enquanto Astley (1985) não chega a apresentar propriamente uma proposta de sistematização das teorias das Organizações mas apenas um conjunto de reflexões sobre a fragmentação do campo de estudos das Organizações, Reed (1996) por outro lado, apresenta uma reflexão bastante completa sobre esta temática e avança uma proposta alternativa de sistematização das teorias das Organizações.

2.2.1. As teorias implícitas dos teóricos das Organizações

Astley (1985) considera que a *fragmentação* teórica característica desta disciplina não é atribuível nem ao seu estádio pré-paradigmático de desenvolvimento, nem ao facto de ser uma disciplina de "paradigma múltiplo", mas deve-se antes, à *proliferação de teorias que reflectem o tipo de interesses e problemas em que os investigadores foram formados e de que fazem escola* (Astley, 1985: 505). Assim, o autor reconhece não só haver diversidade na linguagem científica como a considera inevitável já que ela *reflecte diferenças metateóricas profundas entre os investigadores cujos backgrounds, valores e filosofias divergem radicalmente* (Astley, 1985: 497). Ou seja, o autor considera que *os diferentes teóricos interpretam a realidade através dos seus próprios filtros conceptuais, esboçando conclusões que encaixam nas suas próprias visões do mundo* (Astley, 1985: 505).

Segundo o autor todas as perspectivas teóricas estão impregnadas de viezes inerentes a visões particulares do mundo, encerrando qualquer uma delas a *sua verdade*, que é assim entendida como uma construção subjectiva. Particularmente interessante é a forma como este autor interpreta a hegemonia de umas teorias sobre as outras: esta não se deve ao facto de elas serem melhores do que as anteriores mas sim, porque foram capazes de atrair mais adeptos e atacar as suas opositoras (idem: 505).

2.2.2. As estruturas interpretativas meta-narrativas

Reed (1996) propõe uma alternativa para abordar o campo das teorias das Organizações porque não se sente atraído nem pelo conservadorismo do paradigma único nem pelo relativismo da "proliferação de paradigmas". O autor visa assim, mapear a teoria organizacional como um terreno historicamente contestado, no interior do qual diferentes linguagens, abordagens e filosofias lutam por reconhecimento e aceitação (Reed, 1996: 33). Com a sua proposta, o autor propõe-se recontar a história das teorias das Organizações procurando

destacar por um lado, as narrativas analíticas e os discursos éticos que na sua opinião, modelaram o seu desenvolvimento e legitimaram o seu carácter e, por outro lado, reintegrá-las no contexto histórico - social em que apareceram. Esta preocupação em enquadrar historicamente e socialmente as teorias das Organizações constitui aliás, um dos aspectos que consideramos mais interessante na sua proposta pois permite-nos reafirmar que os pressupostos veiculados pelos diferentes modelos teóricos reflectem não só as preocupações práticas ou teorias implícitas dos seus autores como também o contexto social em que são produzidos (Benson, 1977).

Com este duplo objectivo Reed identifica seis *estruturas interpretativas meta - narrativas* subjacentes à análise organizacional: a da *racionalidade*, a da *integração*; a do *mercado*; a do *poder*; a do *conhecimento* e, a da *justiça* e respectivas problemáticas fulcrais. Além disso, identifica os períodos socio-políticos em que elas predominaram (Cf. Quadro 8.).

Estruturas Interpretativas Meta-narrativas	**Principal problemática**	**Transições contextuais**
RACIONALIDADE	ORDEM	*do* estado do *guarda nocturno ao* estado industrial
INTEGRAÇÃO	CONSENSO	*do* Capitalismo Empresarial *ao* Capitalismo Social (welfare)
MERCADO	LIBERDADE	*do* Capitalismo Administrativo *ao* Capitalismo Neo-Liberal
PODER	DOMÍNIO	*do* Colectivismo Liberal *ao* Corporativismo Negociado
CONHECIMENTO	CONTROLO	*do* Industrialismo/Modernidade *ao* Pós-Industrialismo/Pós-Modernidade
JUSTIÇA	PARTICIPAÇÃO	*da* Democracia Repressiva *à* Democracia Participativa

Quadro 8. As narrativas analíticas na análise organizacional (Reed, 1996).

É com base nestas seis *estruturas interpretativas meta - narrativas* que o autor vem a definir quatro debates típicos deste campo de estudos que mais não são do que *pontos de intersecção* entre estas diferentes estruturas. O

autor refere-se assim, a um *debate teórico* relativo às explicações rivais dos conceitos de "agência" e "estrutura" tal como são utilizados para explicação das características chave das Organizações; um *debate epistemológico* entre "construtivismo" e "positivismo" e as suas implicações na natureza e estatuto do conhecimento que os estudos das Organizações geram; um *debate analítico* entre a prioridade relativa a ser atribuída ao nível de análise "local" em oposição ao nível de análise "global" nos estudos das Organizações; e, finalmente, identifica um *debate normativo* entre "individualismo" e "colectivismo" como concepções ideológicas competitivas da "qualidade de vida" nas sociedades modernas (Reed, 1996).

3. Um esquema organizador para a leitura das Organizações

Após caracterização do campo de estudos das Organizações com base nos diferentes paradigmas que têm sido identificados, e da análise das hipóteses explicativas da sua grande fragmentação e descontinuidade, propomo-nos agora elaborar uma síntese integradora das principais tensões ou debates que atravessam e se mantêm subjacentes aos vários estudos e/ou teorias sobre as Organizações. Alguns destes debates estarão presentes quer enquanto preocupação teórica quer enquanto preocupação empírica, no desenvolver deste trabalho tal como procuraremos explicitar no final deste capítulo.

Vejamos então quais são os principais debates ou tensões que atravessam os estudos sobre as Organizações e que no seu conjunto, foram considerados na elaboração das várias sistematizações das teorias das Organizações aqui apresentadas. Consideramos que existem basicamente três tensões que reflectem tipos diferentes de pressupostos relativamente às Organizações: em primeiro lugar, a tensão *status quo vs. conflito* relativa aos pressupostos sobre a *teoria da sociedade*; a tensão *objectivo vs. subjectivo* dos pressupostos sobre a natureza e o conhecimento das Organizações; e, por fim, a tensão *individual vs. colectivo* e a tensão *determinismo vs. voluntarismo*,

relativas respectivamente à natureza do comportamento organizacional e aos seus determinantes (Quadro 9.).

PRESSUPOSTOS	TENSÕES
Teoria da Sociedade	**Tensão ideológica** (*Regulação vs. Mudança* Radical)
Natureza das Organizações **Natureza do Conhecimento**	**Tensão ontológico-epistemológica** (*objectivo* vs. *subjectivo*)
Natureza do Comportamento Organizacional **Determinantes do Comportamento Organizacional**	**Tensão comportamental** (*individual vs. colectivo*) (*determinismo vs. voluntarismo*)

Quadro 9. Síntese integradora dos principais debates subjacentes ao estudo das Organizações.

Relativamente à tensão *regulação vs. mudança radical*, tensão que reflecte os pressupostos relativos à teoria da Sociedade (Burrell & Morgan, 1979) e que por essa razão, denominaremos por *tensão ideológica*, ela permite distinguir entre os autores e/ou teorias que abordam as Organizações de dois pontos de vista diferentes: por um lado, os que se preocupam fundamentalmente em dar explicações da sociedade em termos do que a une e não do que a separa, isto é, tenta compreender porque é que a sociedade constitui uma entidade una; por outro lado, os que estão preocupados com *o que é possível* e não com *o que é*, ou seja, que procuram encontrar alternativas em vez de aceitarem o *definido* (*status quo*). Estão mais preocupados com problemas de mudança, conflito e coerção das estruturas sociais.

Segundo Burrell e Morgan, os únicos aliás a fazer referência a este debate, estas duas perspectivas consideradas como *formulações típicas ideais* (Burrell & Morgan, 1979: 17) diferenciam-se através de sete elementos esquematizados no Quadro 10..

A Sociologia da Regulação está preocupada com:	A Sociologia da Mudança Radical está preocupada com:
1. o *status quo*	1. a mudança radical
2. a ordem social	2. o conflito estrutural
3. o consenso	3. ao modos de dominação
4. a integração social e a coesão	4. a contradição
5. a solidariedade	5. a emancipação
6. a satisfação de necessidades	6. a privação
7. a actualidade	7. a potencialidade

Quadro 10. A dimensão regulação - mudança radical (Burrell & Morgan, 1979: 18).

A segunda tensão por nós considerada, a tensão *objectivo vs. subjectivo* engloba pressupostos relativos à *natureza das Organizações* e à natureza do conhecimento, razão pela qual a denominaremos por *tensão ontológico-epistemológica.*

Subjacente a esta tensão estão duas das questões mais evidentes não só no domínio das teorias das Organizações como também no domínio das Ciências Sociais em geral: uma, de natureza ontológica e que se preocupa em saber se as Organizações são *sistemas* funcionalmente racionais e tecnicamente constrangidos, ou se são realidades socialmente construídas, isto é, personificações subjectivamente compreensíveis da *acção* individual (Astley & Van de Ven, 1983); a segunda, de natureza epistemológica que questiona se o conhecimento é objectivo, universal e por isso, transmissível ou se pelo contrário, ele é um produto da consciência individual por isso, subjectivo.

Relativamente a esta questão e se atendermos à quantidade de teorias desenvolvidas com base em cada uma destas perspectivas, chegamos à conclusão que tradicionalmente as Organizações têm sido abordadas como entidades objectivas, racionais cuja existência e conhecimento é independente de quem as estuda e/ou observa. De facto, e apesar da diversidade de instrumentos teóricos disponíveis, o estudo das Organizações desenvolveu-se fundamentalmente até ao início da década de setenta/oitenta, na base de uma

perspectiva "objectivista", "racional" (Benson, 1977), "funcionalista" (Burrell & Morgan, 1979, Morgan, 1983, 1989) ou "entitativa" (Hosking & Morley, 1991). Perspectiva segundo a qual, as Organizações são consideradas como entidades objectivas cuja existência é independente do observador (*realismo*) e cujo conhecimento é objectivo e por isso, passível de transmissão (*positivismo*).

Intimamente associado a estes dois tipos de pressupostos e, em consequência deles, está o pressuposto metodológico de que as Organizações são avaliáveis tal como as realidades físicas, através de metodologias experimentais (*nomotético*). Ou seja, os pressupostos ontológicos e epistemológicos sobre a natureza e o conhecimento organizacionais não estão assim, desligados dos pressupostos metodológicos. Esta perspectiva considera então, o mundo organizacional, constituído por relações e artefactos empíricos concretos que podem ser identificados, estudados e medidos através de abordagens derivadas das ciências naturais, utilizando basicamente as "metáforas" (Morgan, 1980, 1989) mecanicista e organicista para abordagem da realidade organizacional.

De facto, todos os autores aqui considerados são unânimes em afirmar que a assunção de qualquer um destes pressupostos tem implicações no tipo de metodologias de investigação privilegiadas para investigar o fenómeno organizacional. Burrell e Morgan (1979) chegam mesmo a defini-lo como um dos debates neste campo de estudos - o *debate metodológico* - debate que não considerámos na nossa síntese pois consideramos que ele se encontra subjacente aos pressupostos implícitos ou explícitos, assumidos ao nível ontológico e epistemológico.

A finalizar a caracterização desta tensão, poderemos ainda dizer que consideramos o debate ontológico relativo à natureza organizacional é atravessado pela dimensão referida por Scott (1987) relativa aos pressupostos sobre as *Organizações.* Isto é, consideramos que quer as Organizações sejam perspectivadas como entidades objectivas quer sejam perspectivadas como entidades socialmente construídas, elas podem ser consideradas ou como

sistemas abertos, ou como sistemas racionais ou ainda como sistemas naturais.

Entretanto, podemos desde já, salientar que uma implicação evidente da partilha do pressuposto de que as Organizações são entidades socialmente construídas não só pelos teóricos das Organizações como também pelos actores organizacionais, é a de que estes possuem *grelhas de leitura* ou como habitualmente são denominadas *estruturas de conhecimento*, que não só os ajudam a compreender o mundo que os rodeia como os orientam em termos de acções no interior das Organizações a que pertencem - perspectiva que faz assim, alusão clara à relação entre cognições e acções ou comportamentos organizacionais.

Ora, a *natureza das acções ou do comportamento organizacional* é outra das questões que não é pacífica neste campo de estudos e constitui na nossa opinião, mais uma das suas importantes tensões, a *tensão comportamental*, que opõe a vertente individual à vertente colectiva do comportamento organizacional. Astley e Van de Ven definem-na através da questão: «O comportamento organizacional está fundamentalmente preocupado com a acção individual ou com a acção colectiva?» (Astley e Van de Ven, 1983).

Pfeffer (1982) e Scott (1987) embora não tenham considerado esta dimensão tal como aqui está definida, organizam as suas sistematizações com base nos *níveis de análise* que as teorias organizacionais privilegiam - o individual, o grupal e o organizacional - o que na nossa opinião, traduz exactamente as crenças que os diferentes teóricos têm relativamente à natureza do comportamento organizacional. Neste ponto, a nossa proposta diferencia-se da de Reed, pois este autor diferencia estes em dois debates como vimos.

Entretanto, voltamos a destacar que e tal como referimos anteriormente, como se considera segundo uma perspectiva de construção social da realidade, que a acção organizacional é informada pelas estruturas

cognitivas dos actores organizacionais, o debate *individual vs. colectivo* aplica-se também à natureza das estruturas cognitivas que informam a acção organizacional. Astley e Van de Ven consideram que este debate se centraliza na tensão básica entre *esquemas de referência individuais vs. esquemas de referência colectivos* (Astley e Van de Ven, 1983).

O nível que tem sido privilegiado nos diversos estudos sobre as Organizações é sem dúvida o nível individual, ainda que ultimamente diversas propostas têm sido feitas a um nível mais organizacional.

Mas, independentemente da natureza atribuída ao comportamento organizacional, individual ou colectivo, existe um outro debate ou tensão relativa ao comportamento organizacional que de certa forma entrecruza este que é o relativo aos *determinantes da acção individual e/ou organizacional*. O que está em causa neste debate é ao *nível individual*, saber se o ser humano é determinado, condicionado e controlado pelo meio (*determinismo*) ou se pelo contrário, o ser humano é um agente activo, controlador do seu meio (*voluntarismo*) (Burrell & Morgan, 1979; Astley & Van de Ven, 1983); ao *nível organizacional*, este debate traduz-se de forma idêntica: a vida organizacional é determinada por *constrangimentos ambientais* ou ela é criada a partir de *escolhas da gestão* (Astley & Van de Ven, 1983)?

Já Pfeffer (1982) e tal como vimos anteriormente, considera para além destas duas perspectivas sobre a acção organizacional - que como vimos, este autor denomina por *perspectiva racional* (equivalente ao *voluntarismo*) e *perspectiva situacional* ou de *controlo externo* (equivalente ao *determinismo*) -, a perspectiva de *construção social*, com a qual dá conta exactamente das teorias como a de Weick (1969, 1995), que consideram que a relação entre o indivíduo e o meio é de mútua construção e criação. De salientar também que Pfeffer é o único autor a estabelecer explicitamente a relação entre os dois níveis de comportamento, o individual e o organizacional. De facto, o autor considera que assumir uma ou outra das perspectivas que define de *comportamento organizacional* não é indiferente ao modo como se perspectiva a tarefa ou a acção da gestão (nível individual).

Tal como dissemos anteriormente, podemos imaginar o cruzamento deste tipo de pressupostos com os pressupostos relativos à natureza do comportamento organizacional (Cf. Quadro 11.). Assim, quer o comportamento organizacional seja visto como individual ou como colectivo, este pode ser perspectivado como sendo determinado ou pelo meio ou pelo indivíduo/organização ou ainda, ser perspectivado como uma construção social resultante dum processo de *enactment*[6].

NATUREZA DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO
INDIVIDUAL	DETERMINISMO
	VOLUNTARISMO
	CONSTRUÇÃO SOCIAL
COLECTIVO	DETERMINISMO
	VOLUNTARISMO
	CONSTRUÇÃO SOCIAL

Quadro 11. Relação entre os pressupostos relativos à natureza do comportamento e os pressupostos sobre os determinantes do comportamento nas Organizações.

Sem dúvida que relativamente a esta questão o pressuposto que tem predominado na literatura organizacional é a de que o comportamento é determinado por constrangimentos externos não tendo por isso, o indivíduo ou a Organização conforme o nível considerado, muita margem de liberdade para actuar.

3.1. Alguns dos pressupostos orientadores da nossa investigação

A finalizar este capítulo importa salientar que a nossa intenção não foi a de propor mais uma sistematização das teorias das Organizações, intenção que

[6] Conceito chave da Teoria do *processo de organizar* (Weick, 1969, 1995) como desenvolveremos no Capítulo segundo desta tese.

de resto estaria para além dos objectivos deste trabalho, mas antes a de fazer uma leitura transversal das várias propostas de sistematização deste campo de estudos de forma a poder explicitar e sintetizar os principais debates que estão subjacentes ao estudo das Organizações propondo assim, um esquema organizador para abordagem não só deste campo de estudos como também do trabalho aqui desenvolvido. Temos no entanto, consciência de que esta tarefa de *pôr ordem* a qualquer corpo de conhecimentos sendo uma tarefa iminentemente subjectiva, é por isso mesmo, uma tarefa relativa e limitativa pois tal como transcrevemos no início deste capítulo, "A análise de qualquer tipo implica a morte ou pelo menos, a mutilação do que está a ser analisado" (Burrell, 1996: 645).

Em primeiro lugar, gostaríamos de reafirmar que partilhamos da ideia de que o estudo das Organizações só tem a beneficiar com a conjunção de várias perspectivas, não estando com isto a defendermos a perda de individualidade de cada uma das várias perspectivas. Isto é, os autores deverão continuar a fazer investigação de acordo com os pressupostos mais ou menos implícitos, que *beberam* ao longo da sua formação, não devendo contudo ignorar e/ou ostracizar as contribuições provenientes de outras perspectivas. Consideramos de facto, que esta disciplina dada a grande pluralidade de influências a que está sujeita (Astley, 1985), continuará a ser caracterizada por uma grande fragmentação e diversidade de perspectivas. A solução não deverá contudo, ser aquela defendida por Hassard que segundo um método que denomina de *antropológico social* para análise organizacional (Hassard, 1991: 278), realiza quatro estudos sobre *organização do trabalho* utilizando para cada um deles um dos modelos teóricos inseridos em cada um dos quatro paradigmas definidos por Burrell e Morgan. De facto, consideramos que constituindo estes pressupostos, crenças ou esquemas interpretativos mais ou menos enraizados, não será possível "despirmo-nos" deles, num mesmo espaço de tempo, mesmo que tomemos tal decisão como fez

Hassard[7]. Ou seja, embora admitamos que tais pressupostos não são imutáveis ao longo do tempo, defendemos que eles não são conjugáveis no mesmo indivíduo num mesmo período de tempo e relativamente a um mesmo tópico de estudo. Por isso, pensamos que a atitude cientificamente mais correcta será a de assumirmos uma dada perspectiva, aquela com que nos identificamos num dado período, como *uma* das verdades possíveis sobre a realidade organizacional, não negando assim, a existência de outras verdades sobre a mesma realidade.

Sendo assim, a posição que assumimos e que se vai revelar ao longo deste trabalho, é a de que as Organizações são *entidades socialmente construídas*, naturalmente abertas ao meio, desempenhando o autor da sua observação e/ou do seu estudo um papel determinante nesta construção. Uma abordagem pormenorizada da forma como as Organizações podem ser consideradas segundo esta abordagem constituirá o conteúdo do capítulo seguinte, o capítulo segundo desta tese. A teoria do *processo de organizar* desenvolvida por Weick (1979; 1982, 1995) e posteriormente retomada por Hosking e Morley (1990), constituirá o nosso ponto de referência e por isso terá um desenvolvimento pormenorizado naquele capítulo.

Assumir esta perspectiva sobre as Organizações implica como já destacámos anteriormente, considerarmos que os actores organizacionais possuem estruturas de conhecimento com base nos quais não só organizam a experiência vivenciada como actuam no interior das Organizações. Assim, defendemos que os dois níveis de análise, o individual e o organizacional, não são antagónicos, podendo e devendo coexistir nos estudos empíricos que visam especialmente incutir mudanças ao nível organizacional. De facto, pensamos que será sempre importante considerar e conhecer a perspectiva individual dos actores organizacionais, especialmente dos que detêm alguma forma de poder, bem como procurar pela existência de alguma estrutura de conhecimento colectiva ou organizacional, que nos permita compreender a

[7] Crítica idêntica lhe foi feita, entre outras, por Parker e McHugh (1991).

acção organizacional. Partilhamos de facto, de uma perspectiva política do *processo de organizar* e por isso, defendemos que existem actores organizacionais com mais poder do que outros para impor as suas interpretações sobre as realidades com que a Organização se confronta. Dedicaremos grande parte do capítulo terceiro desta tese à importância do papel destes agentes de *imposição de significados* nas Organizações e à clarificação das várias designações do conceito que genericamente, traduz o conhecimento individual e/ou organizacional.

Intimamente associada à perspectiva de construção social da realidade está também a nossa posição relativa aos *determinantes do comportamento organizacional*: consideramos de facto, que a relação entre comportamento individual e/ou organizacional e o meio é de construção e criação mútuas.

Como dissemos anteriormente os princípios metodológicas adoptados acabam por ser o reflexo do conjunto de pressupostos assumidos implícita ou explicitamente, sobre a natureza das Organizações e a natureza e determinantes do comportamento organizacional. Assim, no capítulo quarto faremos uma revisão das técnicas de mapeamento cognitivo, técnicas que visam a recolha dos esquemas de referência dos intervenientes nos processos organizacionais, e que desta forma se enquadram perfeitamente nos pressupostos por nós defendidos anteriormente.

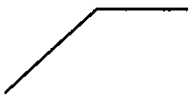
PARTE II

A PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Capítulo segundo

A dimensão interpretativa da realidade e acção organizacional

1. Introdução



"Thus, people invent organizations and their environments and theses inventions reside in ideas that participants have superimposed on any stream of experience."

Weick (1982: 288)

Tendo sido dominado por uma perspectiva essencialmente racionalista e objectivista até ao início da década de setenta, o estudo das Organizações conheceu, a partir desta altura, valiosos contributos no sentido da inversão desta tendência. De facto, a partir do início daquela década começam a surgir algumas propostas mais sistematizadas (por ex., Katz & Kahn, 1987[1] e Weick, 1979b[2]), que apontam para a necessidade de se abordar a realidade organizacional não como uma realidade inquestionavelmente objectiva, concreta e independente dos agentes da sua definição como até aí tinha sido considerada mas, como uma realidade subjectiva portanto, essencialmente como uma entidade socialmente construída.

Apesar dessas propostas terem surgido duma forma mais sistemática nos finais da década de sessenta, já anteriormente outros autores (por ex., Roethlisberger & Dickson, 1939; Boulding, 1956) haviam salientado de alguma forma, a importância de se considerar a vertente cognitiva e/ou interpretativa na análise das Organizações. De facto, Roethlisberger e Dickson (1939) na sequência dos estudos de Hawthorne, naquela que ficou conhecida pela sua *fase não experimental* (Bramel & Friend, 1981), vêm a propor uma forma alternativa de compreensão das queixas das trabalhadoras e dos problemas surgidos no contexto de trabalho. Assim, na compreensão destes problemas era importante considerar a "atitude" das trabalhadoras face às condições de trabalho, considerando os autores que tais atitudes eram profundamente

[1] Data da tradução brasileira do livro originalmente publicado em 1966.

[2] Data da 2ª edição da obra inicialmente publicada pelo autor em 1969.

marcadas quer pela sua *história pessoal* quer pelo próprio *contexto de trabalho* em que se encontravam inseridas (Roethlisberger, 1941).

Alguns anos mais tarde, já nos finais da década de cinquenta Boulding (1956), apresenta uma proposta de sistematização dos vários sistemas considerando as Organizações sociais como um dos sistemas mais complexos para o estudo das quais era preciso considerar «o conteúdo e o significado das mensagens» (Boulding, 1956). Dada a importância que estas propostas iniciais apesar de relativamente dispersas, tiveram na emergência e desenvolvimento da perspectiva interpretativa no estudo das Organizações, optámos por fazer delas uma breve revisão na primeira parte deste capítulo.

Propostas teóricas mais "consistentes" ao nível organizacional, foram poucas e na maior parte dos casos, os autores inseridos nesta perspectiva utilizam teorias de âmbito mais geral da Psicologia da Personalidade (é o caso da utilização da Teoria dos Constructos Pessoais de Kelly), da Psicologia Cognitiva ou da Cognição Social. De facto, uma das características fundamentais desta perspectiva e que sem dúvida, se ficará a dever à sua juventude, é a quase ausência de teorizações que analisem de uma forma mais ou menos sistemática, a "natureza da interacção social em que as pessoas fazem os contextos e estes as pessoas" (Hosking & Morley, 1991: 31). Apesar de uma série de propostas mais ou menos dispersas no tempo em diversos artigos, nenhuma originou um corpo teórico consistente, salvaguardando raríssimas excepções como é o caso do modelo proposto por Weick (1979b, 1995). Este autor apresentou um dos desenvolvimentos teóricos sem dúvida, mais consistentes neste domínio, a teoria do *processo de organizar* ou "Teoria do fazer-sentido ou da compreensão retrospectivo" (Bougon, Baird, Komocar, & Ross, 1990) modelo que posteriormente, foi retomado por Hosking e Morley (1991). Este modelo tornou-se desta forma, uma referência imprescindível para quem partilha dos pressupostos da abordagem interpretativa ou cognitiva das Organizações. Por esta razão e também porque esta teoria com cujos (muitos dos) pressupostos nos identificamos, serviu de referente ao desenvolvimento deste trabalho,

ocuparemos uma boa parte deste capítulo a apresentar o que pretendemos ser uma síntese dos principais aspectos da mesma.

Desde essa altura, muitos têm sido os autores (por ex., Benson, 1977; Pondy & Mitroff, 1979; Daft & Weick, 1984; Morgan, 1980, 1989; Cossette, 1989, 1994) que salientam a necessidade de se evoluir na perspectiva utilizada para análise e compreensão dos fenómenos organizacionais, chamando a atenção para a importância da integração da dimensão cognitiva na compreensão destes mesmos fenómenos. Ou seja, a necessidade de se abordar o fenómeno organizacional também do ponto de vista dos seus actores ou dos seus "agentes de definição".

Estava assim, definitivamente instalado no estudo das Organizações um dos debates científicos mais antigos, o relativo à natureza da realidade social[3] e que Astley e Van de Ven traduzem da seguinte forma "São as Organizações, sistemas funcionalmente racionais, tecnicamente constrangidos ou, são sistemas socialmente construídos, constituindo personificações subjectivamente compreensíveis da acção individual?" (Astley & Van de Ven, 1983: 245). A utilidade das metáforas do paradigma funcionalista (Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1980) que tradicionalmente são utilizadas para o estudo da realidade organizacional, nomeadamente as metáforas mecanicista[4] e organicista[5], é assim, questionada apelando-se à utilização de um outro tipo de metáforas em que a vertente cognitiva/interpretativa, isto é, a vertente socialmente construída da realidade organizacional seja naturalmente considerada. Segundo esta perspectiva, a realidade não é uma entidade objectiva que possa ser apreendida correcta ou incorrectamente, por um agente externo, é antes definida através de um processo de intercâmbio social no qual as percepções são afirmadas, modificadas ou substituídas de acordo com a sua aparente congruência com as percepções dos outros (Chaffee,

[3] Debate que como analisámos no Capítulo primeiro, engloba pressupostos ontológicos, epistemológicos, sobre a natureza humana e metodológicos (Burrell & Morgan, 1979; Morgan, 1980).

[4] Onde se podem enquadrar os trabalhos clássicos de Taylor (1916), Fayol (1916) e Weber (1946) entre outros.

[5] Inseridos nesta metáfora estão por ex., os Estudos de Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939), a abordagem sistémica de Katz e Kahn (1966; 1987), a abordagem sociotécnica de Trist e Bamforth (1951), a teoria da Contingência (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1986).

1985). A assunção desta perspectiva implica antes de mais, admitir que aquilo que constitui de facto, a realidade organizacional é o conjunto de interpretações ou de atribuições de significado que os actores organizacionais fazem dos diferentes acontecimentos que preenchem o seu quotidiano. As Organizações vistas como "sistemas de interpretação" (Daft & Weick, 1984) ou como "processos dinâmicos de construção e destruição de significados" (Gray, Bougon & Donnellon, 1985), são nitidamente posturas metafóricas que se inserem nesta perspectiva como teremos oportunidade de evidenciar no decorrer deste capítulo.

Consideraremos assim, a realidade organizacional como uma realidade construída ou melhor, em constante construção, que muito tem a ver com os pressupostos dos seus agentes de definição (teóricos e/ou actores organizacionais) e, portanto, passível de várias leituras ou interpretações. Aliás, o próprio facto de assumirmos com Morgan a natureza metafórica das teorias das Organizações significa antes de mais, que assumimos a sua natureza subjectiva, de construção simbólica, preocupada como afirma o autor, «com a produção de análises unilaterais da vida organizacional» (Morgan, 1980: p. 612).

Em consequência, o papel dos actores organizacionais nomeadamente o do gestor, passará também a ser visto como sendo o de um "processador de informação" organizacional privilegiado que, de modo a ultrapassar as dificuldades que a complexidade de informação com que é confrontado lhe coloca, desenvolve estruturas de conhecimento ou esquemas cognitivos na base dos quais funciona.

2. A perspectiva interpretativa da realidade e estruturação organizacional

2.1. O emergir da perspectiva interpretativa nos estudos organizacionais

Embora sejam muitas as referências que podíamos fazer para evidenciar a emergência da perspectiva interpretativa nas Organizações[6], optámos por considerar dois textos que consideramos fundamentais. São eles o relato definitivo das experiências de Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939) onde os autores propõem um modelo para interpretação das queixas das trabalhadoras e, o artigo publicado por Boulding (1956) onde o autor apresenta uma proposta de sistematização da Teoria Geral dos Sistemas.

Uma primeira referência sem dúvida importante, foi a proposta por Roethlisberger e Dickson (1939), no relatório oficial definitivo dos Estudos de Hawthorne, em considerar as *atitudes* das trabalhadoras na interpretação das suas queixas e dos problemas surgidos no contexto da fábrica de Hawthorne, como por ex., a falta de produtividade, a fadiga, a monotonia e a sua relação. De facto, estes estudos pese embora o facto de serem mais conhecidos pela sua *fase experimental* (Bramel & Friend, 1981), que consideramos cientificamente pouco relevante dadas as críticas que lhe podem ser feitas[7], dão um contributo fundamental ao desenvolvimento de uma perspectiva que valoriza não só uma abordagem sistémica das Organizações mas também o papel das interpretações individuais na compreensão das situações organizacionais.

Assim, em consequência da concretização do programa de entrevistas, "implementado como um projecto de investigação - acção tendo em vista melhorar a formação dos supervisores" (Burrell & Morgan, 1979: 133), Roethlisberger e Dickson explicitam o seu modelo como um esquema conceptual para a compreensão da insatisfação das trabalhadoras (Figura 2.).

---

[6] Consultar por ex., a proposta de Weick sobre o assunto (Weick, 1995: 65-69).

[7] Para uma análise detalhada de algumas das críticas que podem ser feitas à fase experimental dos Estudos de Hawthorne não só ao nível do desenho experimental como também ao nível das interpretações, consultar Morais (1988: Capítulo 2).

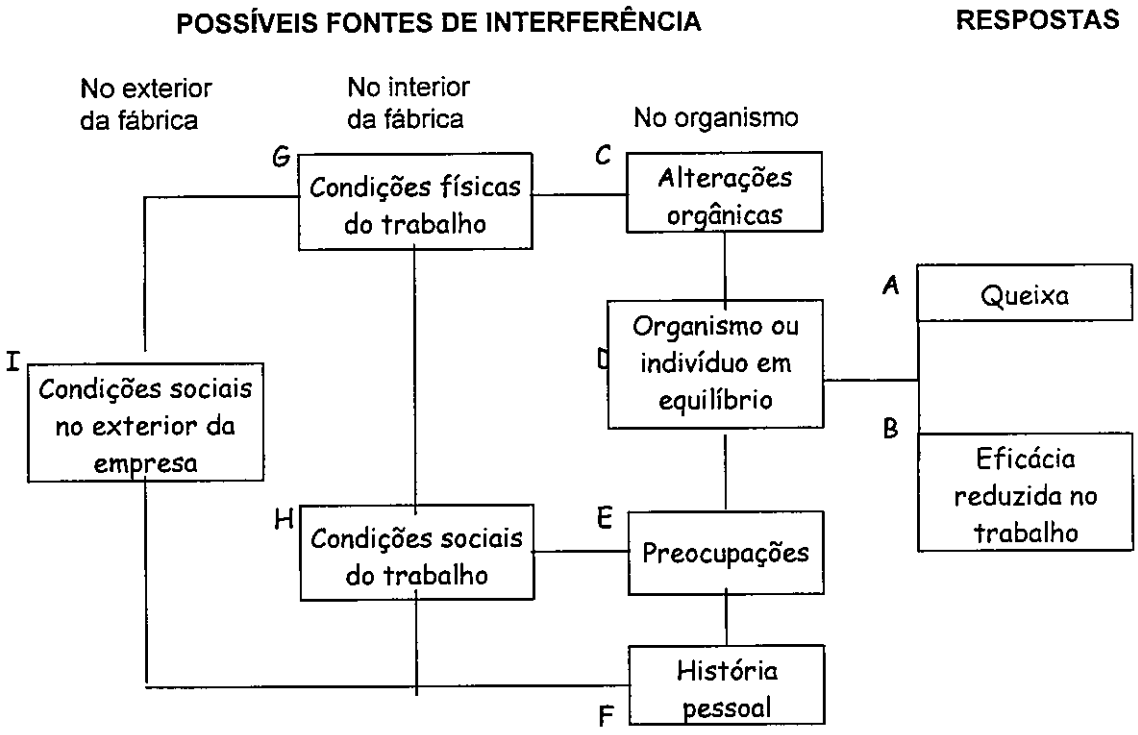


Figura 2. Esquema para interpretação das queixas e da eficácia reduzida no trabalho (Roethlisberger & Dickson, 1939: 327).

Da observação do esquema podemos facilmente perceber que é abandonado o tradicional esquema explicativo em que um resultado ou resposta surgia em consequência de uma única causa ou estímulo (modelo behaviorista). De facto, propondo que "a origem de muitas das queixas das trabalhadoras não pode ser confinada a uma única causa, sendo a insatisfação do trabalhador, em muitos casos, o efeito geral de uma situação complexa" (Roethlisberger & Dickson, 1939: 3), os autores salientam que o comportamento do trabalhador (traduzido em queixa ou em eficácia no trabalho), resulta duma multiplicidade de factores internos e externos ao próprio indivíduo.

Podemos também constatar que se trata de uma abordagem de sistema aberto em que de entre as possíveis fontes de interferência nas respostas das trabalhadoras, os autores se reportam não só às habituais causas pessoais mas também às *condições sociais no exterior da fábrica*

(caixa I) e às *condições físicas* e *condições sociais do trabalho* (caixas G e H), aspectos até aí não considerados.

O que verdadeiramente mudou com o programa de entrevistas, podemos concluir, foi a concepção que os experimentadores tinham do trabalhador e do seu comportamento. De facto, após algumas experiências em que as trabalhadoras entrevistadas se passavam a sentir melhor pelo facto de pensarem que a situação que as desagradava tinha sido alterada, apesar de nada ter sido feito nesse sentido, "os experimentadores foram forçados a abandonar a concepção que tinham do trabalhador e do seu comportamento (Roethlisberger, 1941: 43). Assim, o que verdadeiramente provocava a mudança de comportamento dos trabalhadores não eram os significados essencialmente lógicos que estes atribuíam à sua experiência mas, as interpretações que eles faziam das alterações introduzidas nos seus contextos de trabalho, isto é, as suas *atitudes.* De acordo com Roethlisberger, o "significado" que qualquer trabalhador atribui a uma mudança particular vai depender por um lado, do seu "condicionamento" social, ou dos sentimentos que ele atribui à situação de trabalho com base nas suas associações familiares e de grupo prévias e, por outro lado, do tipo de satisfação que ele obtém da sua participação social com outros trabalhadores e supervisores no grupo de trabalho ao qual ele pertence (Roethlisberger, 1941).

Esta nova concepção do trabalhador e do seu comportamento em contexto de trabalho, que contrasta em complexidade com a tradicionalmente assumida, encontra-se esquematizada na Figura 3..

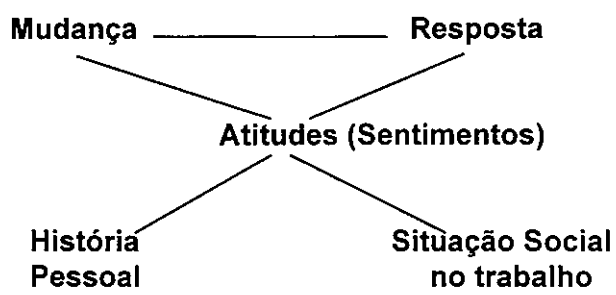


Figura 3. Uma nova forma de compreender a satisfação e insatisfação dos trabalhadores (Roethlisberger, 1941).

O seu modelo representa assim, uma mudança consciente do *Objectivismo* para a *Teoria de Sistema Social* (Burrell & Morgan, 1979: 132), tendo no entanto, estes contributos apesar de traduzidos em testemunho escrito, ficado "adormecidos" até que a tendência dominante na sociedade científica, a racionalista, permitisse a sua livre manifestação e assunção[8].

Quase duas décadas depois da publicação do relato oficial dos Estudos de Hawthorne, Boulding (1956) publica um artigo interessantíssimo, que se tornou uma referência importante no estudo das Organizações por diversas razões. Por um lado, propõe uma sistematização da Teoria Geral dos Sistemas de acordo com a complexidade de organização da sua unidade "individual" básica ou unidade de comportamento, o sistema, em que define uma hierarquia de sistemas com nove níveis de complexidade crescente (Quadro 12.). Ao considerar as Organizações sociais como os sistemas mais complexos, o oitavo ou penúltimo nível da hierarquização que propõe[9], este texto torna-se a introdução mais cotada ao conceito sistémico de Organizações (Shafritz & Ott, 1992: 15).

As Organizações são então, definidas pelo autor como um "conjunto de papéis ligados por canais de comunicação" (Boulding, 1956: 205) para cujo estudo «se *deve*[10] estar preocupado com o conteúdo e o significado das mensagens, com a natureza e dimensões dos sistemas de valores, com a transcrição de imagens em registos históricos, com as simbolizações subtis da arte, música e poesia e com a complexa gama de emoções humanas» (ibidem). Esta concepção de Organização evidencia claramente um avanço relativamente às da época, constituindo já uma primeira referência à necessidade de se assumir uma perspectiva mais subjectivista ou interpretativa

[8] De facto, consideramos com Astley que os «novos avanços teóricos encontram geralmente resistência nos processos políticos e institucionais desenhados para manter a disciplina como um sistema social estável» (1985: 507).

[9] De facto, embora a sua hierarquia apresente nove níveis, o último nível é reservado pelo autor para os "desconhecidos inevitáveis" (Boulding, 1956: 205), que segundo o autor também evidenciam estrutura e relações sistémicas.

[10] O itálico é nosso.

na análise e estudo das Organizações, ou seja, é um convite explícito para se admitir a natureza cognitiva, construída, das realidades organizacionais.

Nível	Descrição
1. Funcionamento das estruturas	Nível da estrutura estática dos sistemas; uma descrição cuidada destas estruturas é o começo do conhecimento teórico organizado em quase todos os campos e sem ela nenhuma teoria dinâmica ou funcional é possível.
2. Funcionamento das máquinas	Nível dos sistemas dinâmicos simples com movimentos necessários predeterminados; sistemas simples de equilíbrio estável; ex.: alavanca, roldana
3. Nível do Termóstato	Nível dos sistemas cibernéticos ou dos mecanismos de controlo; diferem dos anteriores pelo facto de que a transmissão e interpretação da informação é uma parte essencial do sistema (ex.: modelo de homeostasia); o sistema move-se para a manutenção de qualquer equilíbrio dado, dentro de limites.
4. Nível da célula	É o do "sistema aberto" ou estrutura de auto-manutenção; início da diferenciação entre vida e não - vida; possuem as propriedades de auto-manutenção e de auto-reprodução;
5. Nível genético-societal	Tipificado pela planta; características básicas: (1) divisão do trabalho entre as células para formar uma sociedade celular com partes mutuamente dependentes e diferenciadas; (2) diferenciação clara entre genotipo e fenotipo;
6. Nível "animal"	Maior mobilidade, comportamento teleológico e auto-consciência; desenvolvimento de receptores de informação especializados (ouvidos, olhos) que levam ao aumento na admissão de informação; o comportamento é a resposta (R) não a um estímulo (E) específico mas a uma "imagem" ou estrutura de conhecimento ou visão do meio como um todo; as dificuldades em prever o comportamento destes sistemas deve-se a esta intervenção da imagem entre o (E) e a (R).
7. Nível "humano"	O indivíduo humano como sistema para além de todas as características anteriores o Homem possui auto-consciência, i.é, a sua imagem tem uma qualidade auto-reflexiva - ele não só sabe como sabe o que sabe; propriedade que está ligada com o fenómeno da linguagem e do simbolismo - capacidade de produzir, absorver e interpretar símbolos; o Homem possui também uma imagem mais elaborada do tempo e da relação - o Homem existe não só no tempo e no espaço mas na história e o seu comportamento é muito afectado pela sua visão do processo temporal no qual ele se situa.
8. Nível das Organizações sociais	A unidade destes sistemas não é o indivíduo humano enquanto tal mas o "papel" - aquela parte da pessoa que está implicada com a Organização ou situação em questão; as Organizações sociais são consideradas como um conjunto de papéis ligados por canais de comunicação. A este nível devemos estar preocupados com o conteúdo e o significado das mensagens, com a natureza e dimensões dos sistemas de valores, com a transcrição de imagens em registos históricos, com as simbolizações subtis da arte, música e poesia e com a complexa gama de emoções humanas.
9. Sistemas transcendentais	

Quadro 12. Proposta de sistematização da Teoria Geral dos Sistemas (Boulding, 1956).

Por outro lado, este texto chama ainda a atenção para a existência de um desfasamento entre o nível de desenvolvimento teórico - conceptual e o

nível de realização dos trabalhos empíricos na área das Organizações: o desenvolvimento teórico, considera o autor, encontra-se bastante mais avançado do que o conhecimento empírico que é, ainda de acordo com o autor, deficiente praticamente em todos os níveis da sua hierarquia de sistemas.

2.2. O modelo do *processo de organizar*[11]

Nos finais dos anos sessenta Weick propõe um modelo teórico para leitura dinâmica das Organizações que se insere nitidamente numa abordagem interpretativa das Organizações e que foi posteriormente, retomado por Hosking e Morley (1991). Foi com base neste modelo teórico com cujas premissas nos identificamos e que desenvolveremos de seguida, que realizámos o estudo que aqui apresentamos.

Este modelo, comummente designado por modelo do *processo de organizar* insere-se na metáfora de "atribuição de sentido" organizacional (organizational sensemaking) ou metáfora do "*enacted sense making*" (Weick, 1979, 1995). De acordo com ela as realidades organizacionais são vistas como construções sociais decorrentes que os membros das Organizações, impõem ao seu mundo para criar estruturas sensíveis e significativas (Morgan, 1980). Valorizando a dimensão interpretativa na análise e no estudo das Organizações, representa um corte nítido à abordagem racionalista, objectivista e "entitativa" que como vimos, durante muitos anos caracterizou a abordagem das Organizações.

Genericamente poderemos dizer que este modelo defende o pressuposto de que a realidade organizacional é abstracta e de que as «Organizações lidam com fluxos de materiais, de pessoas, de dinheiro, de tempo, de soluções, de problemas e de escolhas» (Weick, 1979: 42). Os aspectos rotineiros da vida organizacional assumidos como inquestionáveis na

[11] Tradução do termo inglês de *organizing*.

perspectiva funcionalista, são aqui tidos como muito menos concretos e reais do que aquela perspectiva os considera. De facto, as Organizações são vistas não como entidades físicas, palpáveis que existem independentemente dos seus actores mas antes como decorrentes de uma relação de *criação mútua* entre pessoas e contextos (Hosking & Morley, 1991) ou da operacionalização de um puzzle onde interpretações e procedimentos partilhados e apropriados, se traduzem numa associação de comportamentos assumidos pelos diferentes actores organizacionais (Weick, 1979). As Organizações apesar da sua aparente preocupação com os factos e a objectividade estão de facto, saturadas com subjectividades e abstracções sendo a verdadeira essência da dinâmica organizacional as trocas e as interdependências estabelecidas entre os seus diversos membros. Para Weick (1979) o termo "organização" não passa mesmo de uma designação abstracta usada para designar uma realidade que transcende e ultrapassa a dimensão material para que a própria designação remete:

> "Most "things" in organizations are actually relationships, variables tied together in systematic fashion. ... The word organization is a noun, and it is also a myth. If you look for an organization you won't find it[12]. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their timing are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization. ... Events inside organizations and organisms are locked into causal circuits that extend beyond these artificial boundaries". (p. 88)

É por esta razão que neste modelo, se designa a realidade organizacional não pela designação tradicional de "Organização", gramaticalmente um substantivo e por isso, um conceito que traduz uma entidade estática, mas por *"organizing"*, o tempo gerúndio do verbo, o que traduz não só a característica dinâmica da realidade em estudo como evidencia a natureza exclusivamente humana, interpretativa e interactiva desta mesma actividade.

[12] O sublinhado é nosso.

Segundo Weick são sete as propriedades do processo de "fazer sentido" organizacional. Trata-se assim, de um processo baseado na construção da identidade, retrospectivo de ambientes sensíveis, social, decorrente, focalizado em e por pistas extraídas e, orientado mais pela aceitabilidade do que pela exactidão ou correcção (Weick, 1995). Estas características tornar-se-ão evidentes e serão por nós destacadas ao longo da descrição que faremos em seguida do modelo do *processo de organizar*. Esta síntese será elaborada com base na proposta original de Weick que se diferencia essencialmente da de Hosking e Morley (1991) pela ênfase que estes autores colocam explicitamente nos aspectos ou processos políticos desta actividade. De facto, ao contrário de Weick, Hosking e Morley consideram explicitamente o *processo de organizar* como intrinsecamente político e intrinsecamente cognitivo (entendidos estes também como processos construtivos de "fazer-sentido" organizacional).

Analisaremos em seguida, o processo de *organizar* através das suas duas componentes a cognitiva e a política, consideradas aqui separadamente, por razões meramente analíticas.

2.2.1. Os processos cognitivos ou construtivos do "fazer-sentido" organizacional

Conforme referimos anteriormente ao contrário da abordagem proposta por Hosking e Morley, a abordagem que Weick propõe dos processos do *processo de organizar* é fundamentalmente cognitiva.

Por *organizing* Weick entende então, «uma gramática consensualmente validada para reduzir a ambiguidade através de *comportamentos entrecruzados*» (Weick, 1979: 3). Esta definição remete para três aspectos primordiais na concepção teórica que este autor propõe do *processo de organizar*:

(a) A actividade tipo das Organizações

O processo de organizar corresponde a uma actividade humana contínua de atribuição de significados ou de fazer-sentido organizacional. Como a actividade organizacional é essencialmente social e colectiva, ela implica a partilha de fórmulas de funcionamento entre os seus múltiplos actores;

(b) A ambiguidade dos inputs

Segundo Weick o meio das Organizações é um meio onde predominam inputs equívocos, isto é, «inputs que têm múltiplos significados» (Weick, 1979: 174), sendo o papel das Organizações exactamente, o de gerir esta riqueza e multiplicidade de significados que podem ser impostos a uma dada situação. É na gestão deste tipo de inputs que a "selecção", um dos processos do *processo de organizar*, vai desempenhar papel determinante como veremos a seguir;

(3) Os comportamentos entrecruzados

Os comportamentos de qualquer pessoa no interior duma Organização são vistos como contingentes com o de outra ou outras, ou seja, estabelecem-se padrões de respostas contingentes em que a acção concretizada por um actor A desencadeia uma resposta do actor B, resposta esta que vai por sua vez, desencadear nova resposta do actor A. É a esta sequência interactiva entre dois ou mais actores organizacionais a que Weick chama de "interacções recíprocas"[13], isto é, a um *acto* segue-se uma *resposta* e a esta, um *ajustamento* do primeiro.

Relativamente à *actividade tipo das Organizações* o autor considera-a assim, essencialmente social e colectiva sendo os seus elementos constituintes ou a sua "componente estável no crescimento e declínio organizacional" (Weick, 1979), as *interacções recíprocas* e os *ciclos de*

[13] Conceito de *double interacts* no original, conceito que Weick vai buscar a Allport (1962, citado por Weick, 1987: 20).

comportamentos entrecruzados[14] que se estabelecem entre os seus diversos membros. São estes padrões regulares de comportamentos entrecruzados que segundo o autor, definem o modo de agir duma Organização e a forma como ela se apresenta ou estrutura num dado momento. Assim, ao conceito tradicional, objectivista de "estrutura organizacional" corresponde neste modelo, o de *comportamentos entrecruzados* (Weick, 1979: 90). Desta forma, uma Organização é vista como um agrupamento de estruturas sociais simples (blocos de construção) que funcionam com um apenas incompleto conhecimento de todos os seus elementos. É a associação destas estruturas que dá origem a unidades mais complexas que segundo o autor, ninguém consegue nem precisa, compreender na totalidade. É neste sentido que "os resultados (organizacionais) são verdadeiramente colectivos e não estão verdadeiramente representados nas percepções de qualquer um dos actores considerado isoladamente" (Weick, 1979: 109).

Da mesma forma, Hosking e Morley consideram que os inputs dos diferentes actores organizacionais em interacção uns com os outros, produzem definições mais ou menos consensuais de ordem social na imaginação e acção conjuntas dos participantes. Isto é, através das interacções sociais, novas estruturas emergem no processo de projectos: novas ordens de influência e de valor (ou ordens sociais) emergem, e o que emerge não é previsível a partir dos inputs dos participantes individuais (Hosking & Morley, 1991: 66). Sendo assim, a acção organizacional que é social e não solitária, constitui o padrão das "interacções recíprocas" que no seu interior se estabelecem, portanto, a matéria prima constituinte dos processos internos e o determinante dos seus resultados (Weick, 1979).

O *processo de organizar* corresponde assim, a um processo de construção permanente de significação organizacional, constituído segundo Weick, por quatro processos básicos: (1) o *processo de mudanças ou*

[14] No original *interlocked behavior cycles* (Weick, 1979, 1995).

transformações ecológicas, (2) o *processo de enactment*[15], (3) o *processo de selecção* e, (4) o *processo de retenção*.

É da descrição destes processos de que nos ocuparemos agora deixando para uma fase posterior a compreensão da dinâmica funcional do modelo tal como foi proposto por Weick. Entretanto, dada a grande interdependência entre os processos de *transformações ecológicas* e o de *enactment*, e entre os processos de *selecção* e o de *retenção*, optámos por considerá-los conjuntamente procedimento que em nada, desvirtua a interpretação do modelo tal como foi originalmente proposto pelo seu autor.

2.2.1.1. *As transformações ecológicas e o processo de "enactment"*

Se pretendêssemos definir ou caracterizar o modelo proposto por Weick com base numa só palavra escolheríamos por certo, a de *enactment*. Consideramos de facto, ser este não só o conceito chave do seu modelo como também o seu identificador linguístico mais típico.

Segundo o autor, "*to enact*" um ambiente significa literalmente "criar a aparência de um ambiente" (Weick, 1982: 278). Admitindo desta forma, que as Organizações têm um papel preponderante na criação das realidades que depois vêm como "factos", o conceito de *enactment* remete assim, para o importante papel que as pessoas ou as Organizações têm na criação dos meios com que se confrontam e que aceitam posteriormente como exteriores a si (Weick, 1979, 1982). Portanto, os actos resultantes do *processo de organizar* são actos de invenção ou de criação e não actos de descoberta, eles implicam uma ordem sobreposta e não uma ordem subjacente (Weick, 1982).

Devido à complexidade do mundo informacional que nos rodeia derivada não só da grande diversidade de estímulos aos quais é humanamente impossível dar uma atenção simultânea (Miller, 1956 citado por

[15] Dada a especificidade que este termo assume neste modelo e a nossa dificuldade em encontrar uma tradução que reflectisse toda a sua riqueza, optámos por não o traduzir ao longo deste trabalho. Autores de língua francesa (por ex., Cossette, 1989) optaram pela tradução francesa "engagement dans le réel", cuja tradução para português não nos parece ser também a mais apropriada.

Huff, 1990), como também derivada do facto desses estímulos serem passíveis de inúmeros significados[16], os indivíduos e/ou Organizações no seu envolvimento com o meio, estão muito mais atentos às transformações ou mudanças do que àquilo que se mantém sem novidade, ou permanece constante, nas experiências a que estão sujeitos (Weick, 1979). Este envolvimento traduz-se por um focalizar e/ou destacar do fluxo de experiência mais ou menos intenso em que se está envolvido, uma porção para posterior análise. Ora, segundo Weick, a porção de realidade destacada vai corresponder essencialmente às transformações e às diferenças que os fluxos de experiência apresentam. São estas transformações a que Weick chama de ecológicas, porque relativas ao meio, que constituem «os materiais brutos para o processo de "fazer-sentido" ou de atribuição de significado» (Weick, 1979: 130) e que podem manifestar-se espontaneamente no meio ou serem resultado de qualquer acção individual. Assim, o processo de *enactment* dá origem e/ou destaca os materiais brutos que posteriormente, serão transformados através do processo de selecção em informação - o resultado é um *meio enactado*, conceito que definiremos adiante aquando da descrição do processo de retenção.

2.2.1.2. *As actividades de selecção e de retenção*

A actividade de *selecção* constitui na "imposição de várias estruturas a dispositivos equívocos *"enactados"* numa tentativa de reduzir a sua ambiguidade" (Weick, 1979: 131). Este é segundo o autor, o processo que dá resposta à pergunta básica de um qualquer processo de conhecimento: "O que se está a passar aqui?». Para responder a esta pergunta o indivíduo deverá escolher de entre uma série de estruturas de significados ou esquemas de interpretação existentes no processo de retenção sob a forma de mapas causais, aquela que lhe parecer mais razoável no momento e adaptada à situação vivenciada.

[16] Os "inputs equívocos" a que se refere Weick e que descrevemos anteriormente.

Este processo de selecção envolve as actividades de *pontuação* e a de estabelecer *relações*. A actividade de pontuação significa cortar o curso da experiência em unidades razoáveis, nomeáveis e nomeadas; a segunda actividade implica como o seu próprio nome faz supor, o estabelecimento de relações, tipicamente relações causais, entre os elementos destacados na actividade de *pontuação* (Weick, 1982). A actividade de *pontuação* é arbitrária, constituindo uma pré condição para a actividade de *atribuição de sentido*.

Quanto à actividade de *retenção* e pelo que dissemos anteriormente, ela consiste «num armazenamento relativamente íntegro (claro, fácil de compreender) de produtos eficazes de "fazer-sentido"» (Weick, 1979: 131). Produtos estes a que Weick chama de *ambientes enactados* e que define como "documentos históricos armazenados no processo de retenção geralmente sob a forma de *mapas causais*[17], que podem ser impostos a actividades subsequentes» (Weick, 1979: 229). Estes mapas causais são constituídos por variáveis interrelacionadas e são construídos com base nas experiências passadas dos sujeitos constituindo como que um fundo de reserva de conhecimento.

Particularmente esclarecedora para a definição deste conceito é a distinção que se pode fazer entre *ambiente percebido* e *ambiente "enactado"* (Weick, 1979; Smircich & Stubbart, 1985). Assim, enquanto o conceito de *ambiente percebido* remete para uma relação unívoca do objecto para o sujeito em que algumas características objectivas do objecto influenciam o conhecimento que o sujeito faz dele; o conceito de *ambiente "enactado"* considera que o meio que é focalizado por um indivíduo tem não só a ver com características do meio como com características do próprio sujeito nomeadamente, com as suas experiências passadas a maior parte das quais armazenadas no processo de retenção. O ambiente *"enactado"* é assim, o resultado do processo individual de organizar, ou seja, é o resultado e não um

[17] O itálico é nosso.

input de um episódio de *atribuição de sentido* (Weick, 1982: 279).

Subjacente à diferenciação destas duas expressões está no fundo, uma questão ontológica: *ambiente* e *organização* são entidades objectivas independentes uma da outra e do indivíduo ou, são antes *criações conjuntas* dos actores organizacionais quando envolvidos num processo de interacção social? De um ponto de vista interpretativo, *ambientes objectivos* separados das *Organizações* puramente não existem, o que há são representações ambientais na mente dos indivíduos. Daqui decorre a premissa de que cada indivíduo se envolve com o meio de uma forma específica, idiossincrática e, portanto, única e particular. E é exactamente o facto da existência de múltiplas formas individuais de interpretar ou conhecer a realidade, que segundo Weick, explica a natureza de muita da actividade que decorre no interior das Organizações: os seus membros passam muito do seu tempo a negociar pontos de vista mais semelhantes (Weick, 1979). Esta negociação passa mesmo pelo acordo dos verbos e nomes a atribuir à experiência e pelo acordo do tipo de relações que aqueles estabelecem entre si. Aderindo assim, também a uma lógica sistémica de análise da realidade[18], este modelo defende que pessoas e/ou Organizações e meio mantêm entre si basicamente relações interdependentes, e que a ordem "reconhecida" na realidade é-lhe mais imposta por cada um do que é "descoberta", ou seja, ela não existe independentemente do sujeito que descreve a realidade.

Uma das implicações mais importantes de se considerar meio e Organização como elementos indissociáveis duma mesma realidade da qual não se pode excluir o factor humano, é a de que perdem sentido questões mais objectivas, como por ex., saber se dada representação da realidade é mais "verdadeira" do que outra. Tal como Weick afirma «uma Organização que é sensível ao facto de que produz *ambientes "enactados"* estará menos

[18] A explicitação deste pressuposto aparece anos depois num artigo escrito conjuntamente com Daft: "As Organizações são sistemas sociais abertos que processam informação do meio" (Daft & Weick, 1984: 285).

preocupada com questões de verdade ou falsidade e mais preocupada com questões de razoabilidade» (Weick, 1979: 169).

Uma outra implicação prática resultante de se assumir esta interdependência entre meio e pessoas/Organização é a de que expressões como "mudar o meio" passam a só fazer sentido com referência às pessoas nele envolvidas. Isto é, «se as pessoas quiserem mudar o seu meio necessitam de mudar elas próprias bem como os seus comportamentos» (Weick, 1979: 152).

Dada a grande interdependência existente entre os quatro processos aqui descritos, os conteúdos armazenados nestes mapas são passíveis de mudança ou de reorganização com a auto-organização dos novos inputs. Ou seja, a dinâmica que se estabelece entre estes processos é semelhante à que se verifica entre os processos de assimilação e de acomodação na teoria da aprendizagem desenvolvida por Piaget (Cossette, 1989).

Em resumo, vivenciando determinada experiência o indivíduo focaliza dela determinados dados brutos (*enactment*) aos quais vai impor explicações, interpretações específicas e plausíveis (selecção) que vai buscar ao reservatório de crenças que possui e que foi acumulando ao longo do tempo (retenção).

2.2.1.3. O modelo do *processo de organizar* em funcionamento

É na dinâmica interactiva dos quatro processos descritos anteriormente que se constitui o *processo de organizar*. Antes no entanto de passarmos à sua descrição importa acrescentar que de acordo com Weick, cada um dos processos constituintes do *processo de organizar*, é constituído por dois elementos fundamentais: as *regras de montagem*[19] e os *ciclos de comportamentos entrecruzados* (Weick, 1979). As *regras de montagem* usadas

[19] No original *assembly rules* (Weick, 1979).

pelos membros organizacionais influentes quando criam um processo podem ser vistas como «procedimentos, instruções ou orientações que os indivíduos utilizam no sentido de mobilizarem interacções recíprocas para processos mais latos dirigidos aos inputs" (Weick, 1979: 113); os *ciclos de comportamentos entrecruzados* que constituem as *interacções recíprocas* entre os diversos membros de uma organização e que foram definidas anteriormente.

De acordo com o autor, qualquer processo consiste em dois ou mais *ciclos de comportamentos entrecruzados* até que a ambiguidade dos inputs seja senão eliminada pelo menos, grandemente reduzida. Excepção feita para o processo de *enactment* pois este ao contrário dos processos de *selecção* e de *retenção*, é o responsável pela produção de ambiguidade. Por esta razão, Weick considera que "o processo de *enactment* não é um processo no mesmo sentido dos outros" (Weick, 1979: 133). A dinâmica funcional que se estabelece entre os quatro processos encontra-se esquematizada na Figura 4..

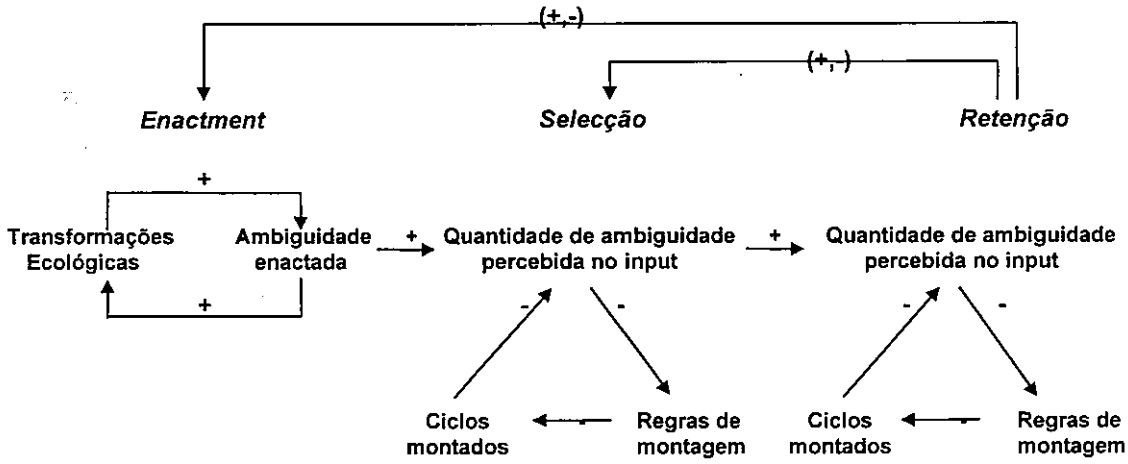


Figura 4. Forma como interagem os quatro processos constituintes do *processo de organizar* (Weick, 1979: 133).

Assim, e tal como o autor define, o processo apresenta as seguintes propriedades. Os processos de "transformações ecológicas" e de *enactment* estão relacionados causalmente num circuito "amplificador de desvios", isto é, quanto mais transformações ecológicas ocorrerem maior quantidade de

ambiguidade será enactada pelo indivíduo sujeito a essa experiência o que desencadeia mais mudanças ecológicas e, assim sucessivamente.

O processo de *enactment* está directa e causalmente relacionado com o de "selecção", indicando que o volume de inputs equívocos destacados no processo de *enactment* terá um efeito directo no volume da actividade de selecção subsequente. Entretanto, entre a quantidade de ambiguidade percebida, o número de regras activadas e o número de ciclos seleccionados para aplicação ao input existe um "circuito estabilizador de desvios" na medida em que quanto maior for a quantidade de ambiguidade percebida, menor será o número de regras activadas; e, quanto menor for o número de regras activadas, maior o número de ciclos seleccionados para aplicação ao input o que por sua vez, provocará uma diminuição da quantidade de ambiguidade percebida no input.

O *processo de selecção* tem também um efeito directo no de *retenção*, o que significa que um aumento na actividade de selecção levará a um aumento correspondente na intensidade da actividade de retenção.

Finalmente, o processo de retenção vem a afectar rectrospectivamente quer o de selecção como o de *enactment* podendo estes efeitos ser directos ou inversos, dependendo isto apenas se o sujeito decide acreditar totalmente na sua experiência passada (relação positiva) ou desacreditá-la (relação negativa). Também neste caso se verifica um "circuito estabilizador dos desvios" entre a quantidade de ambiguidade percebida no input, as regras activadas e os ciclos aplicados aos inputs idêntico ao descrito anteriormente.

Para ilustrar o funcionamento do seu modelo Weick serve-se da expressão «How can I know what I think until see what I say?», expressão que constitui o tema ou a fórmula de "fazer-sentido" ou de atribuição de significado ("the sense-making recipe") básica de todo o modelo do *processo de organizar*, tal como foi definido por Weick (1979). Assim, segundo o autor, as Organizações (ou os seus membros) procedem ao *enactment* de *material*

linguístico bruto - conversas, discussões, reflexões - (what I say), este material linguístico é analisado rectrospectivamente sendo-lhe atribuído um significado (until see) que será então armazenado como conhecimento no processo de retenção (What I think). Todo este processo decorre como já vimos, com o objectivo de reduzir a ambiguidade dos inputs enactados e chegar a *um* conhecimento da realidade com que se está confrontado.

No entanto, sendo a actividade organizacional para Weick uma actividade essencialmente colectiva, em que participam múltiplos actores, a expressão precisa de incorporar um pronome colectivo para que traduza o processo de "fazer-sentido" colectivo que caracteriza as Organizações. De facto, consideramos com Weick que os membros duma Organização passam considerável tempo a negociar entre eles uma versão aceitável para o que se passa à sua volta, actividade a que Weick chamou de *validação consensual*[20] como já referimos anteriormente, de um discurso assumido pela Organização.

Subjacente a esta expressão está outra das importantes premissas deste modelo que é a de que a acção precede a cognição ou pensamento, ou seja, de que a acção não é racionalmente pensada à priori, mas racionalmente pensada à posteriori[21], o mesmo é dizer que a atribuição de significado à realidade é retrospectivo e não prospectivo. De facto, do que foi dito até aqui pode-se perceber porque é que o processo de selecção consiste mais num "fazer-sentido" retrospectivo do que prospectivo, como defende Weick. Perante uma dada situação o indivíduo serve-se de uma série de esquemas de interpretação que anteriormente adquiriu e testou em situações idênticas àquela com que está confrontado. Portanto, o modelo do *processo de organizar* baseia-se no fundamento de que a acção define a cognição, de que a acção precede o pensamento. Quando encontramos soluções práticas eficazes tendemos a interiorizá-las cognitivamente ficando estas disponíveis para aplicação em situações futuras. O conjunto destes esquemas de

[20] No original *consensual validation* (Weick, 1979, 1995).

[21] Argumento que na nossa opinião marca claramente o corte com a perspectiva racionalista de análise organizacional em que as acções organizacionais surgem sempre como o resultado de planos previamente definidos e elaborados pelos gestores.

interpretação ou mapas cognitivos[22] constituem assim, grelhas de leitura que orientarão acções futuras quer facilitando-as quer constrangendo-as (Weick, 1995).

Em termos organizacionais, Weick admite mesmo que o produto de qualquer Organização, a sua principal razão de existir ou objectivo é «produzir interpretações estáveis para dispositivos (displays) equívocos» (Weick, 1979: 229), os quais como vimos, predominam no meio organizacional. Em consequência, considera-se que as estratégias organizacionais são formuladas não antes mas depois da sua implementação, isto porque «o significado de um facto é sempre imposto depois da sua ocorrência» (Weick, 1979: 188). Ou seja, de acordo com este modelo todas as estratégias organizacionais são "estratégias emergentes" (Mintzberg, 1990)[23].

Por isso, este modelo tal como o autor afirma, "não está confinado só à cognição e ao pensamento ou acto de pensar. O *processo de organizar* constrói-se também à volta de sentimentos, acções, desejos e tentativas colectivas de compreendê-los" (Weick, 1979: 134). Em síntese, os meios com os quais as pessoas ou as Organizações interagem são o resultado de um processo através do qual elas destacam ou focalizam desse meio uma dada porção da experiência para posterior atenção (actividade de *enactment*), impõem uma série finita de interpretações a esta porção da experiência (actividade de selecção) e, finalmente, procedem ao armazenamento de segmentos interpretados para futura aplicação em casos semelhantes (actividade de retenção).

---

[22] O significado do conceito de *mapa causal* ou de *mapa cognitivo* será reflectido nos capítulos seguintes juntamente com as diversas propostas de designações e de significados feitas por outros autores, a este mesmo conceito.

[23] Mintzberg define basicamente dois tipos de estratégias organizacionais: as "deliberadas" e as "emergentes" diferenciando-as exactamente pelo facto de corresponderem a um plano prévio ou pelo contrário, serem reconhecidas e identificadas apenas após a sua implementação (Mintzberg, 1990).

2.2.2. Os processos políticos inerentes ao *processo de organizar*

Tendo em atenção a dimensão política do *processo de organizar* somos levados a considerar que nem todos os actores organizacionais têm igual poder para influenciar a acção organizacional, nomeadamente ao nível da sua *organização.* Considera-se assim, nesta perspectiva, que a tarefa de *organizar* não é uma tarefa de todos os actores organizacionais mas é especificamente, tarefa e responsabilidade dos gestores (Hall, 1987; Mintzberg, 1990).

De facto, dada a atribuição diferencial de poder aos diferentes membros duma Organização, formalmente legitimado pelos diferentes níveis hierárquicos diferenciados, é aos gestores ou membros da "aliança dominante"[24] (Thompson, 1967 citado em Duncan & Weiss, 1979), a quem cabe por excelência, as tarefas de dirigir, controlar, planear, coordenar ou avaliar as actividades organizacionais (Martin, 1984).

No entanto, a forma como o papel dos gestores neste e noutros processos organizacionais, tem sido encarado tem vindo a ser desmistificado para o que muito contribuíram os trabalhos de Mintzberg (1973; 1982; 1990) que ajudaram basicamente a redimensionar o seu papel e foram uma ajuda importante na consideração da dimensão mais cognitiva do mesmo.

Assim, também à perspectiva funcionalista do papel do gestor contrapõe-se uma outra em que o factor de "desenho", ou seja, as escolhas feitas numa Organização acerca de como a estruturar (Hall, 1987), começa a ser considerado como determinante na forma organizativa assumida pelas Organizações. Duncan e Weiss consideram a este propósito, que qualquer que seja o nível focalizado da Organização - unidade de trabalho, divisão, subunidade, Organização em si - as suas características estruturais reflectem sempre as escolhas feitas pelos gestores (Duncan & Weiss, 1979). Mintzberg (1982, 1990) por ex., refere-se a um conjunto de factores de "contingência" ou de "situação" que influenciam e são influenciados pela escolha dos parâmetros

[24] Segundo Duncan e Weiss, são os elementos organizacionais que em dada altura têm poder para influenciar as estratégias, objectivos e desenho da Organização (Duncan & Weiss, 1979).

de concepção. Destes salienta a idade e o tamanho da Organização, o seu sistema técnico de produção, alguns aspectos do seu meio, em particular a sua estabilidade e a sua complexidade e, o seu sistema de poder como por ex., saber se ela é estreitamente controlada pelos detentores de influência externa.

De acordo com esta perspectiva o papel dos gestores passa então a ser visto como o de gestor de símbolos e interpretações desempenhando eles um papel importante na descodificação e interpretação dos acontecimentos do meio e da sua tradução em acções organizacionais. É aliás, neste sentido que Daft e Weick consideram que o papel da gestão é o de interpretação da realidade (Daft & Weick, 1984) ou o de "encorajar e desenvolver padrões de significados desejáveis" (Morgan, 1986: 135), o que lhes confere o estatuto de intérpretes diríamos, "privilegiados" da realidade organizacional. Desta forma, os gestores são actores organizacionais que têm poder formal para influenciar de forma decisiva as interpretações, pensamentos organizacionais, ou de formular a interpretação da Organização (Daft & Weick, 1984).

Também Pfeffer ao perspectivar as Organizações como sistemas de crenças e de significados partilhados considera que "uma actividade administrativa fundamental envolve a construção e a manutenção de sistemas de crenças que asseguram a concordância permanente, o envolvimento e, o afecto positivo por parte dos participantes" (Pfeffer, 1981: 1).

2.2.2.1. A Gestão e o papel do gestor nas Organizações

Genericamente, podemos considerar que a Gestão constitui o subsistema ou a parte da Organização que é responsável pela direcção e coordenação das suas diferentes partes ou subsistemas (Mintzberg, 1982, 1990; Daft & Steers, 1986; Katz & Khan, 1966, 1987). Ou seja, os gestores são numa definição sintética, os «responsáveis por fazer com que o sistema organizacional funcione» (Daft e Steers, 1986: 12).

Se esta definição é praticamente inquestionável num contexto em que as formas hierarquizadas de estruturação dominam as Organizações[25], a questão relativa ao trabalho que o gestor realiza tem sido caracterizada por alguma controvérsia especialmente evidente a partir da década de setenta. De facto, diversos foram os autores (Mintzberg, 1973, 1975; Martin, 1984; Kotter, 1982) que na sequência de estudos sobre o trabalho real que os gestores realizam nas Organizações, evidenciaram divergências entre as funções que teoricamente lhe são atribuídas, e aquelas que eles realmente realizam.

Mintzberg, ao publicar em 1975, o artigo "The Manager's Job: Folklore and Fact", texto que vem aliás, na sequência de trabalhos anteriores do autor versando o estudo do trabalho do gestor[26], abala definitivamente muitas das crenças, e do mito de racionalidade que habitualmente aparece também associado à definição do trabalho do gestor nas Organizações.

Na perspectiva até aí dominante, a perspectiva racionalista ou "estrutural-sistémica" (Astley & Van de Ven, 1983), a intervenção do gestor no interior de uma Organização era vista como totalmente racionalizada e pensada à priori, cabendo-lhe as actividades de programar, planear, dirigir, e controlar. Segundo esta visão o papel do gestor é reactivo e adaptativo às mudanças e aos constrangimentos provenientes do meio ou impostos por este.

Contudo, os estudos realizados por Mintzberg e posteriormente por outros (Kotter, 1982), evidenciaram que a actividade diária do gestor é dominada pela *comunicação oral* (encontros, telefonemas, reuniões) e, por *episódios dispersos* a maior parte das vezes, não estruturados, desempenhando o gestor mais um papel interventivo e proactivo relativamente ao seu meio de acção do que reactivo.

---

25 De facto, embora não partilhemos inteiramente a crença da "imprescindibilidade do gestor" (Martin, 1984) nas Organizações, não questionamos aqui a necessidade da sua existência dado que o tipo de Organizações onde realizámos este estudo são altamente formalizadas e por isso hierarquizadas, desempenhando o gestor um papel primordial.

26 Referimo-nos concretamente à sua tese de doutoramento "The manager at work - Determining his activities, roles and programs by structured observation", publicada sete anos antes e, ao seu livro "The nature of the managerial work" publicado em 1973.

A sua função está assim, muito associada à obtenção, tratamento e disseminação de informação, o que transforma o gestor num *processador de informação* por excelência. De facto, a sua posição privilegiada na Organização não só lhe permite como lhe exige o desempenho deste papel, como veremos de seguida.

2.2.2.1.1. *O gestor enquanto processador de informação*

Mintzberg (1973, 1990) define dez papéis para os gestores e agrupa-os em três domínios principais: (1) os papéis interpessoais, (2) os papéis ligados à informação e, (3) os papéis decisionais (Figura 5.).

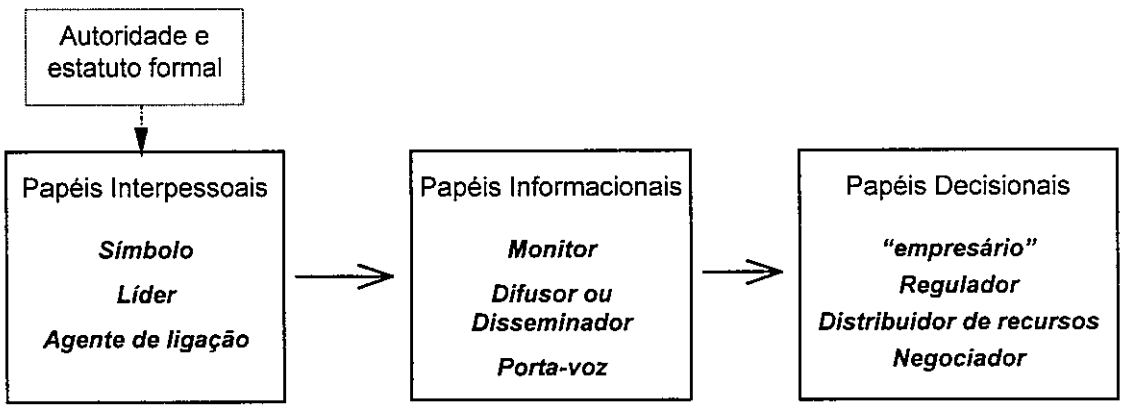


Figura 5. Os papéis do gestor segundo Mintzberg (1973: 72; 1990: 34).

Cada um destes grupos de papéis difere segundo a existência de intencionalidade na procura de informação; o nível informacional da comunicação e, a existência ou não, de tomadas de decisão importantes. As designações assumidas para cada um destes grupos, têm a ver basicamente com a predominância de um destes aspectos no conjunto de papéis considerados.

Ou seja, apesar de Mintzberg ter designado apenas três destes papéis como "informacionais", a verdade é que, como o próprio admite, «o processamento de informação é uma das chaves da profissão de gestor»

(Mintzberg, 1990: 36), desempenhando a informação em geral, um papel importantíssimo no desempenho de todos os seus papéis.

Assim, o conjunto de papéis a que o autor chama de "interpessoais", «são papéis, por vezes, puramente rotineiros implicando uma comunicação a um baixo nível informacional e nenhuma tomada de decisão importante» (Mintzberg, 1990: 33). São desempenhados em consequência directa da autoridade formal e do estatuto que a própria função confere, que coloca o gestor numa posição única para *obtenção* (ainda que não intencional) *de informação* devido ao desenvolvimento de relações interpessoais que só acontecem devido à função desempenhada.

Neste âmbito, o gestor desempenha o papel de "símbolo" da Organização quando a representa em cerimónias formais como por ex., em jantares ou outras manifestações comemorativas; o de "líder", em que desenvolve relações interpessoais com os seus subordinados através de uma série de actividades como por ex., de encorajamento ou crítica, de formação, de contratação, de despedimento, de promoção, etc.

Para além desta rede de relações com os seus subordinados, o gestor desenvolve ainda uma significativa rede de relações horizontais com numerosos indivíduos e grupos fora da Organização; é através destas relações que ele «relaciona a sua Organização com o seu meio» (Mintzberg, 1973: 65), daí Mintzberg ter designado este papel de "agente de ligação". Segundo o autor «o gestor cultiva estes contactos porque ele está constantemente à procura de informações» (Mintzberg, 1990: 35), com as quais constrói a sua própria rede exterior de informações. Trata-se no fundo, da criação ou "abertura" das vias por onde em qualquer momento e no desempenho de um dos "papéis ligado à informação", poderá receber informações relevantes.

No desempenho dos papéis "ligados à informação" já há, ao contrário do que acontecia no desempenho dos anteriores, a intenção explícita de receber ou recolher informação (papel de "monitor") ou de transmitir informação (papéis de "difusor" e de "porta-voz"), embora não haja ainda a este

nível, tomadas de decisão importantes como acontece nos "papéis decisionais".

Assim, enquanto "*monitor*" (Mintzberg, 1973) ou "*observador activo*" (Mintzberg, 1990), o gestor procura intencionalmente recolher toda a informação que lhe permita estar bem informado sobre a sua própria Organização e sobre o meio. É na realidade, no desempenho deste papel que o gestor procura informação para «detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, *construir um conhecimento acerca do seu meio*, estar informado quando a informação deve ser disseminada e as decisões tomadas» (Mintzberg, 1973: 67). A maior parte desta informação é largamente transmitida por via oral e não se encontra disponível em documentos escritos.

No desempenho dos papéis de "difusor" e de "porta-voz" cabe ao gestor transmitir alguma da informação que recebe a outros, aos subordinados no primeiro caso, para o exterior da Organização no segundo caso. O desempenho destes dois papéis são de crucial importância pois dada a posição na hierarquia organizacional e os lugares de autoridade formal que por natureza os gestores ocupam, eles têm mais poder para impor e fazer valer as suas concepções da realidade (Benson, 1977) nomeadamente aos seus subordinados, o que só reforça o seu papel de intérpretes privilegiados da realidade organizacional.

Para o desempenho do terceiro grupo de papéis definidos por Mintzberg, os *papéis decisionais*, há poderíamos dizer, a necessidade de transformar informação em acções concretas, ou seja, no desempenho destes papéis a obtenção de informação para além de intencional, não é um fim em si, mas constitui a base de qualquer processo de tomada de decisão (Mintzberg, 1990).

Enquanto "empresário" o gestor procura melhorar a Organização da qual é responsável, iniciando e desenhando muita da mudança que aí ocorre. O gestor desempenha neste caso, um papel activo na mudança organizacional

procurando oportunidades e situações que possam ser consideradas problemáticas (Mintzberg, 1973, 1990).

Desempenhando o papel de "regulador" (Mintzberg, 1990) ou "manipulador de distúrbios" (Mintzberg, 1973), ele deve fundamentalmente, responder às diversas pressões que diariamente se podem colocar a uma Organização, a ameaça de uma greve, a perda de um cliente importante, conflitos entre subordinados, etc.. Aqui, ao contrário do que acontecia no desempenho do papel anterior, o gestor não é o agente promotor da mudança, mas deve "dominá-la" assim que ela se manifeste, desempenhando as suas capacidades de negociação um papel importante.

O terceiro papel decisional definido por Mintzberg é o papel de "*distribuidor de recursos*", sendo os "recursos" organizacionais entendidos pelo autor num sentido lato englobando dinheiro, tempo, material e equipamento, mão de obra e reputação. É no desempenho deste papel que cabe ao gestor a responsabilidade de decidir que trabalho deve ser atribuído e a quem na Organização, isto é, cabe-lhe *a elaboração da configuração de relações formais que determinam como o trabalho deve ser dividido e coordenado, afinal a estrutura da Organização* (Mintzberg, 1990). É no desempenho deste papel que se torna importante o comportamento de "fazer escolhas", devendo o gestor estar atento não só à adequação destas às características gerais da Organização como à sua consistência com outras escolhas e com os interesses dos grupos de influência da Organização.

Finalmente, enquanto "negociador" o gestor envolve-se frequentemente em actividades importantes não rotineiras com outras Organizações e/ou pessoas. Esta actividade é segundo Mintzberg, uma parte vital do papel do gestor.

Em conclusão, verificamos que são os papéis informacionais que promovem a coesão de todo o trabalho do gestor ligando os papéis interpessoais que "asseguram que a informação seja fornecida e/ou obtida" (Mintzberg, 1973: 71) aos papéis decisionais que «fazem uso mais significativo

dela» (*ibidem*). Por esta razão, o gestor pode ser visto como o "centro nervoso" de uma rede de informações (Mintzberg, 1973) assumindo aí, os papéis de *monitor* de informação interna e de informação externa, de *disseminador* de informação aos subordinados, de *«porta-voz»* em relação ao exterior, e de *estratega* em relação à resolução dos problemas da sua Organização (Figura 6.).

Desta forma, a metáfora do actor organizacional e do gestor em particular, como *processador de informação* surge-nos como muito pertinente para o estudo do seu papel nas Organizações por duas razões fundamentais: por um lado, porque para além de captar a dimensão mais racional do papel do gestor, capta também a dimensão cognitiva aquela em que estamos fundamentalmente interessados; por outro lado, esta metáfora apresenta semelhanças evidentes com a metáfora do "fazer sentido organizacional" de Weick definida na primeira parte deste capítulo.

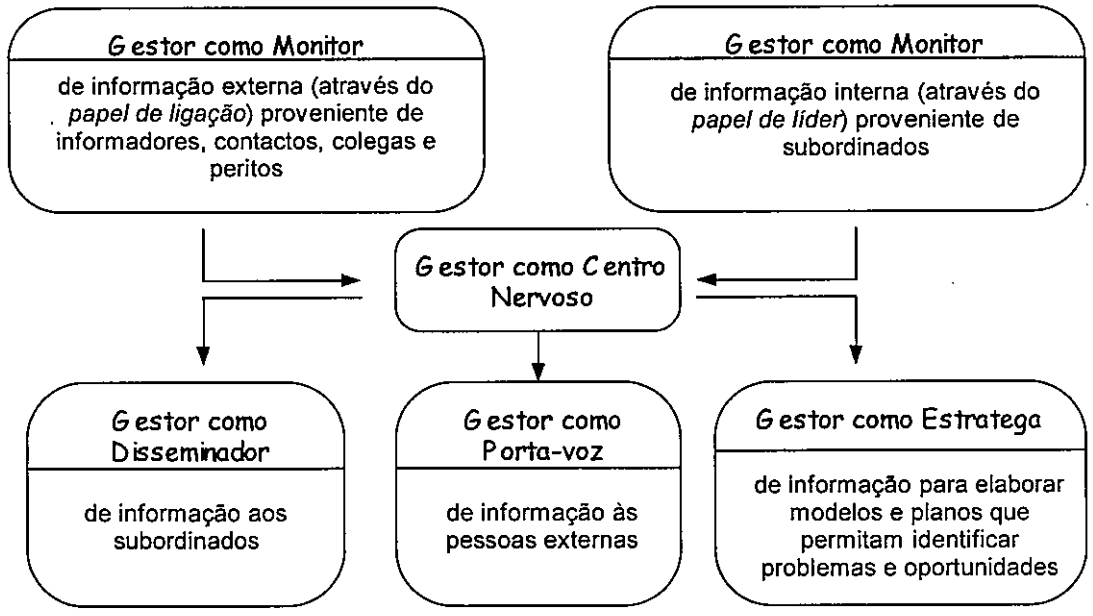


Figura 6. O gestor enquanto sistema de processamento de informação
(Mintzberg, 1973: 72)

De facto, vimos que é no desempenho do papel de "*monitor*" que o gestor obtém informação que lhe permite estar bem informado não só sobre a Organização como sobre o seu meio. A compreensão que ele desenvolve do seu meio é obtida «pela junção de todos os fragmentos de informação que ele consiga encontrar» (Mintzberg, 1973: 69), com os quais ele *«desenvolve imagens mentais ou "modelos" de como a sua Organização e o seu meio funcionam e "planeia" para onde deve ir»* (Mintzberg, 1973: 71); enquanto "*empresário*" e "*distribuidor de recursos*" o gestor, com base nos *modelos mentais* ou *abstracções da realidade* (Mintzberg, 1973) elaborados enquanto "monitor", assume um papel importante no desenho de muitas das mudanças organizacionais nomeadamente, as que dizem respeito à forma como o trabalho está dividido pelas pessoas e como é controlado, processo em que tem de efectuar escolhas entre alternativas possíveis de acção (Mintzberg, 1973).

Desta forma, e tomando como referente as fases de processamento de informação definidas por Taylor e Crocker (1981)[27], podemos dizer que qualquer actor organizacional enquanto *processador de informação* tem de *(i) seleccionar e recolher informações* do seu meio (fazendo-o principalmente, através dos papéis de "líder" e "agente de ligação"); de *(ii) tratar a informação* recebida no sentido de a tornar cognitivamente "maneável" (através principalmente do papel de "monitor"); e, por último, de *(iii) fornecer e/ou aplicar informações* nomeadamente, através de processos decisórios. Ora, como veremos na análise que a seguir faremos de cada uma destas etapas de processamento de informação social[28], é possível estabelecer um paralelo entre estas e os processos do "fazer-sentido *enactado*" de Weick e definida na primeira parte deste capítulo.

---

[27] De acordo com Taylor e Crocker (1981) o processamento de informação compreende as seguintes fases: (i) explorar o meio, (ii) seleccionar os itens a prestar a atenção, (iii) incluir e/ou recolher informação acerca daqueles itens, e, (iv) ou armazená-los de alguma forma para que possam ser mais tarde considerados, ou, usá-los como base para acção (Taylor & Crocker, 1981: 90).

[28] Saliente-se que embora descritas separadamente estas três etapas inserem-se num processo contínuo em que na maior parte das vezes, se confundem acontecendo quase simultaneamente.

2.2.2.1.1.1. *Selecção e recolha de informações*

Esta etapa do processamento de informação corresponde ao processo de "enactment" (Weick, 1979, 1982) definido anteriormente ou ainda, às fases de *exploração do meio* e à de *selecção de itens* definidas por Taylor e Crocker (Taylor & Crocker, 1981).

O meio informacional do gestor é cada vez mais caracterizado pela complexidade devido não só à quantidade e diversidade das entradas informacionais como à sua ambiguidade e incerteza (Weick, 1979). É nesta linha de raciocínio, que Kotter considera que um dos desafios ou dilemas com que se confrontam os gestores é o de «calcular o que fazer apesar da incerteza, grande diversidade e enorme quantidade de informação potencialmente relevante» (Kotter, 1982: 160) que prolifera no seu meio de trabalho. Este facto associado às limitações humanas de processamento de informação[29] que não permitem evidenciar e/ou estar atento a todos os detalhes do meio (Taylor & Crocker, 1981), faz com que os gestores se relacionem ou actuem no meio de forma activa e selectiva, dando atenção apenas a alguns dos seus inputs e ignorando outros. Isto é, o processo de obtenção de informação, intencional ou não, é um processo altamente selectivo em que o gestor ao lidar com a grande quantidade de estímulos que o rodeia, tenta "activamente" desembaraçá-los e impor-lhes alguma ordem (Weick, 1979).

Para tal, os gestores, interlocutores privilegiados da realidade nas Organizações, necessitam de critérios de selecção e orientações (Taylor & Crocker, 1981: 90) que lhes permitam processar o máximo de informação com o mínimo de sobrecarga cognitiva possível. Por isso, eles desenvolvem estruturas ao nível cognitivo que apriorísticamente designaremos como Walsh

[29] Largamente documentadas anteriormente (ver por ex., Miller, 1959).

(1989) e Abelson e Black (1986) por "estruturas de conhecimento" ou "esquemas"[30].

Considerar o conhecimento esquemático, ou seja, considerar que ele é orientado por "*esquemas*" ou "*estruturas de conhecimento*" (Abelson & Black, 1986; Gioia & Poole, 1984; Gioia & Manz, 1985), coloca-nos de imediato no âmbito das teorias de processamento de informação habitualmente designadas por "top-down" (Abelson & Black, 1986) ou "theory-driven" (Nisbett & Ross, 1980 citados em Abelson & Black, 1986 e em Walsh, 1989). De facto, considera-se que o processamento de informação é orientado pelo contexto prévio vivenciado pelos indivíduos que se encontra traduzido e armazenado em esquemas ou estruturas cognitivas ou de conhecimento[31].

Assim, segundo esta perspectiva os dados ou entradas informativas não têm significado a não ser quando se enquadram num contexto cognitivo, num esquema sobre o significado do estímulo (Taylor & Crocker, 1981), previamente construído na mente dos sujeitos e activados em cada experiência ou situação com que se confrontam. Assim, para seleccionar a informação que é útil e processá-la rápida e eficientemente, o indivíduo dispõe de uma série de grelhas ou hipóteses que lhe dizem «que dados procurar e como interpretar os dados encontrados» (Taylor & Crocker, 1981: 90). Isto é, os indivíduos para obviarem ao máximo, as dificuldades impostas quer pela análise de grandes quantidades de informação quer pela análise de informação complexa, tendem a simplificar a compreensão dos estímulos percebidos comparando-os com estímulos idênticos com que contactaram anteriormente e que se encontram armazenados sob a forma de esquemas, na sua mente. Estas estruturas ou esquemas constituem estruturas cognitivas previamente concebidas, com as quais os indivíduos impõem uma estrutura e até significado à informação social

[30] Conceito chave da perspectiva de processamento de informação que não tem recebido designações consensuais como analisaremos no capítulo terceiro desta tese. Por essa razão, optámos por designá-lo até lá por *estruturas de conhecimento*, até fazermos a clarificação deste conceito.

[31] Em oposição à abordagem "bottom-up" (Abelson & Black, 1986) ou "data-driven" (Nisbett & Ross, 1980 citado por Abelson & Black, 1986) de processamento de informação que defende que são os inputs informacionais presentes em cada situação com que os indivíduos se confrontam, que dominam o seu processamento cognitivo.

ou a situações sociais de forma a facilitar a sua compreensão (Gioia & Poole, 1984). Daí o pressuposto que Weick sustém de que "frequentemente, os gestores conhecem muito menos dos seus meios e Organizações do que o que eles pensam" (Weick, 1979: 151).

De acordo com esta abordagem, o desenvolvimento destas estruturas ao nível cognitivo é assim, considerado indispensável pois sem elas os indivíduos especialmente os gestores, seriam sobrecarregados com a complexidade extrema que caracteriza o seu mundo informacional.

2.2.2.1.1.2. *Tratamento da informação*

Assim, depois da informação ser *enactada* ela é, numa segunda fase deste processo, confrontada com a que os gestores já possuem e que foi adquirida ao longo da sua história pessoal e profissional, resultando daí que «o meio fica classificado em variáveis e relações e aparece mais ordenado» (Weick, 1979: 148). Esta etapa assemelha-se assim, ao processo a que Weick chama de "selecção" e que foi descrito anteriormente.

De facto, considera-se que da mesma forma que os teóricos das Organizações desenvolvem teorias e estruturas que os ajudam a interpretar o mundo organizacional, os actores organizacionais nomeadamente, os gestores desenvolvem também teorias construídas com base em experiências passadas e sedimentadas na forma de estruturas de conhecimento. Para Daft e Steers as teorias que os gestores possuem são implícitas e reflectem a sua compreensão sobre a forma como funcionam as Organizações (Daft & Steers, 1986).

É por esta razão, associada ao facto considerado por Mintzberg, dos gestores pouco escreverem sobre os seus entendimentos ou compreensões da realidade organizacional, que o autor considera o espírito dos gestores como o local onde se encontra o «banco de dados estratégicos da Organização» (Mintzberg, 1973, 1975). De facto, estes estudos vêm entre outras coisas

chamar a atenção para o facto de que muitas das coisas que se passam na Organização e ao nível da sua gestão se encontram "guardadas" nas cabeças dos gestores sobre a forma de estruturas cognitivas ou de conhecimento. Mintzberg, por ex., refere relativamente aos gestores que estudou que os seus planos «pareciam existir apenas nas suas cabeças como intuições flexíveis e frequentemente específicas» (Mintzberg, 1975: 51). Também Vickers considera que «a característica mais comum do trabalho do gestor em qualquer Organização é que ele tem de regular um processo contínuo no tempo, sendo a essência do que eles gerem fluxos e mudanças» (Vickers, 1967 citado por Weick, 1979: 42).

2.2.2.1.1.3. *Disseminar e/ou aplicar informações*

A culminar todo este processo a informação anteriormente obtida e tratada estará disponível para directa ou indirectamente ser utilizada nomeadamente, nos processos decisórios em que naturalmente o gestor está envolvido. Também Kotter considera que a recolha desta informação vai servir à tomada de decisão, a maior parte das quais são "assumidas inconscientemente num processo que é grandemente interno às suas mentes" (Kotter, 1982, 161).

Dada a diversidade de estímulos e áreas de intervenção organizacionais é natural supor-se que o gestor desenvolva estruturas cognitivas mais ou menos independentes, relativamente a vários domínios do conhecimento. É aliás, o que Mintzberg concretiza ao afirmar que o gestor organiza a informação com que é bombardeado em séries de modelos mentais relativos ao *funcionamento interno da sua Organização*, ao *comportamento dos subordinados*, às *tendências do meio organizacional*, aos *hábitos dos associados*, etc., conhecimento que ele utilizará para testar alternativas quando tiver de efectuar escolhas (Mintzberg, 1973). É neste processo de escolhas entre alternativas possíveis de acção; que o gestor se socorre de *modelos* e *planos*, ou seja, abstracções da realidade, que desenvolveu na sua mente. Estes "modelos" constituem segundo Mintzberg «*um conjunto de*

relações causais pelas quais os efeitos de certas condições podem ser previstas» (Mintzberg, 1973: 89). O autor considera mesmo que a eficácia das decisões dos gestores está grandemente dependente da «qualidade[32] dos seus modelos mentais».

Em síntese, podemos estabelecer um paralelo (cf. Quadro 13.) entre as fases da perspectiva de processamento de informação e, os processos do "fazer sentido *enactado*" definidos por Weick (1979, 1982, 1988, 1995).

Processamento de informação	**"Fazer sentido" *enactado***
——	(i) mudanças ecológicas
(i) seleccionar e recolher informação	(ii) *enactment*
(ii) tratar informação	(iii) selecção
(iii) fornecer e aplicar informação	(iv) retenção

Quadro 13. As perspectivas de processamento de informação e a de "fazer sentido *enactado*" em paralelo.

Assim podemos concluir, que o papel do gestor consiste essencialmente, em «gerir mitos, imagens, símbolos e rótulos» (Weick, 1979: 42), ou em gerir fluxos de informação, processos e mudanças. Para tal, ele utiliza determinadas estruturas de conhecimento desenvolvidas ao longo do tempo, que o ajudam não só a reduzir a complexidade do mundo informacional que o rodeia como a fazer escolhas que considera mais adequadas à leitura que faz do seu meio. Ou seja, a gestão «ajuda a interpretar o ambiente externo e verifica a eficácia da organização» (Daft & Steers, 1986: 12).

[32] Por razões que explicaremos no capítulo quarto, talvez preferíssemos falar em "adequação" em vez de "qualidade" dos modelos mentais.

3. Os estudos empíricos

A abordagem interpretativa da estruturação organizacional ou seja, o estudo do papel desempenhado pelas "estruturas cognitivas" dos designers organizacionais na forma ou formas organizativas que são assumidas, é bastante recente encontrando-se ainda numa fase embrionária em que escasseiam os estudos empíricos.

De facto e como referimos anteriormente, até finais da década de setenta o estudo das Organizações nomeadamente, do processo de estruturação organizacional ou simplesmente, de "organização", estava dominado pelo paradigma funcionalista ou objectivista. Esta perspectiva, segundo Benson (1983, citado em Peiró, 1990), caracteriza-se basicamente por dois pressupostos: (1) o dos *limites*, segundo o qual os processos que controlam a selecção do desenho organizacional são internos à Organização; e, (2) o da *selecção*, segundo o qual a selecção do desenho organizacional é orientado por uma tendência para a prossecução de fins e/ou para a satisfação das necessidades pré-definidos.

Na década de 60, já sob a influência da perspectiva sistémica para abordagem das realidades sociais nomeadamente das organizacionais, surge um conjunto de estudos que considerando as relações entre as Organizações e os seus meios visavam fundamentalmente estudar (a) o tipo de variáveis que afectavam as características das Organizações (mais frequentemente, estruturais) e até que ponto; e, saber (b) qual a influência que estas características teriam no nível de performance alcançado por estas mesmas Organizações (Crozier & Friedberg, 1977). Os estudos realizados de acordo com esta perspectiva - comummente conhecida por *Teoria da contingência estrutural* - consideravam a influência que diversas variáveis contextuais (idade, tamanho, etc.) e do meio externo das Organizações têm sobre as características estruturais das mesmas. Um primeiro conjunto de estudos centrou-se inicialmente, no estudo da influência isolada que um daqueles factores exercia sobre as formas estruturais das Organizações. Inserem-se

nesta abordagem unitária ou unilateral por ex., os estudos sobre a influência da tecnologia (Woodward, 1965; Perrow, 1967, 1970) e do tamanho da Organização (Blau, 1970 citado por Crozier & Friedberg, 1977; Hall, 1963 citado por Crozier & Friedberg, 1977) nas formas estruturais assumidas pelas Organizações.

Uma segunda corrente de estudos a abordagem multidimensional, evidenciava já alguma evolução sobre os estudos anteriores pois consideravam a influência de múltiplos factores sobre as formas estruturais assumidas pelas Organizações. É o caso dos estudos de Pugh e Hickson (1969, citados por Crozier & Friedberg, 1977) sobre a influência de diversas variáveis estruturais e os estudos de Burns e Stalker (1961), Emery e Trist (1965) e Lawrence e Lorsch (1986)[33] que procuraram avaliar a influência que o meio externo tinha nas formas estruturais assumidas pelas Organizações.

Quer consideremos uns ou outros, estes estudos encerram contudo, lógicas que consideramos inadequadas à análise organizacional. Por um lado, existe uma lógica behaviorista de causalidade linear, em que se considera que uma variável contextual (ou várias) determina(m) *unilateralmente* uma outra variável estrutural (ou outras variáveis) na Organização. Trata-se na essência, da operacionalização da perspectiva determinista do "one best way" na estruturação organizacional ou seja, é a tradução da ideia de que há um determinismo ou fatalismo nas formas organizativas assumidas por cada Organização de que um ou, na melhor das hipóteses, alguns daqueles factores são responsáveis.

Por outro lado, a vertente interpretativa ou seja, o papel que os processos cognitivos desempenham nos processos organizacionais não é sequer considerado. As Organizações e os seus meios continuam a ser entendidos como entidades inquestionavelmente objectivas, concretas e medíveis.

[33] Data da edição da *Harvard Business School* da obra publicada originalmente pelos autores em 1967.

Inserido nesta perspectiva mas diferenciando-se destes primeiros estudos, Mintzberg (1987; 1989) considerando que a essência da concepção organizacional se encontra numa série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e a realização da coordenação, refere-se a um conjunto de factores de "contingência" ou de "situação" que influenciam reciprocamente, a escolha que os gestores fazem dos parâmetros de concepção. Desses factores o autor salienta a idade e o tamanho da Organização, o seu sistema técnico de produção, alguns aspectos do seu meio, em particular a sua estabilidade e a sua complexidade e, o seu sistema de poder como por ex., o facto da Organização ser ou não estreitamente controlada por detentores de influência externa (Mintzberg, 1982, 1990). Defendendo que as formas estruturais resultam de escolhas que os gestores realizam acerca de uma série de parâmetros, o aspecto inovador nesta abordagem é o de considerar que os factores de "contingência", tradicionalmente considerados como externos às Organizações e por isso, capazes de se lhes impor, são elementos da estrutura que tal como estes, deverão ser escolhidos pelos gestores. Assim, não é a simples realidade objectiva destes factores que por si só, é suficiente para determinar qualquer tipo de estrutura organizacional, a sua influência nas Organizações vai depender em muito, das opções efectuadas pelos gestores a esse nível.

Esta abordagem não só constitui em si, uma negação do determinismo típico do "one best way" e traduz a abordagem do "getting all together", que o autor materializou primeiro na abordagem das configurações organizacionais (Mintzberg, 1982) e posteriormente na abordagem das forças (Mintzberg, 1990), como introduz por via de considerar as escolhas dos gestores, a vertente interpretativa ou cognitiva na análise dos processos organizacionais.

Paralelamente ao desenvolvimento destes estudos inseridos na perspectiva da Contingência Estrutural, começaram a aparecer propostas teóricas relativas ao estudo das Organizações de um ponto de vista cognitivista e mais concretamente, à relação entre as estruturas formais das Organizações e as estruturas cognitivas dos que as concebem. Considera-se

assim, que o funcionamento e a estrutura assumida e evidenciada pelas Organizações são em grande medida, o reflexo das teorias implícitas daqueles que as concebem.

Weick (1979) por ex., considera que as variáveis organizacionais tradicionais, como a formalização, a centralização, etc., influenciam os processos cognitivos dos actores organizacionais que são, ao mesmo tempo, modelados por estes processos. O autor propõe assim existir uma relação recíproca entre a vertente estrutural e a vertente cognitiva da Organização, relação que se materializa no conceito de *enactment*.

Duncan e Weiss consideram a este propósito, que qualquer que seja o nível focalizado da Organização - unidade de trabalho, divisão, subunidade, Organização em si - as suas características estruturais reflectem as escolhas feitas pelos gestores (Duncan & Weiss, 1979)

Admitindo implicitamente, que a vertente cognitiva se manifesta através das acções e comportamentos individuais, Astley e Van de Ven fazem referência às relações recíprocas entre estruturas formais e acções pessoais e/ou organizacionais. São aliás, estas relações que segundo os autores, promovem a tensão e o conflito características típicas da vida organizacional. É o estudo desta interrelação e das tensões que ela pode provocar (tensões que estimulam mudanças ao longo do tempo), que constituem o foco de interesse central da teoria da Organização e da gestão (Astley & Van de Ven, 1983). Isto porque, prosseguem os autores, «estas questões (1) admitem as perspectivas voluntarista e determinista da vida organizacional; (2) justapõem estas perspectivas ao relacionarem reciprocamente estruturas formais e acções pessoais em níveis de análise comparáveis; e, (3) focalizam-se no desenvolvimento quer complementar quer contraditório que estas relações têm ao longo do tempo» (Astley & Van de Ven, 1983, p. 267).

Bartunek ao explorar na prática, o modo como mudanças radicais dos "esquemas interpretativos" dos elementos de uma Ordem Religiosa se relacionam com a restruturação organizacional, constata que propriedades

estruturais da Organização, esquemas interpretativos e acções individuais se modificam em interacção uns com os outros. Isto é, o autor verifica que se os esquemas interpretativos individuais e a sua expressão em acções se modificam então, verificar-se-ão também mudanças na estrutura organizacional. Por seu lado, estas mudanças vêm posteriormente legitimar ou constranger (a mudança de) as acções e os esquemas interpretativos (Bartunek, 1984).

Nesta linha de raciocínio, Daft e Weick por ex., consideram que quase todas as consequências em termos de estrutura e desenho organizacional atribuídas tradicionalmente, quer ao meio quer à introdução de (novas) tecnologias, estão dependentes da interpretação que os elementos chave da organização fizeram da situação e dessas componentes do meio (Daft & Weick, 1984). Este constitui aliás, um dos cinco importantes papéis que Downey e Brief (1986) consideram que as "teorias implícitas das Organizações"[34] podem desempenhar no modo como as Organizações funcionam. Os autores consideram que estas teorias orientam as elites da Organização no desenho da mesma isto é, se se considerar que (a) as decisões sobre desenho constituem comportamentos intencionais e, que (b) os indivíduos utilizam teorias implícitas em escolhas intencionais então os responsáveis por decisões que resultam em características de estrutura organizacional, utilizam teorias implícitas da Organização para orientar as suas acções. Ainda de acordo com os autores, resultam daqui duas implicações: por um lado, a de se considerar que as características da estrutura organizacional são o resultado de escolhas feitas pelos membros da Organização (Child, 1972) e, por outro lado, a de que as estruturas organizacionais devem deixar de ser vistas como o resultado de processos de evolução natural (Aldrich, 1979 citado por Downey & Brief, 1986).

Uma análise mais aprofundada destas diversas propostas leva-nos ainda a concluir que o campo não é homogéneo quanto à forma e ao grau com

[34] Os autores definem "teorias implícitas da organização" como pressupostos que os indivíduos possuem acerca da forma como as Organizações estão estruturadas Brief & Downey, 1983, p. 1071).

que os diversos autores assumem a participação da vertente cognitiva na definição da realidade em estudo. Situação esta que traduzirá certamente, a adesão mais ou menos implícita, dos seus autores a diferentes meta-pressupostos subjacentes a cada uma das quatro grandes categorias de teorias interpretativas referidas e diferenciadas por Burrell e Morgan (1979)[35].

Inseridos nesta perspectiva, encontramos de facto, autores que reconhecem na realidade organizacional quer uma vertente objectiva como uma vertente mais subjectiva (Astley & Van de Ven, 1983), e outros mais radicais, que em relação à natureza desta realidade lhe negam qualquer objectividade admitindo apenas uma vertente subjectiva, de construção social (Cossette, 1989, 1994).

Efectivamente, Astley e Van de Ven consideram que as Organizações não devem ser consideradas nem fenómenos puramente objectivos, nem fenómenos puramente subjectivos. São por um lado, consideram os autores, «sistemas objectivos na medida em que exibem estruturas que são apenas parcialmente modificáveis através de acções pessoais; e, por outro, são sistemas subjectivos na medida em que estas estruturas são habitadas por indivíduos que com base nas suas percepções, actuam quer de forma previsível como de forma imprevisível» (Astley & Van de Ven, 1983: 266). Estes autores ao afirmarem que as teorias das Organizações não só reflectem a realidade organizacional, como também a *produzem*[36], e, considerando que, a teoria ao dar explicações dos fenómenos organizacionais ajuda a dar objectividade às práticas a que se refere, defendem até certo ponto, a ideia da construção social da realidade organizacional.

[35] Referimo-nos à Hermenêutica, à Fenomenologia, à Sociologia Fenomenológica e ao Solipsismo, as principais escolas teóricas do paradigma interpretativo descritas e diferenciadas por Burrell e Morgan (1979) exactamente, com base no grau de "subjectividade" assumido em cada um dos quatro pressupostos relativos à natureza da Ciência Social (os pressupostos ontológicos, relativos à natureza da realidade; os epistemológicos, relativos à natureza do conhecimento; os relativos à natureza humana e, finalmente os metodológicos).

[36] O destaque (itálico) é nosso.

Cossette por outro lado, considera que o conhecimento da realidade organizacional "não pode nunca ser «objectivo» pois é obra de um sujeito (não pode senão ser subjectivo) orientado necessariamente, pela sua própria estrutura cognitiva" (Cossette, 1994: 3). Ou seja, como Astley salientou "O conhecimento é por natureza, inevitavelmente subjectivo" (1985: 498).

Podemos no entanto, e à laia de conclusão, salientar um conjunto de características que são partilhadas por todos as propostas teóricas mais ou menos desenvolvidas, e que se inserem nesta perspectiva de análise cognitiva das Organizações. Assim, os autores inseridos nesta perspectiva estão preocupados em compreender a realidade organizacional ao nível da experiência subjectiva procurando por isso, explicações na consciência e subjectividade individual, ou seja, no quadro de referência dos participantes organizacionais e não na observação da acção. Por esta razão, as Organizações são entendidas como entidades sociais cujos objectivos "não têm a ver com objectividades e objectivos organizacionais mas com subjectividades e orientações negociadas" (Eden, Jones & Sims, 1979: x).

A realidade organizacional é vista como um processo social emergente, criada pelos indivíduos envolvidos; apesar de se reconhecer que aquela tem alguma existência fora da consciência individual, é vista como pouco mais sendo do que uma rede de pressupostos e significados intersubjectivamente partilhados pelos membros de uma qualquer Organização.

4. Conclusões e reflexões finais

A finalizar este capítulo queríamos destacar alguns aspectos que consideramos importantes e que foram determinantes na sequência do trabalho aqui apresentado.

F. P. C. E. BIBLIOTECA U. P.

Assim, em primeiro lugar parece-nos importante salientar que a concepção das Organizações enquanto entidades socialmente construídas, não só lhes nega o seu estatuto ontológico tradicional de entidades físicas independentes como, transforma os actores organizacionais nomeadamente os gestores, em agentes activos e interactivos neste processo de construção da realidade organizacional - dimensão cognitiva do *processo de organizar*. De facto, do ponto de vista desta perspectiva, os elementos da Organização tornam-se activamente envolvidos na definição, descrição e/ou "enacting" do seu ambiente de trabalho (Weick, 1979, 1995; Blackburn & Cummings, 1982), com base nas interpretações ou construções pessoais que fazem dos acontecimentos, num processo contínuo de "estudo científico" (Eden, Jones & Sims, 1983) sobre o que os rodeia.

Em consequência, o estatuto ontológico do que habitualmente é designado por *meio organizacional* é também alterado: o meio não consiste num conjunto mais ou menos específico de características que se impõem à Organização e aos seus membros, mas resulta antes de uma construção social dos seus elementos. Isto é, o meio deixa de ser considerado como um input organizacional para ser considerado antes um output, aquilo que Weick como vimos neste capítulo, denominou por *ambientes enactados*. É por esta razão que o autor considera que "as Organizações desempenham um papel fundamental na criação das realidades que depois vêm como "factos" aos quais se devem adaptar" (Weick, 1979: 13).

Em síntese, de acordo com esta perspectiva, "Organização" e "meio" - juntos e indiferenciados - estão armazenados nas mentes dos participantes na forma de mapas cognitivos, e particularmente na forma de mapas causais (Weick, 1979, 1985; Bougon, Weick & Binkhorst, 1977), que vão sendo alterados e desenvolvidos com a experiência.

Mas, este processo de interpretação da realidade e do meio organizacional é da responsabilidade de um pequeno grupo de indivíduos, formalmente investidos para tal. Esta ideia comporta em si, duas outras muito importantes que passaremos a descriminar.

Por um lado, a ideia de que o *processo de organizar*, como qualquer outro processo organizacional, é fundamentalmente colectivo e não verdadeiramente individual - dimensão colectiva do *processo de organizar* -. De facto, a verdadeira essência ou substância da vida das Organizações de acordo com esta perspectiva, são as trocas e as interdependências embora fluídas e inconstantes, estabelecidas entre os diversos actores organizacionais. Ou seja, de acordo com o próprio autor as componentes estáveis no crescimento e declínio organizacional são as *interacções recíprocas* e os *ciclos de comportamento entrecruzados* mantidos entre os elementos de qualquer organização. Desta forma, admitir que as Organizações têm "pensamentos e agem" (Weick, 1979), é admitir que os pensamentos, interpretações e/ou processos de atribuição de significado dos seus actores são os elementos constituintes da interpretação, pensamento organizacional[37] que se desenvolve num processo contínuo de construção. Os comportamentos organizacionais são por este motivo, tidos como basicamente colectivos.

Por outro lado, a ideia de que este colectivo é limitado a certos elementos da organização - dimensão política do *processo de organizar* -, isto é, é aos gestores que habitualmente cabe este papel organizacional[38]. Por este motivo, à mudança na perspectivação das Organizações e dos seus meios corresponde também uma mudança na forma de se conceber o papel dos actores organizacionais nomeadamente do gestor. De facto, considera-se o mundo da gestão como socialmente construído pois "Uma significativa parte da Organização e do seu meio consiste em nada mais do que conversas, símbolos, promessas, ilusões, interesses, atenção, ameaças, acordos, expectativas, memórias, rumores, indicadores, partidários, oponentes, crenças, dúvidas, esperança, aparências, lealdades e compromissos sendo todos estes

[37] Admitimos a existência dum pensamento organizacional, independentemente de considerarmos aqui se existe uma memória própria da Organização independente da "soma" das memórias dos seus diferentes actores, ou se, pelo contrário, esta memória organizacional é a tradução da agregação das várias memórias individuais que nela habitam. Esta questão será abordada mais tarde (Capítulo terceiro) aquando da apresentação das diferentes metodologias para avaliação das estruturas cognitivas.

[38] Como veremos no estudo empírico por nós realizado, este papel nalgumas Organizações habitualmente de grande porte, pode ser estendido a outros actores organizacionais, nomeadamente aos que ocupam o topo estratégico da *tecnoestrutura* (Mintzberg, 1982, 1990).

aspectos mais intangíveis e influenciáveis do que os bens materiais" (Weick, 1985: 128, citado em Weick, 1990: 3).

Desta forma, dado o papel de interface que os gestores desempenham nas Organizações quer entre os subordinados, quer entre estes e outros superiores hierárquicos, quer entre a Organização e o seu meio, podemos considerá-los como *processadores de informação* ou "trabalhadores de informação" (Walsh, 1989) que respondem aos desafios do mundo complexo informacional criando *estruturas de conhecimento* que dão forma aos seus mundos e, como tal, lhes facilitam o processamento de informação. Isto é, da mesma forma que os cientistas impõem estruturas analíticas às observações empíricas de forma a tornar o conhecimento significativo, os participantes organizacionais interpretam subjectivamente os acontecimentos de forma a experienciar a vida de todos os dias como significativa (Astley, 1985: 509).

A definição deste conceito que constitui o conceito chave das teorias de processamento de informação, não é contudo, uma tarefa pacífica. De facto, constatámos a utilização por diversos autores (o próprio Weick para se referir ao conhecimento que os indivíduos possuem armazenado no seu processo de retenção utilizou como de resto, deixámos transparecer, de forma indiferenciada, as designações *mapa causal*, *esquemas de interpretação*, *crenças*) de uma variedade enorme de designações supostamente, a significarem esta mesma entidade. Urgia assim, clarificar o seu significado, no sentido de fazermos a opção conceptual mais adequada ao que pretendíamos investigar. É o que nos propomos fazer no capítulo seguinte.

Uma outra ideia que consideramos fundamental e que está intimamente relacionada com as anteriores é a de que este processo (colectivo e político, como dissemos) de interpretação do meio organizacional[39] influencia os resultados organizacionais nomeadamente, a sua estrutura. Assim, podemos dizer que todos os tipos de acções organizacionais são determinadas

[39] Este conceito é aqui entendido por nós como englobando aspectos relativos ao meio interno como ao meio externo das Organizações.

pela combinação da informação que existe na mente dos indivíduos com a informação disponível no meio (Hosking & Morley, 1991). Além disso, como se considera que as Organizações resultam da acção colectiva dos seus membros, os seus resultados são considerados também colectivos, dimensão que também procuraremos explorar neste trabalho (cf. Capítulo sétimo).

Capítulo terceiro

Dimensão individual e colectiva das *estruturas de conhecimento*

1. Introdução

«There is no direct access to reality unmediated by language and preconceptions.»

Astley (1985: 498)

Como vimos no capítulo anterior o facto de considerar-se as Organizações e as suas acções como emergentes dum processo contínuo de construção social tem implicações específicas na forma de se conceber a acção organizacional e, em particular a gestão organizacional. Isto é, implica abandonar a perspectiva determinista de que a vida organizacional é determinada por constrangimentos ambientais e, assumir-se que ela é activamente criada e recriada pelos actores organizacionais e mais especificamente, por "escolhas estratégicas da gestão" (Astley & Van de Ven, 1983). Ou seja, em última instância, implica assumir-se uma perspectiva voluntarista do comportamento humano nas Organizações considerando-o autónomo e criativo e não determinado e adaptativo.

No centro desta abordagem o actor organizacional e especificamente, o gestor, é entendido como *processador de informação* que desenvolve ao longo do tempo, "esquemas" ou "estruturas de conhecimento" relativos à compreensão que faz sobre determinado tópico. Tais *esquemas* permitem como vimos também, que os gestores categorizem um acontecimento e/ou facto, avaliem as suas consequências e considerem as acções apropriadas realizando-as rápida e eficazmente. Sem *esquemas* ou *estruturas de conhecimento* um gestor, e principalmente as Organizações nas quais ele se insere, ficariam paralisados pela necessidade de analisar "cientificamente" uma enorme quantidade de situações ambíguas e incertas (Prahalad & Bettis, 1986: 489), aquelas afinal, que melhor caracterizam os meios organizacionais actuais. Isto é, sem tais estruturas, qualquer actor organizacional

nomeadamente os gestores, seriam confrontados com informação equivalente ao *ruído branco* (Walsh & Fahey, 1986), perdendo-se num mar de dados e/ou de informação (Daft & Weick, 1984; Weick, 1979).

A ideia base da perspectiva do actor organizacional como processador de informação, é então a de que o conhecimento (sobre qualquer domínio) é *esquematizado*, isto é, organizado em "pedaços" ou "pacotes" de tal modo que dado um pequeno "bit" de contexto situacional apropriado, o indivíduo tem disponível muitas inferências sobre o que pode acontecer a seguir numa dada situação (Abelson & Black, 1986: 1). No centro desta abordagem está assim, o conceito de *estrutura de conhecimento* ou *esquema* (Abelson & Black, 1986) que traduz precisamente o conhecimento que os indivíduos possuem sobre o que os rodeia e que se considera vir a influenciá-los decisivamente nas suas acções. Trata-se no entanto, de um conceito cuja designação não é pacífica tendo sido muitos os rótulos que recebeu e em geral, pouca a preocupação que mereceu por parte dos seus autores, em os diferenciar e clarificar relativamente aos outros.

Além disso, e em termos organizacionais, uma outra controvérsia se evidencia relativamente a este conceito: admitindo-se como o fazemos, que a acção organizacional é essencialmente colectiva, poderemos falar num *conhecimento organizacional* em oposição ao *conhecimento individual*? Existirão *esquemas* ou *estruturas colectivas de conhecimento* que representem um conhecimento supra individual no interior das Organizações? Muitos autores admitiram a sua existência, recebendo estas *estruturas colectivas* no entanto, e à semelhança do que acontece com as estruturas individuais, tantas designações quantos os seus proponentes.

Dada a controvérsia associada não só à designação utilizada para nomear este constructo mas também à diversidade de significados que ela pode encerrar, optámos por fazer uma revisão bibliográfica sobre os vários significados que este conceito tem assumido especialmente quando utilizado no contexto organizacional, com o objectivo de clarificarmos o seu significado ou significados questão de vital importância num estudo em que este

constructo constitui o seu principal objecto, e posteriormente, optarmos pela designação mais apropriada ao que nos propomos investigar. É o que faremos a seguir.

2. O conceito de "estruturas de conhecimento" nas Organizações

Segundo Stubbart (1989), foi Descartes o primeiro a formular esta noção através da ideia de "imprints". Segundo Descartes à medida que os impulsos sensoriais fluem através do sistema nervoso eles modificam o cérebro, produzindo impressões mentais de objectos externos, da mesma forma que uma câmara moderna cria uma fotografia. Em resultado disto, as representações mentais no cérebro espelham a realidade tal como ela é percebida através dos sentidos, tornando o mundo externo acessível à mente (Stubbart, 1989).

Este conceito genericamente designado por "estruturas de conhecimento" ou "esquemas", refere-se ao *conhecimento subjectivo* (Jones & Eden, 1981) e pode ser definido como elaborações pessoais mais ou menos semelhantes que os indivíduos vão construindo ao longo da sua experiência vivencial e que utilizarão na interpretação de situações idênticas às que lhes deram origem. Constituem assim, uma espécie de grelha de leitura ou teoria "à priori" que orienta as interpretações que os indivíduos fazem daquilo que os rodeia. Segundo Latta e Swigger estes *esquemas* são modelos internamente construídos do mundo externo que os indivíduos utilizam para eficientemente interpretar e prever acontecimentos no seu meio (Latta & Swigger, 1992).

Estas estruturas ou esquemas sustentadas pelos actores organizacionais, nomeadamente pelos gestores, apesar dos problemas que estão associados à sua utilização[1], são úteis fundamentalmente, a dois níveis:

[1] Walsh por ex., salienta que a utilização de estruturas cognitivas pode levar (a) ao encorajamento do pensamento estereotipado; (b) a subverter o processamento controlado de informação; (c) ao preenchimento de falhas de informação com dados representativos mas, talvez, inadequados; (d) a ignorar informação discrepante e, possivelmente, importante; (e) a desencorajar a infirmação de uma estrutura de conhecimento existente, e, (f) à inibição da resolução criativa de problemas (Walsh, 1989: 4).

por um lado, ajudam a organizar o conhecimento sobre um dado assunto num padrão de relações que ajuda a dar significado a uma série de acontecimentos observados. Desta forma, considera-se que uma teoria fornece uma estrutura para a compreensão do mundo (Bowes, Black & Turner, 1979, citado por Walsh, 1989); por outro lado, estas estruturas servem os objectivos de "economia cognitiva" (Mischel, 1981; Taylor, 1975 citados por Walsh, 1989), permitindo que os indivíduos lidem com grandes quantidades de dados com relativamente poucas proposições (Hamner e Organ, 1978, citado por Daft & Steers, 1986), ajudando-os a sumariar ou sintetizar diversas constatações de forma a poder focalizar apenas as relações fundamentais[2].

O estudo deste constructo tem sido feito fundamentalmente em duas áreas, a *psicológica* e, a da *gestão organizacional* (Walsh, 1989), nem sempre coincidentes no foco de análise que privilegiam. Assim, enquanto os estudos de âmbito psicológico, se têm centrado fundamentalmente, na compreensão das consequências para o processamento de informação, de se sustentar uma certa estrutura de conhecimento sem a preocupação de identificar o conteúdo dessas estruturas - área assinalada por uma elipse na Figura 7. -; os estudos realizados no domínio da Gestão, têm procurado responder a três questões mais abrangentes nomeadamente, têm procurado saber (a) qual o conteúdo de estruturas de conhecimento particulares que os gestores possuem; (b) qual a relação entre a utilização destas estruturas e efeitos organizacionais de importância relevante; e, (c) quais as origens das estruturas de conhecimento quando se constata que elas provocam um impacto negativo importante na Organização.

[2] Walsh (1989) refere para além destas, outras vantagens que têm sido associadas à utilização de estruturas de conhecimento que não destacaremos aqui por não terem particular relevo para o nosso estudo. Poderemos citar por ex., a de facilitar a codificação (Cohen, 1981) e a reaquisição da memória (Anderson & Pichert, 1978; Cantor & Mischel, 1977); fornecerem uma base para inferência (Langer & Abelson, 1974; Snyder & Vranowitz, 1978) e, acelerarem a resolução de problemas (Taylor, Crocker & D'Agostino, 1978).

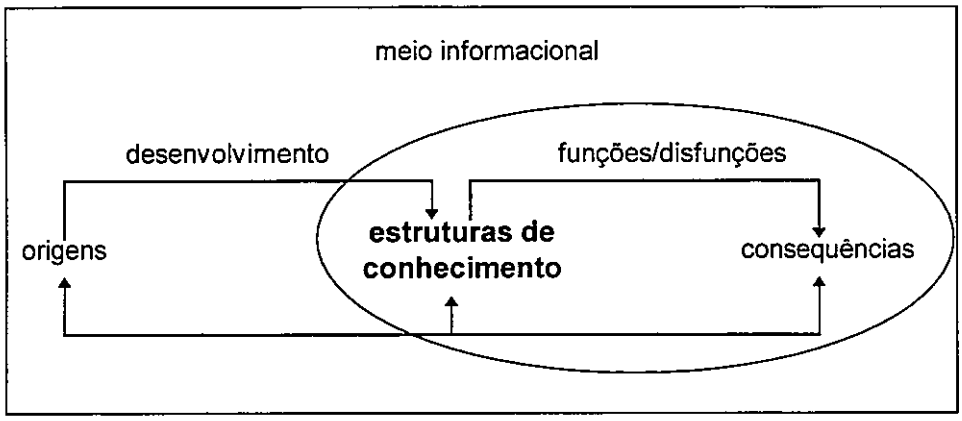


Figura 7. Investigação sobre *estruturas de conhecimento*: Um esquema organizador (Walsh, 1989: 40).

Como facilmente se depreende pela sequência de questões que coloca, esta é uma abordagem que se pode perfeitamente enquadrar na perspectiva ou abordagem "function-contend" das teorias dos esquemas cognitivos (Abelson & Black, 1986). Ou seja, é uma abordagem que atribui importância ao *processamento "top-down"* ou "theory driven" (Nisbett & Ross, 1980 citados por Abelson & Black, 1986) dos inputs de informação; considera que as estruturas de conhecimento possuem *conteúdos específicos* e, admite que estas estruturas têm uma *flexibilidade funcional*. De facto, de acordo com esta perspectiva o processamento de informação é orientado por informações e pelo conhecimento anterior dos indivíduos que se impõe na interpretação de novas situações e/ou acontecimentos; além disso, os conteúdos destas estruturas são específicos e finalmente, considera-se que elas servem para algo e com elas podem ser alcançados múltiplos objectivos, ou seja, são *estruturas operacionais* e não apenas meramente descritivas[3].

Esta é a perspectiva com que nos identificamos e que por isso, nos servirá de base para desenvolvimento do nosso trabalho.

[3] Abelson e Black (1986) definem-na em contraste com outras duas abordagens a que chamam de "propositional network" ("bottom-up"; estrutural e descritiva) e de "structured schema" ("top-down", estrutural e descritiva).

2.1. A diversidade de designações do constructo

De acordo com o autor ou autores que as estudam estas estruturas de conhecimento têm assumido diversas designações, facto que é aliás, criticado por Walsh e Fahey que consideram esta diversidade de designações como uma "falha" da perspectiva de processamento de informação por traduzir falta de consenso acerca do seu constructo-chave (Walsh & Fahey, 1986).

Estudado inicialmente, fora do domínio das Organizações[4] este conceito foi posteriormente transportado para este domínio[5] onde encontramos também uma profusão de designações relativas em geral, ao conhecimento implícito, frequentemente não consciente, que os indivíduos ou as Organizações possuem do seu meio envolvente. Ainda que muito genérica, esta definição encerra já a primeira diferenciação importante a fazer, e que se prende com um debate antigo sobre a existência ou não de um conhecimento colectivo ou "supra individual" (Walsh, 1989) independente dos conhecimentos individuais[6]. Segundo Walsh este debate tem origens muito remotas nomeadamente, nos trabalhos de Durkheim sobre as origens sociais do comportamento individual. Assim, este autor argumentava que «existiam modos colectivos de *agir e pensar*[7] exteriores aos indivíduos que a todo o momento, se conformavam àqueles» (Durkheim, 1895: lvi citado em Walsh, 1989: 15). Esta ideia inicial foi posteriormente desenvolvida de forma diversa por dois dos discípulos de Durkheim nomeadamente, Fleck e Halbwachs. Assim, apesar de ambos considerarem a existência dum conhecimento colectivo, a natureza ontológica que lhe atribuíam era diferente. Fleck (1938 citado em Walsh, 1989: 15) defendia que "a cognição não é um processo individual de qualquer 'consciência particular' teórica. É mais o resultado da

[4] Referências importantes são sem dúvida, os trabalhos de Tolman (1948) no domínio da Psicologia Experimental, a quem é habitual atribuir a origem do conceito de "mapa cognitivo"; e, de Bruner e Tagiuri (1954 citados por Brief & Downey, 1983) no domínio da Psicologia Social, a quem Brief e Downey (1983), atribuem a origem da designação "teorias implícitas".

[5] Segundo Downey e Brief (1986) foi Staw (1975 citado por Downey & Brief, 1986), quem pela primeira vez, no domínio organizacional, fala em "esquema cognitivo".

[6] Sobre esta questão ver por ex., Douglas (1986).

[7] O itálico é nosso.

actividade social desde que o stock de conhecimento existente exceda a quantidade disponível para qualquer indivíduo. Para ele este stock de conhecimento existe num "pensamento colectivo".

Halbwachs (1950 citado em Walsh, 1989: 15) refere-se a este fenómeno através do conceito de "memória colectiva", que para o autor seria mais um *processo* de recuperação e/ou reaquisição emergente do que qualquer *facilidade de retenção* ou *memória abstracta,* tal como fora considerado por Fleck. Veremos mais adiante (Capítulo quarto) que estas divergências ao nível conceptual traduzir-se-ão em opções também diferentes em termos da avaliação das estruturas colectivas de conhecimento.

Traduzindo esta questão para o contexto organizacional trata-se de saber se independentemente da existência de estruturas cognitivas individuais, existe uma estrutura cognitiva colectiva, independente daquelas e específica a cada Organização. Como se admite nesta perspectiva, uma relação entre cognições e comportamento, estamos perante um dos debates que animam o campo dos estudos das Organizações e que definimos no capítulo primeiro deste trabalho: o debate relativo à "natureza do comportamento organizacional". Ou seja, estamos perante a questão de saber se o comportamento organizacional está principalmente preocupado com a acção individual ou com a acção colectiva, isto é, saber se a sua natureza é essencialmente individual ou se existe um comportamento colectivo, diferente da soma dos comportamentos individuais.

Actualmente, alguns autores têm concluído que quando um conjunto de indivíduos se encontram juntos cada um com a sua estrutura particular de conhecimento sobre determinado domínio de informação, é provável existir uma certa estrutura colectiva de conhecimento emergente. Esta estrutura emergente tem sido denominada por "mapa cognitivo colectivo" (Axelrod, 1976), "hipermapa" (Bryant, 1983), "intersubjectividade" (Eden, Jones, Sims & Smithin, 1981), "lógica dominante" (Prahalad & Bettis, 1986) ou ainda por "estrutura negociada de crença" (Walsh & Fahey, 1986). É importante contudo, salientar que estas estruturas de conhecimento são vistas como a agregação

de estruturas individuais de conhecimento - sendo assim elas são vistas mais na perspectiva de Halbwachs isto é, correspondendo à ideia de "memória colectiva" referida pelo autor.

Neste momento, o que nos parece fundamental clarificar é se as diferentes designações quer relativas a uma entidade individual quer relativas a uma entidade colectiva, utilizadas pelos vários autores nos colocam perante o mesmo conceito ou perante conceitos diferentes. Ou seja, trata-se de saber se estamos perante vários significantes para um mesmo significado ou se aos vários significantes correspondem também diferentes significados.

Apesar da diversidade de designações encontrada na literatura poder ser interpretada como constrangedora para uma abordagem do constructo, ela parece não preocupar a maior parte dos autores que ou nem a consideram, ou então definem o conceito porque optam identificando-o com outros (por ex., Latta & Swigger, 1992; Bartunek, 1984; Lurigio & Carroll, 1985; Walsh, 1988; Walton, Brief & Austin, 1985), ou considerando-o integrativo duma série deles (veja-se por ex., Gioia & Poole, 1984; Shrivastava & Schneider, 1984; Walsh, 1989).

Poderíamos à laia de exemplo, referir as várias designações que na mesma obra, o próprio Weick atribuiu ao conhecimento armazenado na mente dos indivíduos. Assim, *mapa causal* (Weick, 1979: 131), *esquemas de interpretação* (Weick, 1979: 131), *crenças* (Weick, 1979: 187), foram algumas das designações utilizadas indiferenciadamente pelo autor para se referir à mesma entidade, ou seja, aos *meios enactados* pelos indivíduos.

Numa tentativa de pôr uma certa ordem neste campo, verificámos que era possível agrupar as várias designações considerando a designação generalista que possuíam. Desta forma, foi possível diferenciar cinco tipos diferentes de designações generalistas: *esquemas*, *estruturas*, *teorias*, *scripts* e *mapas*, onde agrupámos a grande maioria das designações documentadas na literatura (Quadro 14.).

Esquema (Scheme) **ou Esquemas** (Schemata)	**1. Esquema** (Weick, 1979; Sims & Gioia, 1986; Ireland, Hitt, Bettis & De Porras, 1987; Bougon, 1983) **2. Esquemas** (Fisk & Taylor, 1991; Lurigio & Carroll, 1985; Gioia & Manz, 1985; Schwenk, 1988, 1989; Stubbart & Ramaprasad, 1988) **3. Esquemas interpretativos** (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980; Bartunek, 1984) 3.1. **Esquemas interpretativos compartilhados** (Bartunek, 1984)
Estrutura(s) (Structure/Frame)	**1. de conhecimento** (Walsh, 1989) **2. cognitiva** (Walton, Brief & Austin, 1985; Cowan, 1986) **3. de crença** (Walsh, 1988) **4. de referência** (Dunn & Ginsberg, 1986; Shrivastava & Mitroff, 1983) **5. de referência organizacional** (Shrivastava & Schneider, 1984; Dunn & Ginzberg, 1986) **6. de crença negociada** (Walsh & Fahey, 1986; Walsh, Hendersen & Deighton, 1988) 7. **de conhecimento organizacional** (Lyles & Schwenk, 1992)
Teorias (Theories)	**1. Teorias** (Daft & Steers, 1986; Staw, 1975; Sims & Gioia, 1986) **2. Teorias Implícitas** (Sternberg, 1985; ...) 2.1.**de performance** (Staw, 1975; DeNisi & Pritchard, 1978) 2.2. **do acto de organizar** (Brief & Downey, 1983; Downey & Brief, 1986) **3. Teorias de acção** (Argyris & Schön, 1974; 1978)
Script (Texto; Documento)	Gioia & Poole (1984); Gioia & Manz (1985); Abelson & Black, 1986; Lord & Kernan (1987)
Mapas (Maps)	1. **causais** (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Weick, 1979; Bougon, 1983; Nelson & Mathews, 1991) 2. **cognitivos** (Axelrod, 1976; Bougon, 1983; Cossette, 1989, 1994; Stubbart, 1989) **3. cognitivos partilhados** (Langfield-Smith, 1992) **4. cognitivos congregados** (Bougon, 1992; Klein & Cooper, 1982) 5. **Hipermapas** (Bryant, 1983; 1984)

Quadro 14. As *estruturas de conhecimento* nas Organizações e os seus autores: Uma proposta de sistematização.

Analisemos então, com mais pormenor o que aproxima e diferencia os cinco grupos de designações encontrados no domínio das Organizações, tomando como ponto de partida as suas várias designações e definições propostas pelos seus autores. Na descrição de cada uma destas designações procuraremos sempre que possível, referir a sua origem, nomeadamente o domínio em que surgiu, o autor e a definição original, as várias definições do conceito na área das Organizações e os seus autores.

2.1.1. O conceito de "esquema" ou "esquemas"

Origens e definição

Downey e Brief (1986: 166)

«By cognitive schema, we mean an abstract structure represented in thought which an individual uses to represent real-world phenomena.»

Esta designação cuja origem remonta, segundo alguns autores (Rumelhart, 1984; Taylor & Crocker, 1981; Latta & Swigger, 1992), a Bartlett (1932) provém da Psicologia Social. Assim, para Bartlett um esquema é «*uma organização activa de reacções ou experiências passadas que se deve sempre supor estarem a actuar em qualquer resposta orgânica bem adaptada*» (Bartlett, 1932: 201 citado por Brewer e Nakamura, 1984: 120-121). De facto, na sequência dos seus estudos sobre evocação de histórias Bartlett verificou que o que emergia nas histórias que os indivíduos recontavam, era uma reconstrução imaginativa que envolvia condensação, elaboração e invenção (citado em Hosking & Morley, 1991). Ou seja, os indivíduos normalmente omitiam alguns detalhes, introduziam as suas próprias relações causais e reviam o enredo da história original, transformando os seus elementos de forma a assumirem uma forma mais familiar. Ainda de acordo com Brewer e

Nakamura (1984), Bartlett tinha uma perspectiva realista dos esquemas ou seja, para o autor os esquemas existiam de facto, consistindo em processos mentais inconscientes (Brewer & Nakamura, 1984: 121).

Depois deste autor vários foram os autores ainda no domínio da Psicologia Social (por ex., Fiske & Linville, 1980 citados por Lurigio & Carroll, 1985; Taylor & Crocker, 1981; Fisk & Taylor, 1991; Rumelhart, 1984) que apresentaram definições deste conceito. Qualquer uma destas definições[8] considera que os esquemas são estruturas ou representações cognitivas de um conhecimento anteriormente adquirido sobre determinado tópico, englobando estas estruturas não só os atributos dos conceitos como também as relações estabelecidas entre eles.

O conceito no domínio das Organizações: Designações ao nível individual

Ao nível organizacional, diversos foram os autores e os estudos realizados com base neste conceito. Assim, por ex., Sims e Gioia que consideram o conceito de *esquema* como central no estudo das cognições nas Organizações, definem-no como uma estrutura mental que serve para organizar o conhecimento duma forma sistemática. Para estes autores este conceito é genérico existindo três tipos comuns de esquemas: as *categorias*, as *teorias implícitas* sobre as relações entre variáveis numa empresa e o seu meio, e os *scripts* que fornecem orientações para o comportamento (Sims & Gioia, 1986, pp. 9-11).

Também Gioia e Manz (1985) consideram que "estereótipos", "protótipos", "teorias implícitas", "esquemas causais" e "estruturas" são

[8] Para Taylor e Crocker um esquema « é uma estrutura cognitiva que consiste em parte da representação de algum domínio definido de estímulos. O esquema contém conhecimento geral acerca desse domínio, incluindo uma especificação das relações entre os seus atributos, assim como exemplos específicos do domínio de estímulos" (Taylor & Crocker, 1981: 91); Fisk e Taylor definem esquema como *uma estrutura cognitiva que representa o conhecimento organizado acerca de um dado conceito ou tipo de estímulo. ... contém quer os atributos do conceito como as relações entre os atributos"* (Fisk & Taylor, 1991: 98); finalmente, Fiske e Linville (1980) *referem-se aos esquemas como representações cognitivas abstractas de um conhecimento anteriormente organizado extraído de experiências com exemplos específicos»* (citado por Lurigio & Carroll, 1985: 1112).

exemplos de "esquemas" (Gioia & Manz, 1985: 529). Os autores consideram os esquemas também como «*estruturas de conhecimento que as pessoas usam para organizar e atribuir sentido a situações ou informações sociais e organizacionais*» (Gioia & Manz, 1985: 529).

Considerando o *esquema* como um dos principais instrumentos quando se abordam as Organizações do ponto de vista cognitivo, Weick (1979) define-o como uma «organização corrigível, generalizada e resumida da experiência que serve como uma estrutura de referência inicial para a acção e percepção» (Weick, 1979: 50). Por esta razão, o autor considera que os *esquemas* constrangem aquilo que os indivíduos vêm.

Ireland, Hitt, Bettis e De Porras (1987) consideram que poucos são os acontecimentos que são encarados pelos gestores como únicos e que por isso requerem um estudo analítico. Em vez disso, os acontecimentos são processados através de sistemas de conhecimentos pré-existentes, sistemas que eles designam por *esquemas*. De acordo com estes autores, «os *esquemas* são modelos cognitivos que permitem aos gestores categorizar acontecimentos, avaliar consequências, e considerar quais as acções apropriadas» (Ireland, Hitt, Bettis & De Porras, 1987: 470) em determinada situação com que aqueles sejam confrontados. Os autores consideram ainda que este conceito se assemelha a outros conceitos por ex., ao de *teorias implícitas* (Brief & Downey, 1983), ao de *esquemas interpretativos* definidos por Bartunek (1984) e ao termo *lógica dominante* definido por Prahalad e Bettis (1986).

A abordagem que Bougon (1983) faz deste termo é algo diferente das até aqui consideradas. De facto, o autor defende existir uma acção recíproca entre experiência bruta, esquemas, percepção e conhecimento. Ou seja, a transformação da experiência bruta em conhecimento apoia-se em "esquemas corticais", que o autor diferencia dos esquemas geralmente apresentados na literatura em psicologia cognitiva, que têm mais a ver com a arquitectura dos computadores do que com o córtex (Bougon, 1983: 174). Assim, para

organizar e reter o conhecimento são necessários esquemas que estão desta forma, intimamente relacionados com a percepção e o conhecimento aspectos que segundo o autor, ninguém pode isolar uns dos outros. O autor considera que não é possível explorar directamente a "estrutura de esquemas" dos indivíduos sendo os esquemas conhecidos e/ou identificados pelos seus resultados. Entretanto, como todo o esquema está associado a um conceito é então possível explorar a "estrutura de conceitos", estrutura que incorpora conceitos verbais e não verbais: os primeiros são por definição, sempre expressos, os segundos, não. Daí que "conhecer uma pessoa" é segundo Bougon, possível apenas por aproximação (Bougon, 1983).

Ao nível da *Gestão Estratégica* por ex., Schwenk (1988, 1989) considera que a literatura não tem diferenciado devidamente o conceito de *mapas cognitivos* e o de *esquemas*, conceitos da Psicologia Cognitiva que considera relacionados com a estrutura dos problemas estratégicos. Assim, os *esquemas* constituem um termo mais genérico podendo um *mapa cognitivo* ser definido como um tipo de *esquema* particular ou como uma parte de um esquema mais genérico.

Para se referir aos modelos cognitivos que os gestores possuem dos problemas estratégicos, o autor serve-se de dois conceitos o de *esquemas* e o de *heurísticas e vieses cognitivos*. Assim, Schwenk considera que o desenvolvimento de esquemas estratégicos pode ser realizado por meio de heurísticas (ou "regras de túmulo") e vieses que os gestores utilizam para simplificar problemas complexos. Os esquemas dos gestores do topo consistem desta forma, em pressupostos acerca de uma variedade de tópicos: pressupostos sobre orientações do mercado, sobre as suas próprias experiências ou sobre os recursos organizacionais e os desejos dos empregados (Schwenk, 1988, 1989). Os elementos constituintes destes esquemas podem ser identificados através do mapeamento cognitivo baseado na análise de discursos públicos ou entrevistas com membros do grupo elaborador das estratégias (Huff & Schwenk, 1990).

Lurigio e Carroll com base na definição de Fiske e Linville (1980) definem esquemas como "representações cognitivas abstractas de um conhecimento anteriormente organizado extraído de experiências com exemplos específicos" (Lurigio & Carroll, 1985: 1112). Os autores consideram também que *protótipos*, *scripts* e *estruturas* são conceitos que tal como os *esquemas*, representam a organização do conhecimento.

Bartunek (1984) utiliza a designação "esquemas interpretativos" de Ranson, Hinings and Greenwood (1980)[9] para descrever os esquemas cognitivos que mapeiam a experiência que os indivíduos têm do mundo, identificando quer os seus aspectos relevantes como o modo como nós os compreendemos. Definidos desta forma, o autor considera que o termo "esquemas interpretativos" é similar a muitos outros conceitos descritos recentemente, incluindo "significados partilhados" ou "paradigmas" (Kuhn, 1970; Brown, 1978; Pfeffer, 1981), "crenças" e "scripts mestres" (Sproull, 1981 citado por Bartunek, 1984), "visões do mundo" ou "ideologias" (Beyer, 1981), "mitos" (Boje, Fedor & Rowland, 1982 citados por Bartunek, 1984), "esquemas" (Weick, 1979) e, de acordo com algumas definições de "cultura organizacional" (Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983 citados por Bartunek, 1984).

Stubbart e Ramaprasad (1988) estabelecem uma associação lógica interessante entre o *processamento activo - sintético* de informação (domínio da Psicologia Cognitiva) e o *processo de enactment* definido por Weick (equivalente ao primeiro conceito). Consideram então que o *processo estratégico* é um processo de *enactment* e que os *esquemas*, que os autores consideram uma forma esquemática de conhecimento, são a dimensão cognitiva dos ambientes enactados. Sendo assim, o processo de *enactment* produz *esquemas*; os *esquemas* orientam o processo de *enactment* e podem reduzir a confusão ambiental a dimensões cognitivas manuseáveis.

[9] Ranson, Hinings e Greenwood por sua vez, adoptaram o conceito de "esquemas interpretativos" cuja origem remonta a Schutz (1972 citado por Ranson, Hinings & Greenwood, 1980: 5).

O conceito no domínio das Organizações: Designações colectivas

A um nível mais colectivo do conceito, Bartunek refere-se a *esquemas interpretativos compartilhados* (Bartunek, 1984) como formas primárias que os elementos da Organização constróem juntos e que lhes dão um sentido partilhado de pertença (Pfeffer, 1981). De facto, segundo o autor os "esquemas interpretativos" operam como *pressupostos partilhados*, fundamentais (embora frequentemente implícitos) acerca de porque é que as coisas acontecem como acontecem e de como é que as pessoas agem em diferentes situações" (Bartunek, 1984: 355). Estes esquemas também levam ao comprometimento entre os membros da Organização (Sproull, 1981), modelam os problemas a que os elementos da Organização dão atenção (Benson, 1983) e, possuem potencial para o controlo social (e revolução) (Brown, 1978; Gergen, 1982)." (Bartunek, 1984).

2.1.2. O conceito de "estrutura"

Origens e definição

Esta designação bem como a sua definição aparece como veremos bastante associada à de *esquema*, não se diferenciando a maior parte das vezes, desta. No entanto, ao contrário da anterior nunca aparece isolada, tem sempre associada uma especificação, por ex., *estrutura de conhecimento* (Fiske & Taylor, 1991; Walsh, 1989), *estrutura de crenças* (Walsh, 1988), *estrutura cognitiva* (Walton, Brief & Austin, 1985; Cowan, 1986). Contudo, e como veremos também estas várias designações são utilizadas alternadamente pelos mesmos autores para significar o mesmo ente. Assim, por ex., Fiske e Taylor definem *estrutura de conhecimento* como «uma *estrutura cognitiva* que representa o conhecimento acerca de um dado conceito ou tipo de estímulos. Um *esquema* contém quer os atributos do conceito como as relações entre os atributos» (Fisk & Taylor, 1991, p. 140).

O conceito no domínio organizacional: Designações individuais

Walsh é um dos autores que utiliza embora em momentos diferentes, duas destas designações nomeadamente *estrutura de crenças* e *estrutura de conhecimento*, para representar o mesmo entre designado. Senão vejamos, em 1988 o autor afirma preferir a designação *estrutura de crenças* para significar as "representações mentais simplificadas que os indivíduos utilizam para dar forma e significado aos seus ambientes informacionais" (Walsh, 1988: 3), representações que na sua opinião têm sido designadas diversamente como *teorias implícitas*, *mapas cognitivos*, *pressupostos*, *esquemas* e *estruturas de crenças*. Segundo o autor, uma *estrutura de crença* reduz as exigências do processamento de informação e torna o mundo informacional maneável ao estruturar a experiência, ao facilitar a aquisição e guarda da informação, e ao fornecer uma base para inferência. Em resumo, o autor considera que «uma *estrutura de crença* actua como um guia para um domínio de informação» (Walsh, 1988: 874).

Posteriormente, o mesmo autor baseando-se ainda na definição proposta por Fisk e Taylor (1991), vem a falar em *estrutura de conhecimento* considerando-a como «uma espécie de padrão mental que os indivíduos impõem ao ambiente informacional para lhe dar forma» (Walsh, 1989: 3).

Uma outra designação que tem sido utilizada por alguns autores (Walton, Brief & Austin, 1985; Cowan, 1986) no mesmo sentido que as anteriores é a de *estruturas cognitivas*. Assim, Walton, Brief e Austin consideram que às *estruturas cognitivas* lhe têm sido aplicadas designações particulares como por ex., *teorias da atribuição* e *teorias em uso* (Walton, Brief & Austin, 1985).

Cowan (1986) define *estruturas cognitivas* como as redes de conceitos e ideias que as pessoas possuem mentalmente quando se confrontam com o seu mundo. Além disso, baseado em Kiesler e Sproull (1982) o autor considera que estas representações mentais do mundo são construídas a partir ou com base nas experiências passadas e que fornecem uma base geral para

perceber, lembrar, inferir e avaliar (Fiske & Linville, 1980 citados por Cowan, 1986: 766).

Shrivastava e Mitroff (1983) propõem para o estudo dos pressupostos dos decisores estratégicos nas Organizações, um conceito central na Sociologia do Conhecimento, o conceito de *estrutura de referência*. Curiosa é a analogia que os autores estabelecem entre estas estruturas e os *paradigmas* definidos por Burrell e Morgan (1979). De facto, segundo os autores «as estruturas de referência estão para a tomada de decisão organizacional assim como os paradigmas estão para a teoria das Organizações» (Shrivastava & Mitroff, 1983: 163). Desta forma, os autores utilizam o conceito de *estruturas de referência* para se referirem à estrutura de pressupostos subjacentes a toda a investigação - científica e não científica, formal e informal. As suas componentes são os pressupostos ontológicos, epistemológicos, metodológicos, científicos e de senso comum que um indivíduo ou um grupo de indivíduos, possuem sobre as condições de obter informação e como utilizá-la na tomada de decisões.

Admitindo que as definições deste conceito abundam na literatura, os autores optam por baseados em Holzner (1979 in Shrivastava & Mitroff, 1983: 164), referir as componentes das *estruturas de referência* que são comuns às várias definições. Em primeiro lugar, estas estruturas são constituídas por um conjunto de *elementos cognitivos* ou seja, são as unidades mais básicas do sistema de crenças de uma pessoa ou de um grupo. São aquelas ideias, noções, conceitos, pedaços de informação e pressupostos que são incondicionalmente assumidos ou vistos como tão básicos que estão para lá de qualquer dúvida; a segunda componente são os chamados *operadores cognitivos* que constituem os métodos pelos quais os indivíduos ordenam e rearranjam a informação e atribuem sentido à massa de dados que recebem. Não constituem teorias bem formadas, sendo antes imagens difusamente intuitivas; uma componente chave das *estruturas de referência* são os *testes de realidade* que validam o conhecimento e o processo da sua obtenção através da sua relação com experiências sociais e culturais partilhadas

importantes; a quarta componente, tem a ver com os pressupostos do indivíduo relativamente ao âmbito e limites do domínio em estudo; e finalmente, uma componente importante é o *grau de articulação* que se refere ao grau em que as *estruturas de referência* são representadas por objectos simbólicos externos.

O conceito no domínio organizacional: Designações colectivas

Ao nível colectivo da utilização deste conceito podemos destacar três designações compostas a de *estruturas de referência organizacionais* (Shrivastava & Schneider, 1984; Dunn e Ginzberg, 1986), a de *estruturas de conhecimento organizacional* (Lyles & Schwenk, 1992) e, a de *estruturas de crenças negociadas* (Walsh & Fahey, 1986; Walsh, Henderson & Deighton, 1988).

No domínio da tomada de decisão estratégica, Shrivastava e Schneider (1984) desenvolvem o conceito de *estruturas de referência organizacionais* pois para os autores, as decisões estratégicas envolvem a participação de gestores de múltiplos departamentos e níveis organizacionais assim como de detentores de influência externa. Desta forma, os pressupostos relevantes numa Organização não são só os dos decisores individuais nem a sua agregação. Em vez disso, estes pressupostos representam "clusters de crenças logicamente integradas" (Starbuck, 1982 citado por Shrivastava & Schneider, 1984) que se desenvolvem através de interacções dinâmicas entre decisores estratégicos, da sua interacção com um grande número de gestores organizacionais, e ainda das suas interacções com outros parâmetros organizacionais e ambientais. Para os autores, a análise de "valores partilhados" ou de "crenças partilhadas" é uma abordagem estática das Organizações. Por isso, referem a necessidade de uma perspectiva dinâmica de como as culturas se desenvolvem e funcionam, questões que podem ser melhor explicadas através da exploração das *cognições organizacionais*, isto é,

de como é que as Organizações seleccionam, organizam e representam informação.

As Organizações são consideradas sistemas de processamento de informação que possuem modos característicos de organizar e interpretar informação. As *estruturas de referência organizacionais* descrevem então, estes modos característicos de processamento de informação selectiva feitos pelas Organizações. À semelhança de outros autores, Shrivastava e Schneider consideram que este conceito pode ser entendido como uma estrutura integrativa que liga a literatura sobre crenças, valores, ideologias, cognições e pressupostos fornecendo uma abordagem processual em vez de estática para estudar as Organizações (Shrivastava & Schneider, 1984).

Como *estruturas de referência* que são os autores consideram estas estruturas constituídas pelas mesmas cinco componentes referidas anteriormente: os *elementos cognitivos* ou categorias básicas de informação (através das quais os elementos da organização reconstroem o seu mundo); os *operadores cognitivos* (métodos pelos quais a informação é ordenada e rearranjada de modo a fazer sentido e tenha significado fora de grandes quantidades de dados que a organização recebe continuamente, por ex. mapas cognitivos partilhados, e esquemas ou estruturas conceptuais usadas pelos gestores para formular e resolver problemas nas Organizações) e, *testes de realidade* (derivam de experiências socioculturais históricas colectivas dentro e fora das Organizações) que seleccionam, organizam e validam a informação. São ainda caracterizados por um *domínio* (específico) de informação e por uma maneira (própria) de *articulação e codificação* (Shrivastava & Schneider, 1984).

A finalizar os autores destacam ainda as funções que estas estruturas podem desempenhar. Assim, servem para explicar o que acontece dentro e fora do universo organizacional; através delas os acontecimentos são percebidos, categorizados e é-lhes atribuído significado em resultado do que as decisões são tomadas e as acções são geradas; criam um filtro através do qual acontecimentos futuros são visionados e organizados criando um sistema

auto - perpetuante e, além disso, criam uma identidade organizacional única, cultura e sistemas de controlo que diferenciam as Organizações umas das outras (Shrivastava & Schneider, 1984: 800).

Dunn e Ginzberg (1986) propõem um modelo sociocognitivo de dinâmica organizacional no qual o elemento central é exactamente a noção de *estrutura de referência* ou segundo os autores, o que Kelly (1963) designou por "sistema de construção". Para estes autores, uma *estrutura de referência* é um sistema de constructos adquiridos por via da experiência que contém conjuntos de critérios, padrões de avaliação e regras de decisão que facilitam e restringem a aprendizagem e a mudança (Dunn & Ginzberg, 1986: 958). Uma vez que vários grupos de participantes organizacionais utilizam diferentes sistemas de constructos eles diferirão na sua interpretação dos acontecimentos ainda que observem o mesmo conjunto de acontecimentos.

Um aspecto importante do conceito tal como é definido por estes autores é que as *estruturas de referência* e as suas unidades básicas, os constructos, podem variar de acordo com duas dimensões: a estrutura e o conteúdo. Quanto à estrutura, as *estruturas de referência* dos participantes organizacionais podem ser relativamente indiferenciadas e simples ou altamente diferenciadas e complexas; relativamente ao conteúdo, a *estrutura de referência colectiva* de uma Organização pode ser melhor tipificada como "empresarial" enquanto o de outra como "científica" ou ainda como "humanística" (Dunn & Ginzberg, 1986).

O conceito de *estruturas de crença negociadas* desenvolvido por Walsh e Fahey (1986) e por Walsh, Henderson e Deighton (1988), servem para designar as crenças ou os pressupostos que estão subjacentes à decisão estratégica, as crenças ou pressupostos "enactados" que reflectem as políticas da tomada de decisão. Ainda de acordo com os autores, as *estruturas de crença negociadas* podem ser limitadas, contestadas, contextuais ou dialécticas segundo a sua natureza.

Considerando que «*teorias implícitas*, *pressupostos*, *crenças*, *esquemas* e *mapas cognitivos* são todos rótulos mutuamente substituíveis para o mesmo constructo», Walsh e Fahey (1986 :326), optam pelo termo *estrutura de crença* por o considerarem "mais descritivo" e definem-no como Fiske & Taylor (1991). Com este conceito os autores propõem a integração das perspectivas política e de processamento de informação "para melhor compreender a relação imprecisa entre processo e conteúdo da decisão estratégica" (Walsh & Fahey, 1986: 326). De facto, os autores consideram que o conteúdo da decisão estratégica se desenvolve não só na base informativa da decisão, mas também se desenvolve na política, entre os participantes da decisão. Não são só as crenças que interessam, o importante é saber quais as crenças de quem domina, defendem os autores. É exactamente o reconhecimento da interligação entre crenças e políticas que aponta para o conceito de "estrutura de crença negociada" ou seja, segundo os autores, uma *estrutura de crença negociada* representa a configuração de poder e de crenças constituindo a premissa da decisão no grupo definidor da estratégia" (idem: 327). Walsh e Fahey defendem que os processos políticos existentes dentro do próprio grupo determinam quais as *estruturas de conhecimento* que estão representadas na agregação que define a estrutura colectiva do grupo.

Lyles e Schwenk (1992) considerando que existe um hiato entre as cognições ao nível individual e o desenvolvimento das compreensões partilhadas e a acção organizacional, propõem o conceito de *estrutura de conhecimento organizacional*. Os autores não defendem que as Organizações possuem mentes tal como os seres humanos mas assumem o pressuposto básico que existe dentro das Organizações *compreensões partilhadas* que influenciam o comportamento organizacional.

De forma a clarificar o entendimento que fazem deste conceito os autores diferenciam-no do conceito de *esquema*, conceito que consideram aplicar-se apenas ao conhecimento ao nível individual; enquanto que o conceito que propõem aplica-se às crenças partilhadas, portanto ao nível organizacional. Por esta razão, devido à sua natureza estes dois conceitos

diferem um do outro, sendo que as *estruturas de conhecimento organizacional* são socialmente construídas e baseiam-se no consenso ou acordo entre vários membros da Organização. Além disso, os autores consideram que os esquemas dos gestores do topo têm uma influência importante no desenvolvimento da *estrutura de conhecimento da organização*. Esta *estrutura de conhecimento* serve segundo os autores, «para definir aos membros organizacionais as relações, os comportamentos e as acções que deles são esperadas» (Lyles & Schwenk, 1992: 157). Estas estruturas possuem dois tipos de elementos, os *centrais* que consistem nas crenças sobre as quais há maior consenso entre os membros organizacionais e se mantêm invariantes ao longo do tempo e, os *periféricos* que estão abertos a maior desacordo entre os membros da Organização e que em consequência disso, mudam com o decorrer do tempo.

As *estruturas de conhecimento organizacional* possuem ainda duas características cujo conhecimento os autores consideram ser importante para se compreender como elas funcionam: a *complexidade*, que se refere à quantidade de informação ou ao número de elementos que comporta uma estrutura, e, a *ligação* que tem a ver com as relações entre os elementos numa *estrutura de conhecimento* nomeadamente, entre os elementos centrais e os periféricas (Lyles & Schwenk, 1992: 163).

2.1.3. O conceito de "teorias"

Origens e definição

Os estudos iniciais sobre "teorias implícitas" tentavam compreender o comportamento individual, tendo surgido no domínio da Psicologia Social portanto, em áreas "não organizacionais". De facto, esta designação foi pela primeira vez referida por Bruner e Tagiuri (1954, citados por Brief & Downey, 1983), para significar a tendência que os indivíduos manifestam para assumirem relações causais entre atributos das pessoas com quem eles

interagem. Posteriormente, e segundo Brief e Downey (1983), teria sido Schneider (1973, citado por Brief & Downey, 1983) que sintetizando estes conceitos iniciais, vem a definir uma "teoria implícita da personalidade" como um conjunto de pressupostos que os indivíduos possuem acerca de porque é que as pessoas se comportam como comportam.

O conceito no domínio organizacional: designações individuais

É a Staw (1975) que se atribui a responsabilidade de ter introduzido a dimensão cognitiva nos estudos organizacionais (Downey & Brief, 1986), nomeadamente com o conceito de *teorias*. De facto, baseando-se nos trabalhos feitos no âmbito da Teoria da atribuição, Staw defende que os indivíduos nas Organizações podem ter as suas próprias "teorias" das relações entre diferentes variáveis e a performance de tal forma que podem usar informação àcerca da sua performance para fazer atribuições acerca de si mesmos ou dos outros (Staw, 1975)[10]. Posteriormente vários foram os autores que no domínio das Organizações, utilizaram esta designação.

Por ex., para Daft e Steers os gestores possuem *teorias* que reflectem a compreensão que fazem da forma como funcionam as Organizações, ou seja, estas *teorias* «são descrições que explicam a maneira pela qual certos conceitos ou variáveis estão interrelacionadas» (Daft & Steers, 1986: 23). Estas *teorias*, ainda na sua opinião, não se encontram provavelmente escritas, e são continuamente testadas e melhoradas pelos gestores através de actividades de tentativa-erro. Ou seja, para os autores «uma teoria explica o comportamento real em Organizações reais» (idem, p. 24).

Muito associado à designação generalista de *teoria* aparece a de *teorias implícitas*, conceito que é utilizado por diversos autores no domínio das Organizações (Sternberg, 1985; Brief & Downey, 1983; Downey & Brief, 1986).

[10] Por esta razão, DeNisi e Pritchard (1978) num estudo em que se propõem analisar explicações alternativas para os resultados encontrados por Staw, designam estas teorias por "teorias implícitas de performance".

Sternberg (1985) por ex., num estudo em que basicamente procurava conhecer quais as teorias implícitas sobre inteligência, criatividade e conhecimento em diferentes subpopulações[11], define "teorias implícitas" em oposição às "teorias explícitas". "Teorias implícitas" são para este autor, «construções feitas pelas pessoas e que residem nas suas cabeças não necessitando, como tal, de ser inventadas mas antes de ser "descobertas"» (Sternberg, 1985: 608). Segundo o autor, são duas as vantagens em se conhecer tais teorias: por um lado, conhecê-las pode ajudar a formular as perspectivas culturais comuns que dominam o pensamento acerca de um dado constructo psicológico; por outro lado, a sua compreensão pode também, fornecer bases para teorias explícitas, uma vez que estas derivam em parte, das *teorias implícitas* que os cientistas possuem sobre o constructo em investigação (Sternberg, 1985).

Argyris e Schön (1974, 1978) e Brief e Downey (1983; 1986) utilizam o termo *teoria* em domínios específicos: Argyris e Schön (1974, 1978) referem-se a "*teorias de acção*" e Brief e Downey (1983; 1986) às "teorias implícitas da organização" ou "teorias implícitas do acto de organizar", conceitos que como veremos terão uma importância decisiva no nosso trabalho.

Particularmente interessante é, sem dúvida, o conceito de "*teorias de acção*" definido por Argyris e Schön (1974, 1978). Uma *teoria de acção* é, nas palavras dos autores, «uma teoria de comportamento humano deliberado que constitui para o agente, uma teoria de controlo[12] mas que quando atribuída ao agente, também serve para explicar ou prever o seu comportamento» (Argyris & Schön, 1978: 11), ou seja, são genericamente, as teorias que informam as nossas acções. Ao atribuir teorias de acção aos indivíduos, os autores defendem que «toda a acção deliberada tem uma base cognitiva, que reflecte

[11] Para além deste objectivo, Sternberg (1985) procurava ainda neste estudo saber (a) como é que as pessoas utilizavam estas teorias quando fazem juízos de si mesmos e dos outros; (b) como é que os juízos que as pessoas faziam da semelhança entre si mesmos e um protótipo se relaciona com resultados em testes psicométricos; e, finalmente (c) como é que as pessoas percepcionavam a interrelação destes três constructos.

[12] "Numa situação *S*, se queres alcançar a consequência *C*, e admitindo que *a* ... *n*, faz *A* ....", este enunciado traduz para os autores, um esquema completo de uma teoria de acção (Argyris & Schön, 1978: 10).

normas, estratégias e pressupostos ou modelos do mundo que necessitam de validade geral» (Argyris & Schön, 1978: 10).

Uma vez que os autores desenvolveram os seus estudos em situações de interacção interpessoal, houve a necessidade de diferenciar em termos empíricos, entre "*teorias abraçadas*" e "*teorias em uso*"[13], diferenciação particularmente útil para os nossos objectivos como veremos. Assim, as "*teorias abraçadas*" são as teorias de acção a que o indivíduo presta obediência ou fidelidade, e que quando questionado, por ex., num processo de entrevista, comunica aos outros; as "*teorias-em-uso*" são as que realmente orientam as suas acções, podendo ser mais ou menos compatíveis com as "abraçadas", independentemente da consciência que o indivíduo tiver disso (Argyris & Schön, 1978). Em síntese, as teorias abraçadas «são as anunciadas ao mundo» (Argyris & Schön, 1978: 11) e, as "teorias-em-uso" as que «podem ser directamente inferidas do comportamento observável dos indivíduos» (Argyris & Schön, 1978: 11).

De salientar ainda que estes autores, são os únicos deste grupo a alargarem o âmbito deste conceito do nível individual ao nível organizacional ou colectivo considerando que, tal como se podem inferir teorias de acção de comportamentos individuais, também se podem inferir teorias de acção de padrões de acção organizacional (Argyris & Schön, 1978).

Finalmente, Brief e Downey (1983; 1986) considerando as teorias implícitas como «um tipo específico de estrutura cognitiva» (Downey & Brief, 1986: 167), definem-nas como «sistemas de crenças respeitantes às relações causais no mundo do indivíduo» (Brief & Downey, 1983: p. 1078).

Servindo-se das histórias iniciais da Ford Motor Company e da General Motors os autores procuram demonstrar que o conceito de "teorias implícitas" está relacionado com o desenho organizacional (Brief & Downey, 1983)

[13] No original respectivamente, *spoused theories* e *theories-in-use* (Argyris & Schön, 1978).

assumido em determinado momento pelas Organizações. Desta forma, os autores utilizam o conceito não só para explicar «como as ideias dos designers da organização são traduzidas em estruturas organizacionais» (Brief & Downey, 1983: 1065), como também «para explicar como os elementos da Organização respondem às características estruturais» (*ibidem*).

As "teorias implícitas da organização" ou "teorias implícitas do acto de organizar", constructo originário destes autores, são na sua definição, «os pressupostos individuais sobre a razão porque as Organizações estão estruturadas da forma que estão» (Brief & Downey, 1983: 1071).

Defendendo que existem semelhanças entre as teorias implícitas da personalidade (historicamente mais antigas) e as *teorias implícitas da organização*, os autores consideram que estas partilham com as primeiras as noções de que as *teorias implícitas* são hipóteses causais atribuídas a consequências; utilizam-se numa ordem causal reversa, isto é, as causas dos factos são atribuídas após a ocorrência destes; e, raramente, são revistas ou alteradas face a evidência contrária (Brief & Downey, 1983). Afirmando-se partidários da concepção das Organizações como "realidades socialmente construídas" (Weick, 1979) os autores consideram que estas teorias têm uma importância decisiva nas nossas acções, constituindo um importante input das mesmas.

Para Downey e Brief (1986), são cinco os papéis importantes que as *teorias implícitas das Organizações* desempenham no modo como as Organizações funcionam. Assim, em primeiro lugar estas teorias orientam as elites das Organizações no desenho das mesmas. Isto é, consideram os autores que se as decisões sobre desenho constituem comportamentos intencionais (escolhas) e se os indivíduos utilizam teorias implícitas em escolhas intencionais, então os responsáveis por decisões que resultam em características de estrutura organizacional, utilizam *teorias implícitas das Organizações* para orientar as suas acções.

Por outro lado, estas teorias ajudam os membros da Organização a responder às dimensões estruturais da mesma: alguma ambiguidade na definição do papel dos membros da Organização pode ser utilizada por estes para prosseguir alguns dos seus próprios objectivos - os indivíduos preencherão assim, o seu papel organizacional (pré-definido) usando a sua própria *teoria implícita da organização*.

Um terceiro papel desempenhado por estas teorias é que elas contribuem para a capacidade de uma simples estrutura organizacional satisfazer os elementos da organização com estruturas diferentes de objectivos.

Um outro papel desempenhado por estas teorias é que provocam mudança nas estruturas organizacionais - este papel bem como o referido anteriormente baseia-se no processo de atribuição (causal) da performance. As *teorias implícitas* aplicadas ao comportamento individual têm demonstrado repetidamente uma tendência para os indivíduos atribuírem as causas do sucesso a si mesmos e as do fracasso aos outros.

Finalmente, estas teorias servem também para vincular os elementos de uma Organização uns aos outros e à sua organização: as *teorias implícitas* são no fundo, sistemas de crenças que quando compartilhados, nesse caso denominadas *consensuais*, podem contribuir para aumentar a vinculação social entre os elementos de uma Organização e daí resultarem efeitos positivos.

O conceito no domínio organizacional: Designações colectivas

Como dissemos anteriormente, Argyris e Schön (1974, 1978) são os únicos autores dos aqui mencionados que explicitamente se referem à possibilidade de existência de *teorias organizacionais*. Segundo os autores, a Organização é um artefacto das formas individuais de a representar (Argyris & Schön, 1978: 16). No entanto, deverá haver representações públicas tais como por ex., diagramas do fluxo de trabalho, procedimentos e até esboços esquemáticos

dos espaços, da *teoria-em-uso organizacional* de forma a permitir que os indivíduos se possam reportar a ela. Estas representações públicas a que os autores chamam mapas, e que constituem as descrições partilhadas da Organização que os seus membros conjuntamente construíram e utilizam para orientar a sua própria análise, têm duas funções: por um lado, descrevem os padrões actuais de actividade e por outro lado, são guias para acções futuras. Em resumo, para Agyris e Schön a *teoria-em-uso organizacional* que é continuamente construída através da análise individual, é codificada em imagens privadas e em mapas públicos (Argyris & Schön, 1978: 17).

∴

Constatamos assim, que este conceito se encontra fortemente "ancorado" na "Teoria da atribuição", que Brief e Downey (1983) consideram uma subdivisão das teorias implícitas, definindo-se fundamentalmente como os pressupostos, compreensões, descrições ou construções pessoais relativas à forma como certas variáveis se interrelacionam. Com frequência são destacadas e/ou privilegiadas na sua definição as *relações causais* que os indivíduos estabelecem entre as variáveis. Além disso, há ainda em Daft e Steers (1986) e em Argyris e Schön (1974, 1978) uma relação clara entre o significado do conceito e o comportamento nas Organizações, isto é, os autores postulam que as teorias que os gestores possuem são operacionalizáveis na prática organizacional em comportamentos reais, individuais ou organizacionais.

2.1.4. O conceito de *scripts*

Definição e origens

O conceito de "script" é de todos os conceitos aquele que pela própria designação, nos remete de imediato, para a relação entre representações

cognitivas ou cognições e acção ou comportamento. De facto, este conceito importado directamente da metáfora das Organizações como teatros (Gofman, 1959 citado por Gioia & Poole, 1984), «ajusta-se à perspectiva dramatúrgica com perfeição semântica» (Gioia & Poole, 1984: 457), uma vez que se refere a um guião de acção. De facto, enquanto "esquema de acção" (Taylor & Crocker, 1981), constitui um dos conceitos mais dinâmicos dos aqui considerados pois «retém o conhecimento de sequências esperadas de comportamentos, acções e acontecimentos» (Gioia & Manz, 1985: 529). Remete assim, para relações temporais, isto é, apresenta não só uma organização hierárquica como também temporal (Taylor & Crocker, 1981: 97) dos seus elementos, sendo esta a dimensão que principalmente os caracteriza.

Um script pode assim, ser definido como uma *estrutura de conhecimento esquemática* sustentada na memória que especifica o comportamento ou a sequência de acontecimentos que são apropriados num contexto específico (Gioia & Poole, 1984: 450). Encontramos assim, nesta definição duas das designações consideradas anteriormente, a de *estrutura de conhecimento* e a de *esquema*. De facto, para Lord e Foti um *script* consiste num tipo de esquema, exactamente um *esquema de acontecimentos* (Lord & Foti, 1986: 23 e 29).

O conceito nos estudos organizacionais: nível individual

Das várias definições encontradas (Gioia & Poole, 1984; Gioia & Manz, 1985; Abelson & Black, 1986; Lord & Kernan, 1987)[14] podemos concluir que se trata de uma *estrutura de conhecimento* ou *esquema* inscrito na mente dos

[14] Estas são algumas das definições encontradas: «Um script é uma estrutura de conhecimento esquemática sustentada na memória que especifica o comportamento ou a sequência de acontecimentos que são apropriados num contexto específico» (Gioia & Poole, 1984: 450); «Scripts são representações mentais de acções, proposições e participantes que estão envolvidos em actividades comuns» (Abelson & Black, 1986: 19); «é uma estrutura de conhecimento ou esquema procedural para compreensão e *enacting* de comportamentos» (Gioia & Manz, 1985: 527); «é uma estrutura cognitiva hipotética que fornece uma grelha para sequências de comportamentos apropriados num dado contexto» (idem: 528); «Scripts são estruturas de conhecimento cognitivas sustentadas na memória que descrevem a sequência apropriada de acontecimentos em situações familiares ou convencionais» (Lord & Kernan, 1987: 266).

indivíduos, orientada para a acção, ou seja, propõe sequências causais de comportamentos tidos como mais adequados em determinadas situações ou contextos.

Tipos de scripts

Lord e Kernan distinguem com base em Abelson (1981 citado por Lord & Kernan, 1987) dois tipos de scripts: (i) os *scripts fortes* que são aqueles em que há um substancial acordo relativamente aos acontecimentos contidos no script e às formas para analisar logicamente os acontecimentos em subgrupos significativos; e, (ii) os *scripts fracos,* aqueles em que o conteúdo do script e o agrupamento dos acontecimentos são bastante variáveis (Lord & Kernan, 1987: 266). Gioia e Poole defendem que um indivíduo pode dispor de scripts fracos e scripts fortes. Scripts fracos especificam os comportamentos particulares que são esperados numa dada situação. Os scripts fortes especificam para além dos comportamentos esperados a sua sequência (Gioia & Poole, 1984).

De acordo com Lord e Kernan os scripts nomeadamente os "fortes", possuem as seguintes propriedades:

(i) estão geralmente, relacionados com objectivos dos actores individuais;

(ii) normalmente, incorporam vias múltiplas para atingir os objectivos;

(iii) o conteúdo dos objectivos e das vias relacionadas estão organizados numa estrutura hierárquica *meios-fins*;

(iv) frequentemente têm *estruturas* temporais *claras*, baseadas em relações do tipo "*a* com o objectivo de"; desta forma, objectivos de nível superior não poderão ser alcançados enquanto objectivos necessários de nível inferior não forem atingidos;

(v) são facilmente elaborados para incorporar novas experiências (Lord & Kernan, 1987: 266-67).

Gioia e Poole (1984) ao diferenciarem entre "script e "processamento do script", distinguem operacionalmente dois níveis na definição deste conceito[15]: o primeiro, relativo à dimensão cognitiva do conceito, o "script cognitivo" que os autores definem como «uma representação mental retida em memória, de comportamentos e de sequências de comportamentos apropriados em dados contextos» (Gioia & Poole, 1984: 456); e, o segundo, relativo à «performance de um fluxo de comportamentos observáveis retidos num script cognitivo activado» (ibidem), o chamado "script comportamental", afinal o script em processamento. Ainda de acordo com os autores, o estudo dos *scripts comportamentais* constitui um veículo diríamos, privilegiado, de acesso às estruturas e processos cognitivos que lhes estão subjacentes através de processos inferenciais na base do comportamento observado (Gioia & Poole, 1984).

Os autores fazem ainda, a seguinte síntese do conceito quando ele é utilizado para compreensão do comportamento organizacional: os elementos de uma Organização são mantidos juntos por possuírem em memória um *conhecimento esquemático* dos comportamentos e das sequências de comportamentos apropriados a situações e contextos organizacionais específicos, os "scripts". Estes hipoteticamente, desempenham um papel duplo para os empregados: por um lado, permitem a compreensão do decorrer dos acontecimentos organizacionais, e por outro, fornecem uma orientação para o comportamento apropriado. Presume-se ainda que os scripts sejam sustentados prototipicamente. Isto é, o conhecimento que uma pessoa possui dos comportamentos apropriados numa situação bem como da sua correcta sequência, é sustentado categorialmente, com um script genérico ou

[15] À semelhança do que Argyris e Schön (1974, 1978) fazem com o conceito de "teorias de acção", como descrevemos anteriormente.

"prototípico" (um protoscript) representando cada categoria de situações. O comportamento organizacional do tipo de script é frequentemente realizado inconscientemente ("processamento automático do script"), embora a cognição activa (processamento controlado do script) seja envolvida durante o processo de desenvolvimento do script e quando se está perante situações convencionais. Os scripts são também vistos como tendo uma natureza metafórica que permite aos elementos da Organização compreender comportamentos esperados em termos das "performances" exigidas em situações específicas; finalmente, os scripts são vistos como veículos efectivos para a compreensão de alguns acontecimentos organizacionais comuns tais como reuniões formais, situações de decisão, entrevistas de selecção, avaliações de desempenho e interacções diárias entre os empregados" (Gioia & Poole, 1984: 449).

Relativamente à diferenciação deste conceito de outros esquemas ou estruturas de conhecimento, Gioia e Poole consideram que a noção de "script" agrega conceitos relacionados como por ex., papéis, hábitos, modelagem e, estruturas numa formulação cognitiva mais geral. Segundo os autores, esta noção não compete com as outras mas complementa-as ou fornece-lhes dimensões explicatórias acrescidas (Gioia & Poole, 1984: 457).

Aparecimento e desenvolvimento dos scripts

Na origem deste tipo de estrutura de conhecimento a experiência pessoal directa desempenha um papel preponderante (Gioia & Poole, 1984; Gioia & Manz, 1985). Gioia e Manz salientam ainda o papel importante desempenhado pela modelagem através de processos de comunicação interpessoal e mediática (media) (Gioia & Manz, 1985: 530), e, Tomkins salienta a importância das contingências reforçantes e dos processos cognitivos, simbólicos e afectivos (Tomkins, 1978 citado por Gioia & Poole, 1984: 457).

Quanto ao seu desenvolvimento Abelson (1976 citado em Gioia & Poole, 1985: 530), argumenta que um script passa por três fases distintas de evolução:

(1) o *script episódico*, o nível mais simples em que um script relativo a uma experiência concreta e bem definida é retido;

(2) o *script categorial*, o nível intermédio, e que é um script apropriado para uma classe de situações relativamente abrangente; e,

(3) o *script generalizado ou hipotético*, que é abstracto e serve como "metascript" para orientar o comportamento numa série de situações relacionadas.

Assim, a passagem de um nível para outro traduz um processo evolutivo em que um script inicialmente elementar e relativo a uma situação e contexto específicos se generaliza através da repetida ocorrência da situação, a um conjunto de regras aplicáveis genericamente a situações idênticas (o "matascript").

O conceito nos estudos organizacionais: nível colectivo

Apesar de não termos encontrado nenhuma designação colectiva proposta para este conceito podemos considerar que Gioia e Poole ao consideraram que «*os membros de uma Organização se mantêm juntos por possuírem em memória um conhecimento esquemático dos comportamentos e das sequências de comportamentos apropriados a situações e contextos organizacionais específicos*» (Gioia & Poole, 1984: 449), estavam implicitamente a sugerir a existência de um script de tipo colectivo.

∴

Em resumo, os *scripts* são esquemas relativos ao comportamento ou relativos à compreensão de sequências de acontecimentos e comportamentos que realizam hipoteticamente, duas funções principais: (i) fornecem um guião para o comportamento; e, (ii) fornecem uma grelha de leitura do comportamento dos outros (Gioia & Manz, 1985; Lord & Kernan, 1987).

Por esta razão, Gioia e Poole consideram que as pessoas nas Organizações sabem como actuar adequadamente porque têm um conhecimento funcional do seu mundo organizacional, ou melhor, elas têm os comportamentos "correctos" em parte, porque possuem um repertório cognitivo de scripts (*enactados*) relacionados com uma variedade de ambientes organizacionais (Gioia & Poole, 1984).

2.1.5. O conceito de "mapa"

Antes de iniciarmos a discussão propriamente dita desta designação, importa realçar aqui um aspecto que por vezes, torna a compreensão do mesmo bastante confusa. De facto, o conceito de *mapa* tem sido utilizado em dois sentidos distintos: tem servido para designar a *estrutura de conhecimento* armazenada na mente dos indivíduos sobre determinado tópico e, também tem sido utilizada para designar a *representação gráfica* que pode ser feita daquela, normalmente por terceiros (investigadores e/ou interventores). Ora, o que acontece é que a maior parte dos autores utilizam o termo indiscriminadamente nos dois sentidos, tornando-se a sua análise um tanto confusa. Bougon (1983), terá sido dos poucos autores que diferencia explicitamente estas duas formas de utilização da designação para quem reserva inclusive termos diferentes. De facto, o autor opta pelo termo *esquema* e *estrutura de esquemas* (como vimos anteriormente) para se referir ao conhecimento armazenado na mente do indivíduo e reserva o termo de *mapa*

(cognitivo ou causal conforme o tipo de relações representadas) para a representação gráfica dessa estrutura. Além disso, enquanto se verifica esta confusão na utilização do termo quando ele se reporta a uma entidade individual, o mesmo não acontece ao nível colectivo. De facto, todas as designações colectivas encontradas na literatura que utilizam a designação de *mapa* se reportam obviamente à representação gráfica de um conhecimento colectivo, sustentado por um grupo de indivíduos.

De acordo com esta consideração, resta-nos salientar que a abordagem que aqui vamos fazer deste conceito é a relativa à sua utilização para designar o conhecimento armazenado na mente do indivíduo, considerando neste caso todos os autores que não tenham feito explicitamente a diferenciação entre os dois significados do conceito. Entretanto, no capítulo quarto abordaremos o termo enquanto representação gráfica do conhecimento que os indivíduos possuem, conceito que como veremos, vai estar na origem da designação de uma metodologia específica para avaliação das estruturas de conhecimento, o *mapeamento cognitivo*.

Origens e definição

Foi Tolman (1948) muito certamente[16], o primeiro autor a utilizar este termo no domínio da Psicologia nomeadamente, da Psicologia Experimental. De facto, é a este autor a quem é habitual atribuir a origem do conceito "mapa cognitivo" por ele aplicado aos processos mentais ou cognitivos implicados na aprendizagem que ratos faziam de labirintos em que eram colocados. Com base nas várias experiências que realizou, o autor acaba por considerar que a aprendizagem que os ratos faziam quando colocados em situação de labirinto «não consistia em conexões estímulo - resposta mas na construção no sistema nervoso destes animais, de mapas cognitivos» (Tolman, 1948: 193) que «lhes

[16] Não são conhecidas referências a "mapas cognitivos" anteriores a este autor.

indicavam não só os caminhos, as vias e as relações ambientais mais importantes como determinavam as respostas que os animais davam» (Tolman, 1948: 192) nessas situações.

Com significados muito idênticos surgiram à posteriori, e já no domínio dos estudos das Organizações, diversas designações como por ex., "mapa mental" ou "modelos mentais" (Weick & Bougon, 1986; Huff, 1990; Barr, Stimpert & Huff, 1992) e "mapa causal" (Weick, 1979a, 1979b; Narayanan & Fahey, 1990, Nelson & Mathews, 1991), para referir apenas as mais frequentemente utilizadas. Mas analisemos em pormenor o que diferencia e aproxima cada uma das designações deste constructo cuja utilização se tornou a mais popular neste domínio de estudos.

O conceito no domínio das Organizações: Designações individuais

Das várias designações anteriormente referidas as mais frequentes são sem dúvida, a de *mapa cognitivo* e a de *mapa causal*, designações que embora diferentes são habitualmente utilizadas para designar o mesmo ente, isto é, as relações causais que um indivíduo estabelece entre um conjunto de elementos cognitivos relativos a um domínio temático específico.

Axelrod (1976) por ex., considera que um *mapa cognitivo* é uma forma específica de representar a estrutura das asserções causais de uma pessoa sobre um certo domínio temático (Axelrod, 1976).

Já no domínio da Gestão Estratégica, Schwenk considera que os *mapas cognitivos* consistem em conceitos sobre aspectos do ambiente de decisão e as crenças sobre as relações causa - efeito entre aqueles. Segundo o autor os mapas servem como *lentes interpretativas* que ajudam os estrategas a seleccionar certos aspectos de uma questão como importantes para diagnóstico (Schwenk, 1988, 1989).

Weick (1979a, 1979b), Narayanan e Fahey (1990), Nelson e Mathews (1991) são alguns dos autores que optam por designar o mesmo ente pela designação, na nossa opinião mais adequada, de *mapa causal*.

Assim, para Weick o *mapa causal* sumaria as *pontuações* e as *relações* causais que são inferidas por uma pessoa depois de exposições repetidas a um dado fluxo de experiência (Weick, 1979a, 1979b). Sendo assim, o autor considera que aquilo que as pessoas impõem nas suas tentativas de compreensão do que as rodeia, são interpretações prévias de sequências causais que já funcionaram - isto é, mapas causais de ambientes previamente *enactados* (Weick, 1979: 177). Uma vez que estes mapas permitem à pessoa interpretar uma certa situação, e permitem que ela se expresse nessa mesma situação e seja compreendida pelos outros (idem: 132), o autor assemelha-o ao conceito de *recipe* (fórmula, receita) definido por Schultz[17].

No domínio da Gestão Estratégica, Narayanan e Fahey definem *mapas causais* como a estrutura de inferências causais feitas pelo estratega para fazer sentido do seu ambiente (Narayanan & Fahey, 1990: 110). Além disso, os autores referem-se ainda a *mapas causais revelados*, para definir as asserções de causalidade que os estrategas escolhem revelar ao mundo durante os processos de exposição e discursos/conferências públicas (Narayanan & Fahey, 1990: 111).

No mesmo domínio, Nelson e Mathews (1991) consideram os *mapas causais* como representações matemáticas de relações causais percebidas entre variáveis, portanto, podem conter informação sobre estados finais específicos desejados (Nelson & Mathews, 1991: 380).

Uma designação alternativa a esta é a de *modelo* ou *mapa mental* que consistem segundo Weick e Bougon, em conceitos e relações que um indivíduo utiliza para compreender várias situações ou ambientes (Weick &

[17] Schultz descreve *recipes* como sendo quer um esquema para expressão (no sentido que contém directivas para acção) quer um esquema para interpretação, na medida em que fornece uma explicação "automática" do que as pessoas que actuam de certa forma ***are up to***.(Weick, 1979: 46)

Bougon, 1986). Estes *modelos* ou *mapas mentais* funcionam como "mapas" que permitem aos indivíduos perceber os ambientes numa larga escala, para além da percepção imediata (Weick & Bougon, 1986; Huff, 1990). Uma característica destes *modelos mentais* de interesse particular para os investigadores da Gestão, envolve as compreensões causa - efeito sobre o ambiente. Os *modelos mentais* permitem aos indivíduos e às Organizações fazer sentido dos seus meios e agir neles (Barr, Stimpert, & Huff, 1992: 16).

A finalizar, podemos concluir que embora estas designações sejam frequentemente utilizadas como sinónimos, consideramos que uma vez que o ente designado se reporta às relações causais que os indivíduos estabelecem entre uma série de conceitos relativos a um qualquer tópico, a designação mais apropriada será a de *mapas causais*. É nesta base que os *mapas causais* podem ser considerados como uma subdivisão dos *mapas cognitivos* ou *modelos mentais* (Huff, 1990).

2.1.6. Outras designações

Consideradas e definidas as designações mais frequentes na literatura, restam-nos uma série de outras designações dispersas das quais faremos uma rápida análise. Este grupo de designações para além de não utilizarem nenhuma das designações generalistas referidas anteriormente, são só utilizadas pelos autores seus proponentes sendo por isso, muito menos frequentes na literatura do que as primeiras (cf. Quadro 15.).

Uma curiosidade que desde já podemos salientar é a de que a maioria destes conceitos reportam a estruturas colectivas de conhecimento, com excepção para a designação *protótipos do gestor* (Walton, 1986) e de *ideologias subjectivas* e *ideologias percebidas* três dos tipos de *ideologias organizacionais* definidas por Brunsson (1982).

Outras	1. **Cognições** (Balckburn & Cummings, 1982; Walker, 1985) 2. **Pressupostos básicos organizacionais** (Schneider & Shrivastava, 1988) 3. **Províncias de significados** (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980) 4. **Ideologias Organizacionais** (Beyer, 1981; Meyer, 1982; Brunsson, 1982, 1985) 5. **Infra-estrutura cognitiva colectiva** (Wacker, 1981) 6. **Lógica Dominante** ou **"Dominant general management logic"** (Prahalad & Bettis, 1986; Isabella, 1990) 7. **Protótipos do gestor e protótipos organizacionais** (Walton, 1986) 8. **Intersubjectividade** (Eden, Jones, Sims & Smithin, 1981) 9. **Redes semânticas** (Stubbart, 1989) 10. **Conhecimento organizacional** (Duncan & Weiss, 1979) 11. **Crenças colectivas** (Langfield-Smith, 1992)

Quadro 15. As *estruturas de conhecimento* nas Organizações: Designações menos frequentes e respectivos autores.

Relativamente ao conceito de *protótipos*, Walton (1986) baseado na Teoria da Categorização, considera que os indivíduos categorizam os estímulos comparando-os com *protótipos* que o autor define como *representações abstractas de atributos comuns de membros da categoria* (Rosch, 1978 In Walton, 1986: 681); uma *categoria organizacional* é constituída por Organizações que um indivíduo considera de alguma forma equivalentes. Os atributos partilhados pelas Organizações numa categoria captam este sentido de equivalência. Cada Organização possui alguns atributos captados na categoria, tem muitos atributos em comum com algumas outras Organizações na categoria mas, tem poucos atributos em comum com todas as Organizações. O autor diferencia *protótipos do gestor* e *protótipos organizacionais.*

O conceito de *Ideologias Organizacionais* é utilizada de forma diversa por Beyer (1981) e Meyer (1982) e por Brunsson (1982, 1985). De facto, enquanto que os dois primeiros autores utilizam a designação apenas com um significado colectivo, Brunsson caracteriza três tipos diferentes de *ideologias organizacionais* de acordo com a dimensão a que reportam. De facto, Brunsson (1982) ao contrário do que a própria designação faz supor, diferencia entre *ideologias subjectivas* que são as *estruturas cognitivas individuais* dos membros da Organização (conceito que se assemelha assim, aos de *estrutura* e *esquema*); as *ideologias percebidas* que são as ideias que as pessoas têm sobre as estruturas cognitivas dos outros; e, por fim, as *ideologias objectivas* que são as ideias que são partilhadas por todos os membros da Organização e que proporcionam bases comuns para discussão e acção (Brunsson, 1982: 38).

Para Meyer (1982) e Beyer (1981) as *ideologias organizacionais* são constelações de crenças partilhadas que ligam valores a acções e são expressas através da linguagem, histórias e actos cerimoniais da Organização (Meyer, 1982: 522). Além disso, as *ideologias* são conjuntos de crenças relativamente coerentes que mantêm as pessoas juntas e explicam os seus mundos em termos de relações causa e efeito (Beyer, 1981: 166).

Assim por ex., Langfield-Smith (1992) define *crenças colectivas* como sendo as crenças que são uma função de um grupo, englobando mais do que as crenças que são partilhadas pelos indivíduos dentro do grupo (Langfield-Smith, 1992: 349). Segundo a autora, estes aspectos adicionais não pertencem necessariamente ao sistema de crenças de cada um dos indivíduos do grupo, mas pode resultar da dinâmica dos indivíduos agindo enquanto grupo. Estas crenças colectivas agirão como um conjunto de pressupostos que orientam os "processos de pensamento" e acções do grupo (Langfield-Smith, 1992: 353) ou seja, as *estruturas cognitivas colectivas* incluem os sistemas de crenças que fornecem uma estrutura de referência para empreender a acção e interpretar a experiência (Weick, 1979, Eden, Jones & Sims, 1979).

Ranson, Hinings e Greenwood num artigo em que se propõem explicar como é que as estruturas organizacionais mudam com o tempo, apresentam um modelo teórico de estruturação que estabelece as influências sobre o processo de estruturação organizacional. Deste modelo fazem parte três categorias de conceitos abstractos que os autores consideram interdependentes neste processo: as "províncias de significados" que segundo os autores, os membros da organização criam e que incorporam *esquemas interpretativos*, intermitentemente articulados como valores e interesses e que formam a base para a sua orientação e, *objectivos estratégicos* dentro da organização (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980).

Por sua vez, Wacker (1981) considera que a estrutura observável da Organização se firma numa *infraestrutura cognitiva das Organizações* ou *colectiva*, que consiste naqueles constructos que a maior parte dos membros organizacionais utilizam para fazer sentido dos acontecimentos organizacionais.

O conceito de *pressupostos básicos organizacionais* (Schneider & Shrivastava, 1988) é o que mais se diferencia dos até aqui apresentados. Este conceito segundo os seus próprios proponentes, é o que mais se assemelha à definição que Schein dá de *cultura organizacional*. De facto para este autor, «o termo *cultura* deveria ser reservado ao nível mais profundo de pressupostos e crenças básicos que são partilhados pelos membros de uma Organização, que funcionam inconscientemente e que definem de uma forma básica inquestionável uma visão própria de uma Organização e do seu ambiente» (Schein, 1985: 6 in Schneider & Shrivastava, 1988: 494).

Dos outros conceitos referidos no Quadro 15. vamos destacar aqui mais pormenorizadamente o conceito de *conhecimento organizacional*, dada a importância que teve ao nível das opções que fizemos no segundo estudo empírico.

Duncan e Weiss (1979) referem-se ao *conhecimento organizacional* como sendo o conhecimento que está disponível aos decisores

organizacionais e que podendo ser usado para determinar a acção organizacional relativamente a um resultado específico, é por isso, relevante às actividades organizacionais. Este conhecimento inclui assim, as relações acção/resultados e as condições que afectam estas relações. No entanto, segundo os autores este *conhecimento* pode englobar mais do que as relações acções/resultados. Assim, também deve especificar as condições sobre as quais uma dada acção levará a um dado resultado; poderá incluir a tecnologia da organização o que representará um conceito geral de tecnologia; e também deverá incluir conhecimento do *meio externo* bem como do *meio interno* da Organização (Duncan, 1972 citado em Duncan & Weiss, 1979). Este conhecimento para ser útil, deve especificar como é que uma dada condição afecta as relações acções - resultados organizacionais. Ou seja, é em si mesma uma relação acção - resultado.

Os autores diferenciam entre o *conhecimento organizacional* e o *conhecimento individual* de cada um dos gestores uma vez que o primeiro é um conhecimento comunicável, consensual e integrado (Duncan & Weiss, 1979) enquanto que o *conhecimento individual* é um conhecimento intuitivo, não comunicável e informal.

O *processo de aprendizagem organizacional* definido pelos autores consiste assim, no processo pelo qual o conhecimento sobre as relações acções-resultados e o efeito do meio nestas relações se desenvolve. Esta aprendizagem é limitada ao conhecimento público que é socialmente definido como válido, relevante e que está disponível a outros membros da Organização. Envolve ainda de acordo com os autores, mais do que a simples agregação de aprendizagens individuais dos membros da Organização. Reflecte mudanças no conhecimento organizacional existente através do aparecimento de novas relações acções-resultados desenvolvidas pelos indivíduos e a aceitação das mesmas por outros dentro da Organização - processo de validação consensual das mesmas.

Baseados nestes conceitos os autores desenvolvem um modelo de aprendizagem organizacional e da forma como ela se relaciona com o processo de desenho organizacional (Figura 8.).

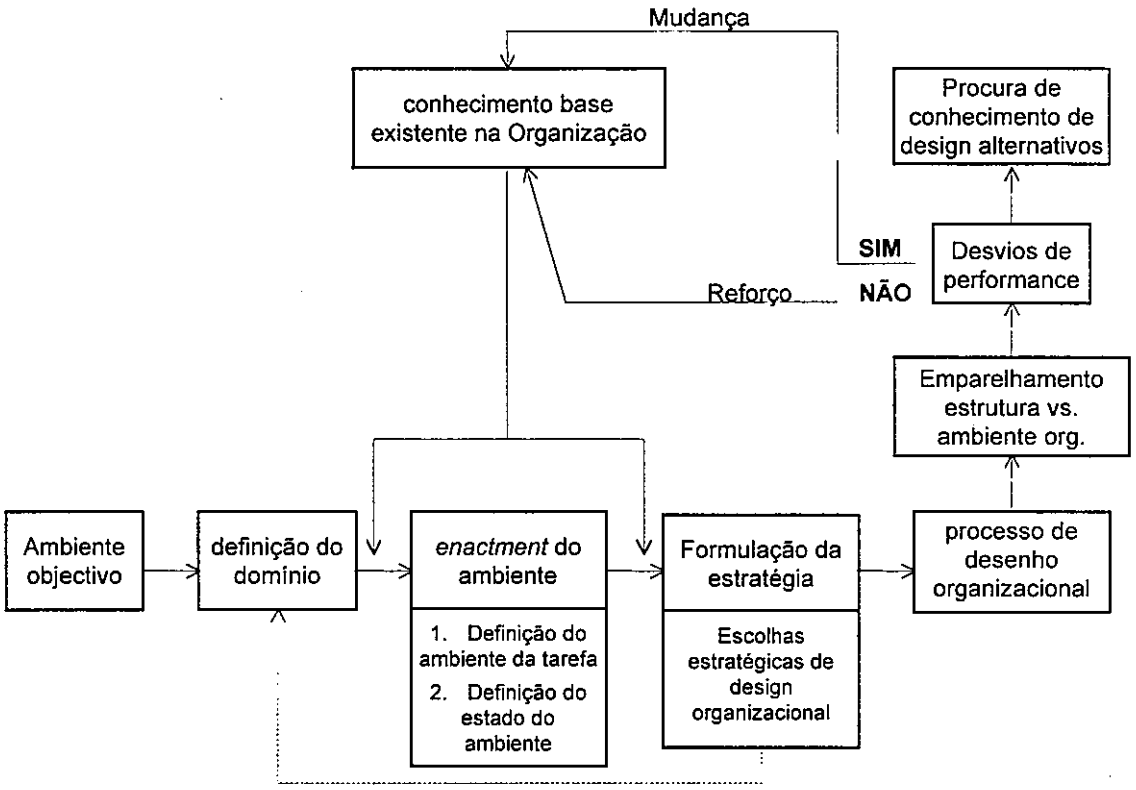


Figura 8. Modelo de aprendizagem organizacional para o processo de design (Duncan & Weiss, 1979: 98).

Como se pode no entanto, ver na Figura 8., e apesar da presença de elementos cognitivos ou interpretativos de análise da realidade (por ex., o conceito de *enactment*), este modelo assenta numa concepção realista e objectiva do meio ambiente da Organização - *meio objectivo*.

O *domínio* define que tipo de outputs a Organização produzirá e para quem no seu meio ambiente sendo que esta etapa e a da *formulação da estratégia* são muito interdependentes: a *definição do domínio* afecta directamente a *formulação da estratégia* mas, o *domínio* de uma Organização

pode ser redefinido devido a alterações estratégicas efectuadas para responder a mudanças ambientais.

O processo de *enactment* estrutura a situação definindo-a e atribuindo-lhe significado de forma a que depois, os gestores lhe possam reagir. Este processo envolve segundo os autores, duas fases: (1) a da *definição do ambiente de trabalho*: processo que tem a ver com a definição daquelas partes do meio que os responsáveis consideram como relevantes ou potencialmente relevantes para atingir os objectivos; e, (2) a *definição do estado do meio*, segundo as suas características mais salientes, nomeadamente a dimensão simples - complexo e estático - dinâmico (Duncan & Weiss, 1979).

Uma vez definido o *ambiente* da Organização, ocorre o *processo de formulação da estratégia* isto é, os decisores chave da Organização tomam uma série de decisões relativamente ao desenho organizacional. Posteriormente, é analisado o grau de emparelhamento entre a estrutura e o ambiente organizacional: caso se verifiquem *desvios de performance* procuram-se designs alternativos o que levará à mudança do *conhecimento base* existente na Organização; se não se verificarem desvios então haverá o reforço desse mesmo conhecimento.

Parte deste modelo virá a ter uma importância decisiva no estudo empírico por nós realizado e descrito no capítulo sexto.

2.2. Uma tentativa de síntese dos vários conceitos analisados

Numa tentativa de elaborar uma definição síntese do constructo aqui em discussão, podemos dizer que numa generalidade, todos os autores são unânimes em considerar que este conceito se refere às representações mentais simplificadas do conhecimento que os indivíduos e eventualmente, as Organizações possuem e utilizam para dar forma e significado aos seus ambientes informacionais. Estas estruturas funcionam assim, como "filtros"

(Ford & Hegarty, 1984; Shrivastava & Schneider, 1984) ou "lentes interpretativas" que ajudam a reduzir a complexidade informacional que caracteriza os meios organizacionais.

Genericamente podemos dizer que os vários conceitos analisados ao nível individual, partilham três características básicas: reportam a representações mentais do conhecimento estruturadas ao longo do tempo; englobam não só "pedaços de informação" como as relações que são estabelecidas entre eles e, finalmente, traduzem a ideia da associação entre cognição e acção ou comportamento. São estas características que passaremos a descriminar.

Em primeiro lugar, todos os conceitos analisados reportam a "entidades" ou representações mentais do conhecimento cuja natureza é mais ou menos realista e que se desenvolvem a partir das experiências passadas dos indivíduos. De facto, no desenvolvimento das *estruturas de conhecimento* que o indivíduo sustém sobre um dado domínio temático desempenham papel preponderante as experiências passadas do indivíduo nesse domínio. O processo de socialização e aculturação a que todo o actor social fica sujeito desde que nasce, assume grande responsabilidade na sedimentação do conhecimento em estruturas ou esquemas cognitivos[18]. A este propósito Brief e Downey (1983) consideram haver quatro processos através dos quais os indivíduos adquirem aquilo a que eles chamam *teorias implícitas da organização*: (a) o processo de "fazer sentido", isto é, o desenvolvimento de explicações que façam sentido acerca do mundo exterior; (b) o processo de aprendizagem, quer vicariante e directamente, quer por observação; (c) o processo de transmissão cultural; e, (d) o processo de aquisição intuitiva. Walsh (1989) pelo seu lado, salienta ainda a necessidade de se considerar a

[18] A origem destas estruturas vai ter inclusive uma grande influência na sua capacidade de mudança. Le Bouedec (1988) por ex., considera que estas estruturas não são todas igualmente modificáveis. Considera o autor que aquelas cuja origem não se consegue localizar exactamente no tempo e que têm bastante a ver com características de personalidade dos sujeitos e/ou com heranças culturais são as mais difíceis de mudar; aquelas cujas origens se tornam em certa medida, localizáveis por ex., as adquiridas na escola e na vida profissional dos sujeitos são mais susceptíveis de mudança.

influência da motivação e da exposição individual a um certo domínio de informação no desenvolvimento destas *estruturas de conhecimento*.

Estudar o papel desempenhado por cada um destes processos de formação no desenvolvimento e sedimentação das *estruturas do conhecimento* relativo ao *processo de organizar*, poderia ser uma das vias futuras de investigação nesta área.

Uma segunda característica partilhada pelas várias designações reflectidas é que a "entidade" por elas designadas possui dois elementos fundamentais: são constituídas por "pedaços de informação" que são variavelmente designados por "conceitos" (Bougon, 1983; Daft & Steers, 1986), "categorias básicas de informação" (Shrivastava & Schneider, 1984), "constructos" (Dunn & Ginzberg, 1986; Eden, 1988a; 1992), "atributos " (Fisk & Taylor, 1991), ou "variáveis" (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Weick, 1979; Daft & Steers, 1986); e englobam também explícita ou implicitamente, as relações que o sujeito estabelece entre aqueles "pedaços de informação".

Esta constitui das três características aqui salientadas, aquela que mais diferencia os diferentes conceitos ou designações utilizados, nomeadamente devido ao tipo de relações que os autores consideram os indivíduos estabelecerem entre estes "elementos".

De facto, se alguns dos conceitos em termos de significado, reenviam explicitamente para a existência de relações causais entre os elementos, outros mais generalistas, referem-se aos pressupostos mantidos sobre determinado domínio de conhecimento, sem qualquer alusão pelo menos, explícita ao tipo de relações que os elementos mantêm entre si. No entanto, uma análise mais minuciosa às posições assumidas pelos diversos autores, permite-nos concluir que este aspecto é apenas aparentemente diferenciador das várias designações.

Assim, e em termos cronológicos verificamos que, as primeiras propostas deste constructo remetiam fundamentalmente para a tendência que as pessoas têm de, na compreensão do que as rodeia, estabelecerem

relações causais entre os seus estímulos percebidos. A utilização do conceito aparece assim, desde o início, bastante relacionada com os processos de atribuição causal[19]. Vários são de facto, os autores que definem o constructo destacando explicitamente que os elementos base estabelecem entre si relações causais (por ex., Ford & Hegarty, 1984).

Outros autores há que definindo inicialmente o conceito de uma forma generalista sem referência à dimensão relacional, acabam por, ao especificar o âmbito da definição, explicitar que os elementos base deste constructo se relacionam causalmente (ver por ex., Brief & Downey, 1983; Bartunek, 1984)

Brief e Downey por ex., começam por explicitar que o conceito de teorias implícitas é usado para explicar como as ideias dos designers da Organização são traduzidas em estruturas organizacionais e, para explicar como os elementos da Organização respondem às características estruturais da mesma (Brief & Downey, 1983: 1065). Posteriormente, vêm a considerar como *teorias implícitas da organização* (ou *teorias implícitas do processo de organizar*) os pressupostos individuais sobre a razão *porque* as Organizações estão estruturadas da forma que estão isto é, as causas que as pessoas atribuem à estrutura verificada na organização em que se inserem. Os autores exemplificam: "Se uma pessoa vê uma Organização como altamente centralizada, ela *atribuirá uma causa*[20] para essa característica estrutural" (Brief & Downey, 1983: 1071). Estas teorias acabam assim, por ser consideradas pelos autores como "sistemas de crenças respeitantes às *relações causais*[21] no mundo do indivíduo" (idem: 1078).

De igual maneira, Bartunek define inicialmente "esquemas interpretativos" duma maneira generalista com base como vimos anteriormente, na definição dada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980). Contudo, o autor completa entretanto a definição considerando que os

[19] Veja-se por ex., a definição de "teorias implícitas" de Bruner e Tagiuri (1954).
[20] O itálico é nosso.
[21] O itálico é nosso.

"esquemas interpretativos operam como pressupostos partilhados, fundamentais (embora frequentemente implícitos), àcerca de *porque é que as coisas acontecem como acontecem*[22] e de como é que as pessoas agem em diferentes situações" (Bartunek, 1984: 355).

Há no entanto, um conjunto de outros autores que abordam o conceito definindo-o duma forma generalista, isto é, sem referir especificamente uma dimensão causal (veja-se por ex., Sternberg, 1985; Walsh, 1989; Fisk & Taylor, 1991; Lurigio & Carroll, 1985; Shrivastava & Schneider, 1984; Dunn & Ginzberg, 1986).

Sternberg considera que as "teorias implícitas são construções feitas pelas pessoas e que residem na sua mente" (Sternberg, 1985: p. 608); Walsh procurando abarcar todas estas designações, propõe a designação generalista de "estrutura de conhecimento" para significar "uma espécie de padrão mental que os indivíduos impõem à informação recebida do meio de modo a darem-lhe forma" (Walsh, 1989: 4).

Fisk e Taylor referem-se a "esquema" como uma "estrutura cognitiva que representa o conhecimento organizado acerca de um dado conceito ou tipo de estímulos que engloba quer os atributos do conceito como as relações entre os atributos" (Fisk & Taylor, 1991: p. 98). De notar que Walsh em alguns dos seus trabalhos vem a definir "estrutura de crença" (Walsh & Fahey, 1986; Walsh, 1988) e "estrutura de conhecimento" (Walsh, 1989) servindo-se desta definição que Fiske e Taylor dão de "esquema", o que é prova de que apesar de utilizarem rótulos diferentes se referem afinal, à mesma "entidade".

Shrivastava e Schneider servindo-se de vários autores (Churchman, 1971; Shrivastava & Mitroff, 1983; Simon & Stedry, 1968) afirmam que "o conceito de *estruturas de referência* se refere aos pressupostos subjacentes à investigação individual" (Shrivastava & Schneider, 1984: p.795). De acordo com os autores são as formas implícitas das *estruturas de referência* que se

[22] O itálico é nosso.

identificam com as culturas, ideologias e teorias implícitas organizacionais que influenciam escolhas estratégicas fundamentais." (idem, p. 802).

Dunn e Ginzberg definem "esquema de referência", o elemento central do modelo sociocognitivo de dinâmica organizacional que propõem, como um sistema de constructos experiencialmente adquirido que contém conjuntos de critérios, padrões de avaliação e regras de decisão que facilitam e restringem a aprendizagem e a mudança (Dunn & Ginzberg, 1986).

Finalmente, podemos destacar uma outra característica partilhada pelas diferentes designações do constructo em análise: todas as designações têm subjacente a ideia mais ou menos explícita, de que este *conhecimento* que os indivíduos possuem mentalmente representado, influencia a acção ou o comportamento individual. De facto, a ideia subjacente ao estudo dos *mapas cognitivos* no âmbito organizacional e da Gestão Estratégica é exactamente a de que as representações mentais dos gestores orientam a cognição e as acções relativas a escolhas estratégicas (McGregor, 1960; Stubbart, 1989). Considerando que *teoria e prática são inseparáveis*, McGregor admite mesmo que não é possível aos gestores *tomar uma decisão* ou *realizar uma acção* que não seja influenciada por pressupostos, quer estes sejam adequados ou não (McGregor, 1960: 7).

Partilhando inteiramente este pressuposto, ele vai ser determinante na forma como analisaremos o mapa colectivo elaborado no segundo estudo empírico e descrito no Capítulo sétimo.

Relativamente à *designação colectiva* o que podemos dizer é que embora haja alguma controvérsia sobre a existência ou não de uma estrutura de conhecimento supra individual (ou ao nível do sistema), há um acordo generalizado dos diversos autores quanto à ideia de que a pertença a um grupo ou a uma Organização afecta a cognição individual. Isto é, como os actores organizacionais tomam decisões no interior das suas Organizações, considera-se que a presença de outros indivíduos com as suas *estruturas de conhecimento* ou a presença de uma *estrutura colectiva de conhecimento* afecta quer o modo como o indivíduo participa nas decisões do grupo quer o

conteúdo da sua estrutura de conhecimento. Desta forma, poucos contestarão que por um lado, existem estruturas individuais de conhecimento e que elas afectam a aquisição, retenção e reaquisição de informação de forma previsível; e que por outro lado, a pertença a um grupo afecta o pensamento individual e sem grande exagero, o conteúdo das suas *estruturas de conhecimento* (Douglas, 1986).

Relativamente às várias designações colectivas discutidas um aspecto comum ressalta é o de que este conceito nos remete para um outro muito importante no campo de estudos das Organizações, o conceito de *cultura organizacional.* Aliás esta mesma ligação foi salientada como vimos por Schneider e Shrivastava na definição que dão de *pressupostos básicos organizacionais* ou p*ressupostos temáticos básicos* (Schneider & Shrivastava, 1988).

3. Conclusões do capítulo

Ao terminar este capítulo e independentemente da designação pela qual optámos, a de *estrutura de conhecimento* ou simplesmente *conhecimento*, poderemos concluir da sua grande utilidade dadas as limitações de processamento cognitivo dos seres humanos. É difícil de facto, imaginar como é que estes podem funcionar inteligentemente sem a criação de categorias úteis, uma capacidade cognitiva humana fundamental segundo Stubbart (1989).

Assim sendo, não será possível abordamos as Organizações (ou qualquer outra entidade) como *observadores neutros de factos* e/ou acontecimentos que passivamente e neutramente registamos. De facto, de acordo com a perspectiva aqui explorada de processamento de informação, a perspectiva "theory-driven" ou "top-down", nós possuímos pré-concepções ou *teorias* sobre o que está a ser estudado as quais determinam logo à partida, o

que consideramos como *factos*. Ou, como afirmou Astley, «não há "factos nus" (Feyerabend, 1975, citado por Astley, 1985) uma vez que aquilo que por nós é considerado *facto* já é o resultado de uma actividade subjectiva de selecção ou *enactment* (Weick, 1979, 1982, 1995) que por sua vez, é orientado pelo *conhecimento* prévio ou *teorias* que se tem sobre o domínio em questão. Os *factos* que chegam ao nosso conhecimento já são vistos de uma *certa* forma, e são portanto, essencialmente constructos ideacionais (Astley, 1985: 498).

Pelo que dissemos podemos verificar que existe uma interligação entre o processamento activo de informação (domínio da Psicologia Cognitiva) e o processo de *enactment* (domínio das Teorias das Organizações) definido por Weick (1979, 1982, 1995) e desenvolvido por nós no capítulo anterior. Esta interligação é circular ou seja, através do processo de *enactment* o *conhecimento* é elaborado o que reduz a ambiguidade ou confusão ambiental a dimensões cognitivas maneáveis; este *conhecimento* que podemos considerar como a *dimensão cognitiva dos ambientes enactados* (Stubbart & Ramaprasad, 1988), por sua vez, vai orientar processos subsequentes de *enactment* através dos quais o *conhecimento* existente pode ser reelaborado e revisto, restabelecendo-se de novo o processo descrito.

Relativamente à questão da existência de um conhecimento organizacional colectivo, a perspectiva que assumiremos é a de que o comportamento organizacional é caracterizado *também* por uma vertente colectiva muito forte sendo perfeitamente possível, identificarmos a partir das estruturas de conhecimento individuais, um *conhecimento colectivo*. Este conhecimento colectivo será entendido por nós como um conhecimento temático, isto é, relativo a tópicos específicos, intersubjectivamente partilhado por diferentes membros da Organização. É a estrutura colectiva do conhecimento relativo ao *processo de organizar* que procuraremos investigar e identificar no segundo estudo empírico (Capítulo sétimo).

Capítulo Quarto

Avaliação das estruturas de conhecimento em contexto organizacional: O mapeamento cognitivo

1. Introdução

"Cognitive mapping is only one several knowledge representation techniques that could be used to study managerial cognition."

Stubbart (1989: 331)

À diversidade conceptual constatada e documentada no capítulo anterior corresponde uma diversidade metodológica no domínio da avaliação das cognições nas Organizações. De facto, no campo das abordagens empíricas para o estudo das "cognições" nas Organizações, verifica-se igualmente uma grande diversidade de propostas que devido à sua pouca sistematização, tornam o campo algo confuso. Uma outra característica do domínio e que contribui também para a sua pouca coerência, é a ausência de substracto teórico de muitas das técnicas ou metodologias desenvolvidas, ou pelo menos a sua não explicitação nos estudos em que são utilizadas.

Os trabalhos de Walsh (1989) e Huff (1990) constituem uma excepção e uma referência fundamental neste domínio, pois constituem propostas de sistematização das abordagens empíricas para o estudo das estruturas de conhecimento nas Organizações com base nas quais abordaremos esta temática. Destas duas sistematizações importa salientar que enquanto Walsh (1989) apresenta uma sistematização mais genérica sobre várias técnicas para avaliação destas estruturas, independentemente se visam ou não a representação gráfica do conhecimento que o indivíduo possui sobre um domínio temático específico; Huff (1990) apresenta uma sistematização das técnicas que permitem o mapeamento do conhecimento que o(s) indivíduo(s) possuem sobre determinada temática, as metodologias de mapeamento cognitivo, uma das mais utilizadas no domínio da Gestão.

A aplicação de qualquer uma destas técnicas pode dar origem a uma representação gráfica do conhecimento que um indivíduo ou vários possuem

sobre determinada temática num determinado momento. Contudo, nem todas elas visam especificamente a obtenção dessa representação gráfica. Desenvolveremos aqui em pormenor apenas as técnicas cujo objectivo é o da representação gráfica da compreensão que o(s) indivíduo(s) fazem sobre determinada temática, ou seja, aquelas que habitualmente, são designadas por técnicas de mapeamento cognitivo - o que implica a assunção da metáfora do mapa cognitivo para análise e estudo das Organizações. Destas, abordaremos em pormenor a técnica de mapeamento com suporte informático desenvolvida por Eden e colaboradores na Universidade de Strathclyde na Escócia, designada por "Graphics Cognitive Policy Evaluation", ou abreviadamente GCOPE.

A finalizar esta parte faremos uma incursão exploratória às formas metodológicas para avaliar as estruturas colectivas de conhecimento, formas que como veremos derivam das propostas anteriormente consideradas para avaliação das estruturas de conhecimento individuais.

O final do capítulo será dedicado à revisão dos diversos estudos realizados no âmbito das Organizações em que a metodologia de mapeamento cognitivo tenha sido utilizada.

2. As metodologias de mapeamento cognitivo

A maior parte das metodologias utilizadas para compreensão do conhecimento que o indivíduo possui sobre o mundo que o rodeia, insere-se num grupo de técnicas genericamente denominadas de "mapeamento cognitivo".

Poderemos dizer que as técnicas inseridas neste grupo procuram basicamente, o mapeamento ou a *representação gráfica* de uma parte da realidade ou de parte do mundo subjectivo, idiossincrático, do sujeito, a partir das suas *afirmações* (Cossette, 1994) ou *argumentos* (Eden, Williams & Smithin, 1986). É esta representação gráfica que se denomina habitualmente

por "mapa" (por ex., Huff, 1990) ou "modelo" (Eden, 1978, 1988a, 1988b) conceito chave deste tipo de técnicas que importa explorar em pormenor o que faremos em seguida.

2.1. O Conceito de *mapa* ou *modelo*

2.1.1. Origens e Definição

Tal como referimos no capítulo anterior a abordagem que aqui vamos fazer do conceito de *mapa* é a relativa à sua utilização enquanto *representação gráfica* do conhecimento que os indivíduos possuem sobre determinada área temática.

O conceito de *mapa* importado do domínio da Geografia, significa em termos estritamente geográficos, uma representação gráfica que "tradicionalmente enfatiza relações espaciais" (O'Keefe & Nadel, 1978, citado por Weick, 1990) constituindo por isso, um substituto, melhor ou pior, de uma determinada realidade espacial (Wilford, 1981, citado por Weick, 1990). Transportado para o domínio das Organizações tem servido basicamente para designar «uma representação das percepções e das crenças de um indivíduo sobre o seu mundo subjectivo» (Klein & Cooper, 1982: 63).

No entanto, e à imagem do que acontece quando esta designação é utilizada para significar a estrutura de conhecimento dos indivíduos sobre uma determinada temática, também neste caso existem uma série de designações cujo significado importa clarificar. Com significados relativamente semelhantes estes *mapas* têm sido denominados por *mapas cognitivos* (Klein & Cooper, 1982; Bougon, 1983; Stubbart,1989; Eden & Ackermann, 1987; Stubbart, 1989), *mapas causais* (Nelson & Mathews, 1991), *mapas perceptuais* (Blackburn & Cummings, 1982), *diagramas de influência* (Diffenbach, 1982; Hall, 1978 In Roos e Hall, 1980), *redes semânticas* (Stubbart, 1989). Destas designações verificamos que enquanto a maioria delas é genérica, as designações de *mapa causal* e *diagramas de influência* remetem directamente para um tipo específico de relações estabelecidas entre os elementos do

mapa, as relações causais ou de influência. Analisemos algumas diferenciações importantes entre estas designações.

Utilizados muitas vezes como sinónimos as designações de *mapa causal* e de *mapa cognitivo* têm sido diferenciadas por alguns autores com base no tipo de relações que ambos expressam. Por ex., Bougon defende que estamos perante um "mapa cognitivo" quando se consideram exaustivamente *todos os possíveis tipos de relações* (por ex., de contiguidade, de proximidade, de continuidade, de semelhança, de implicação, de causalidade, etc.) que ocorrem entre padrões de conceitos e, perante um "mapa causal" quando se consideram ou representam graficamente *apenas* (neste caso, o autor considera mesmo haver uma auto-limitação) as relações de causalidade existentes entre padrões de conceitos (Bougon, 1983). Um *mapa cognitivo* contém assim, segundo o autor, o "enacted self"[1] e o "enacted environment"[2] de um actor social, assim como o padrão das suas relações (Bougon, 1983).

Relativamente a esta questão Langfield-Smith (1992) assume que os *mapas causais* são uma das várias formas de representações diagramáticas das cognições de um indivíduo, ou seja, uma das formas de *mapas cognitivos*. Por esta razão, a autora designa-os por *mapa cognitivo causal*, mapas que define como sendo «essencialmente redes, consistindo em elementos e relações direccionais (causa e efeito) entre estes elementos» (Langfield-Smith, 1992: 350).

Eden apresenta uma distinção entre estas duas designações baseada na dimensão, individual ou colectiva, a que reportam: considera a designação *mapa causal* mais adequada para os mapas colectivos resultantes da agregação das definições que todos os indivíduos fazem duma mesma situação, pois estes «não reportam à cognição de uma pessoa singular»

[1] A percepção que o indivíduo tem de si mesmo, construída a partir da interacção activa e atenta entre os seus esquemas e a sua experiência bruta.

[2] A percepção que o indivíduo tem do meio, construída com base também na interacção entre os seus esquemas e a sua experiência bruta. É uma intensa abstracção da sua experiência (Weick, 1977, in Bougon, 1983: p: 178)

(Eden, 1994: 7); fazendo supor desta forma, que a designação *mapa cognitivo* está reservada exclusivamente a mapas individuais.

Considerando o mesmo critério diferenciador, a dimensão a que reportam os mapas, Eden e Ackermann por ex., argumentam que *mapas* que resultem dos pontos de vista e ideias de várias pessoas e que contenham centenas de conceitos, não constituem *mapas cognitivos* mas *mapas estratégicos* (Eden & Ackermann, 1987: 4), dado que reportam a um grupo de pessoas e não a pessoas específicas.

Relativamente à designação de *diagrama de influência* utilizado na dinâmica sistémica, há autores como por ex., Hall (1978 In Roos & Hall, 1980) e Diffenbach (1982) que os definem como aos mapas causais. No entanto, Bryant (1983, 1984) considera haver diferenças importantes entre *mapas cognitivos* e *diagramas de influência*: estes tendem a concentrar-se nos aspectos mais quantitativos de uma situação e não têm estado centrados, como é o caso do processo de representação gráfica do conhecimento, na perspectiva pessoal particular[3].

Finalmente, a designação de *redes semânticas* é utilizada para designar uma rede interligada de *nodos* semânticos com vias ou *arcos* que ligam uns nodos aos outros. Os *nodos* podem representar uma grande variedade de fenómenos: objectos físicos, ou ideias, ou actos, ou acontecimentos ou descritores. Os *arcos* representam as associações entre os vários *nodos*. Os arcos mais comuns são: arcos "*is a*" (General Motors *is a* firm); arcos "*has part*" (General Motors *has part* Division); e, arcos de *conhecimento heurístico* (Opel *makes* cars). Os arcos também podem representar outras conexões lógicas tais como conjunção, disjunção ou quantificação (Stubbart, 1989).

Das designações aqui analisadas consideramos que a de *mapa cognitivo* é a que melhor reflecte o nosso entendimento sobre esta questão, ou

[3] Para uma análise mais pormenorizada sobre as diferenças entre estes dois tipo de representação gráfica do conhecimento ver Eden & all (1983).

seja, é a que assume um significado mais generalista servindo para identificar a totalidade de representações mentais que podem ser representadas graficamente independentemente do tipo de relações que se considerem.

Assim, e genericamente podemos definir *mapa cognitivo* como uma (1) *representação visual* (Huff, 1990) *gráfica* que (2) *alguém faz, normalmente um investigador*, (3) *do conhecimento que outrém possui sobre determinado assunto ou tema*, com (4) *base nas suas produções orais ou escritas*. Analisemos agora em pormenor, cada um dos elementos desta definição tomados individualmente.

(1) " ... *representações visuais gráficas ...*"

Esta representação visual ou gráfica a que chamamos "modelo" ou "mapa", como mais habitualmente é conhecido, é constituído por dois elementos básicos: os *conceitos* ou *constructos* e as *relações* estabelecidas entre eles, elementos que desenvolveremos no ponto seguinte;

(2) " ... *alguém faz, normalmente um investigador ...*"

Independentemente do objectivo de elaboração de um mapa cognitivo, ele constitui sempre o resultado da actividade de alguém exterior ao indivíduo alvo de análise, normalmente um investigador ou um consultor/interventor[4]. Desta forma, o mapa cognitivo de um indivíduo é a representação que um agente externo elabora de parte da realidade desse indivíduo, com ou sem a sua colaboração directa e interactiva. Por esta razão, o agente que elabora o mapa, as suas crenças, os seus pressupostos e a sua própria forma de estruturar o conhecimento, não é um elemento desprezível na própria definição e elaboração do mapa. Ele constitui um dos dois elementos charneira (o outro é o discurso do próprio sujeito como veremos a seguir) entre o mundo interior do indivíduo alvo de análise, e a representação gráfica desse mundo. Poderemos então considerar com Nelson e Mathews que qualquer que seja a forma de obtenção do *mapa*, ele constitui sempre uma expressão

[4] Dependendo tal da situação em que estiver a ser utilizado o mapeamento cognitivo.

da percepção humana e está sujeito a todas as distorções e viézes de qualquer método de auto - registo (Nelson & Mathews, 1991: 381).

(3) " ... *do conhecimento que outrém possui sobre determinado assunto ...*"

O âmbito dum mapa cognitivo é sempre definido pelo objectivo ou objectivos para que foi construído. Embora se possam admitir especialmente em estudos exploratórios, a elaboração de mapas generalistas, a maior parte das vezes eles são elaborados com o objectivo de explorar o conhecimento que alguém possui sobre determinado tema ou assunto. Assim, os mapas cognitivos devem ser lidos tendo em atenção os objectivos para que foram construídos, ou seja, eles não fornecem uma imagem total do conhecimento do indivíduo, informam só sobre o que pretendem informar. Isto é, tal como não se deve esperar que por ex., os organogramas informem sobre as relações informais duma Organização (Eden, Jones & Sims, 1979), também o âmbito dos *mapas cognitivos* é tematicamente limitado pelos próprios objectivos da sua construção.

(4) " ... *com base nas suas produções orais ou escritas.*"

A *linguagem* é o segundo elemento charneira entre o mundo cognitivo individual e a sua representação gráfica, o mapa cognitivo. De facto, um *mapa cognitivo* deriva de um registo de afirmações verbais ou escritas de um indivíduo (Klein & Cooper, 1982; 64), normalmente de um texto. Assim sendo, o acesso que se pode ter ao mundo interior, cognitivo, de alguém é feito fundamentalmente, através do seu discurso[5], verbal ou não verbal, escrito ou oral, funcionando este, como «um representante do pensamento» (Eden, 1994) ou como um "filtro" (Weick, 1990).

[5] Baseados na distinção que Cunha e Cintra fazem entre *linguagem*, *língua* e *discurso* optámos por utilizar aqui o termo "discurso" em vez do de "linguagem" que embora seja, normalmente, mais utilizado neste contexto, é individualmente inespecífico. De facto, enquanto "linguagem" é o «sistema de sinais que serve de meio de comunicação entre os indivíduos» (Cunha & Cintra, 1995: 1), o discurso é «a língua no acto, na execução individual», ou seja, constitui as «opções individuais das formas de enunciado que melhor lhe exprimem o gosto e o pensamento» (ibidem).

Eden (1994) propõe um modelo para compreensão da relação entre a cognição e a linguagem: assim, o discurso que um indivíduo elabora quer na definição duma situação quer na definição de um problema, surge em consequência de um processo de atribuição de sentido a essas realidades no qual participa intensamente quer o sistema de crenças como o sistema de valores desse indivíduo (Figura 9.).

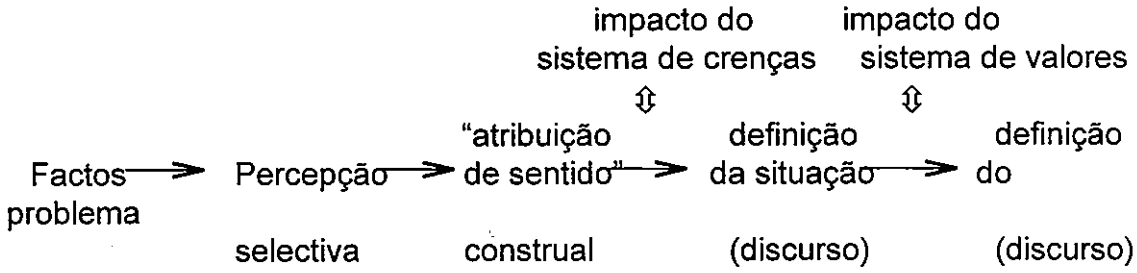


Figura 9. Cognição como a interacção entre um sistema de valores e um sistema de crenças (Eden, 1994).

A definição de *mapa* que temos vindo a reflectir identifica-se inteiramente com a definição que Cossette propõe para mapa cognitivo:

> "*Um mapa cognitivo é uma representação gráfica da representação mental que o investigador faz dum conjunto de representações discursivas pronunciadas por um indivíduo a partir das suas próprias representações cognitivas, sobre um objecto particular, específico*" (Cossette, 1994: 15).

Ambas as definições encerram dois aspectos que consideramos fundamentais na compreensão deste conceito. Assim, por um lado, verificamos que o acesso que temos ao mundo interior de qualquer indivíduo é indirecto, isto é, é feito através de dois elementos intermediários cruciais, (i) a linguagem ou representações discursivas do próprio e, (ii) a interpretação ou as

representações mentais que alguém (um investigador ou um consultor/interventor) faz destes símbolos linguísticos (Figura 10.).

Por outro lado, os mapas cognitivos não pretendem ou não devem pretender, representar toda a cognição do indivíduo mas são relativos a temáticas específicas, particulares, intimamente relacionadas com os objectivos da sua elaboração e é no âmbito destes que os mapas devem ser compreendidos e analisados.

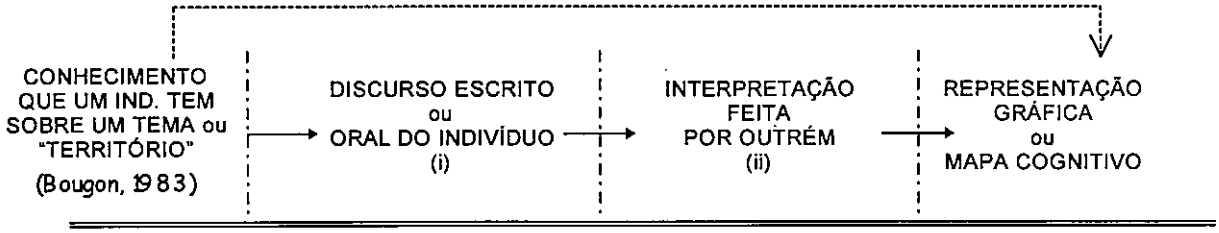


Figura 10. "Filtros" no acesso à estrutura de conhecimento que alguém possui sobre determinado tema.

Juntos, estes dois aspectos contribuem para duas importantes consequências ao nível da análise dos mapas cognitivos: estes devem ser encarados por um lado, como *uma* das representações possíveis das realidades individuais, e não devem nunca ser assumidos como a representação da realidade do indivíduo a que reportam; e, por outro, como representando *apenas* parte da realidade do indivíduo, aquela que se tem interesse em conhecer e que é definida através não só do objectivo do estudo como das suas questões de investigação. Aspectos que nos remetem directamente para a importante distinção entre *mapa* e *território* referida por alguns autores, nem sempre da mesma forma. De facto, Bougon e Weick embora baseados na metáfora de Korzybsky de que "O mapa não é o território" (Korzybsky, 1941, citado por Bougon, 1983; e, Korzybsky ,1958, citado por Weick, 1990), apresentam entendimentos diferentes sobre o conceito de território.

Assim, Bougon situando-se mais a um nível interno, considera que a *estrutura de conceitos* individuais, que para este autor é constituída por conceitos verbais e conceitos não verbais, constitui o *território* a ser explorado sendo o registo resultante desta exploração um *mapa cognitivo* (Bougon, 1983). Weick (1990) por seu lado, focalizando a dimensão externa, considera que os indivíduos vivem em dois mundos: (i) o mundo dos acontecimentos e das coisas (o *território*) e, (ii) o mundo das palavras acerca dos acontecimentos e das coisas (*mapa*). Ou seja, a "realidade" para cada indivíduo corresponde à interpretação que ele faz de um território e que nos é dada a conhecer através do seu discurso, que desempenha neste caso, o papel de "filtro" entre o mundo ou realidade exterior ao indivíduo e a sua realidade ou mundo interior.

No entanto, apesar de interpretações diferentes julgamos que a ideia subjacente a cada uma delas é a mesma: o mapa cognitivo deve ser entendido como *uma* representação que se pretende fiel à *estrutura de conceitos* e ao *discurso* utilizado pelo indivíduo e/ou grupo para descrever a "sua" realidade e não como a representação de alguma "realidade objectiva" (Eden & Jones, 1980), existente independentemente do indivíduo[6].

A finalizar, podemos dizer que são os objectivos e as questões de investigação do estudo, o discurso escrito ou oral do indivíduo assim como o agente que procede à interpretação dos dados que vão determinar quer a *dimensão* como o *grau de detalhe* do mapa final elaborado entendido assim, como *«um compromisso entre os insights teoricamente desejáveis e a evidência disponível na prática»* (Huff, 1990: 408).

2.1.2. Elementos básicos dos *mapas cognitivos*

Um *mapa cognitivo* é constituído por dois elementos básicos: os *conceitos* e as *relações* estabelecidas entre eles. Se a compreensão do primeiro conceito é relativamente pacífica entre os diversos autores do domínio, veremos que o

[6] Embora consideremos a definição que Weick dá de *território* muito próxima de uma concepção positivista do mesmo.

mesmo não acontece com as *relações* que são consideradas no mapeamento cognitivo, e que constituem afinal, o seu alvo de estudo (Huff & Fletcher, 1990).

Os conceitos

Assim, duma forma genérica podemos considerar que os *conceitos* são "pedaços" de linguagem utilizada por alguém para elaborar um argumento ou linha de argumento; cada um destes "pedaços" que na prática, não devem ser constituídos por mais de 10/12 palavras, compreende um sujeito explícito ou implícito, um verbo activo e um objecto (Eden, 1994: 6). O significado de cada conceito não deve ser deduzido a partir de uma análise semântica mas antes do seu contexto, isto é, através do que ele explica (consequências) e do que o explica (causas). É neste sentido que se considera que os mapas ou modelos são sobre representação de significados e não de semânticas.

Segundo Cossette (1994) estes conceitos podem ser tratados como *variáveis*, isto é, factores que podem assumir diversos valores, ou, como *constructos* definidos através de dois pólos contrastantes.

Tratando os conceitos como variáveis, o que acontece por ex., nos trabalhos de Axelrod (1976), Weick e Bougon(1986), o mapa torna-se bastante flexível pois podem-se considerar as variáveis tal como os indivíduos as enunciaram em termos discursivos. As variáveis podem assumir a forma dicotómica (presença/ausência), ordinal (nível de satisfação mais ou menos elevado dos trabalhadores), de escala racional (maior ou menor idade da Organização, por ex.), entre outras.

Se o subjacente teórico que dá origem à técnica é a Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963), os conceitos assumem naturalmente a designação de *constructos* e são constituídos não só por uma ideia mas também pela que cada indivíduo considera que lhe é contrária. É o que acontece nas técnicas Repertory Grid e Graphics Cognitive Policy Evaluation, vulgarmente designada por Graphics COPE ou GCOPE, que desenvolveremos adiante. Ainda assim, nestes casos, Cossette considera que alguns dos

conceitos podem assumir a forma de variáveis dicotómicas, ordinais ou de escala racional o que significa que são enunciadas em termos de *maior/menor*; *aumenta/diminui*; *ausência/presença* (Cossette, 1994: 24).

As relações estabelecidas entre os conceitos

Após a selecção dos conceitos para inclusão num mapa, estes são então *relacionados* através de uma série de *setas* que muito genericamente significam influências ou linhas de argumento que levam de meios a fins, opções a resultados ou crenças a valores (Eden, 1994: 7).

Embora teoricamente sejam vários os tipos de relações ou ligações que um indivíduo pode naturalmente estabelecer entre dois ou mais conceitos, aquilo a que assistimos no domínio do mapeamento cognitivo é que a maior parte dos autores não só não se preocupa em definir concretamente esses diferentes tipos de relações possíveis como opta por representar apenas as relações causais. De facto, o domínio para quem contacta com ele pela primeira vez, mostra-se algo confuso devido exactamente a esta questão que nem sempre parece estar consciencializada pelos diferentes autores, a julgar pela sua não abordagem explícita.

Podemos ainda assim, destacar alguns autores que embora não tivessem proposto uma abordagem sintética e compreensiva da questão chamaram a atenção para a existência da diversidade de relações existentes.

Axelrod por ex., admitiu teoricamente a existência de outro tipo de relações - proximidade, admiração, posse, etc. - que não as causais, embora tivesse defendido que uma abordagem de mapeamento cognitivo se limitava ao estudo das relações causais fundamentalmente porque este tipo de relações permitiria mais facilmente a inferência; e, também porque a utilização de um único tipo de relações facilitaria o alcance de um elevado índice de fidelidade assim como a comparação de diferentes mapas (Axelrod, 1976).

Bougon e Weick por outro lado, e como vimos anteriormente, diferenciam "mapa cognitivo" e "mapa causal" com base exactamente no tipo de relações que se opta por representar graficamente (Bougon, 1983; Weick & Bougon, 1986): caso se opte por representar todo o tipo de relações possíveis de estabelecer entre dois conceitos estamos perante um "mapa cognitivo"; caso se opte por representar graficamente apenas as relações de causalidade então o mapa denomina-se "causal". Contudo, não tendo havido por parte dos autores a preocupação em definir precisamente os diferentes tipos de relações enunciados, não se sabe muito bem a que reportam na prática.

Cossette vai ainda mais longe nesta questão pois reconhecendo também que as relações de causalidade são aquelas que mais frequentemente são representadas graficamente, chama ainda a atenção para o facto de que mesmo a noção de causalidade expressa nos mapas não é, na maior parte das vezes, definida de forma explícita, e evoca apenas a *influência* de um conceito sobre outro (1994: 25). Na sua opinião, estes dois tipos de relação, *causal* e de *influência*, não são exactamente coincidentes. Considerando a relação de influência como mais abrangente do que a de causalidade, o autor diferencia muito utilmente, três significados para a *relação de influência*. Em primeiro lugar, a variável inicial pode significar um *meio* para se alcançar a variável final, que será então, um *fim* ou objectivo a atingir ou um resultado que se quer evitar ou a que se procura escapar (um não "but" para Eden). Neste caso, a segunda variável constitui mais uma explicação sobre o *para quê* do meio, admitindo-se que a relação incide sobre as razões ou "buts" que se seguem e determinam de uma forma mais ou menos significativa, a variável considerada como um meio. Ou seja, a variável final determina a variável inicial; a explicação de um acontecimento está no que se segue ao acontecimento, nas suas consequências.

Um segundo significado que a relação de influência pode ter é o de *causa-efeito*. Um conceito pode ser percebido como desencadeador de um certo efeito; neste caso, uma mudança na variável inicial é considerada como uma condição mais ou menos necessária e mais ou menos suficiente para uma

mudança de valor na variável final. Este tipo de relação incide sobre o *porquê* do efeito e sugere uma resposta reenviando às causas que o precedem: a variável inicial influencia a variável final, ou seja, a explicação de um acontecimento encontra-se no que o precede.

Um terceiro e último significado da relação de influência é o de considerar a variável inicial como uma condição prévia à manifestação da variável final. Nestes casos, o autor defende que é preferível considerar a variável inicial como um *factor contingente* que *torna possível* ou *permite* a ocorrência ou a mudança da variável final. Assim, a variável inicial não leva directamente à variável final, deve ser antes considerada como um factor (C) que exerce uma influência sobre a existência ou a força da relação entre uma outra variável (A) e a variável final (B) (Cossette, 1994: 147).

Ainda de acordo com o autor é necessário ser-se claro quanto ao tipo de relações a que os mapas elaborados se reportam pois isso determinará o grau de complexidade não só da representação como da interpretação dos mesmos.

De todos os autores, foi Huff (1990) que na nossa opinião, melhor abordou a questão em discussão. De facto, a autora identificando uma diversidade de relações potenciais que se podem estabelecer entre dois elementos cognitivos "A" e "B", considera que é esta diversidade de relações que origina também uma diversidade de mapas ou métodos de mapeamento.

Utilizando os diferentes tipos de relações definidos por Bougon (1983), a autora refere-se assim, a relações de *associação conotativa simples* ("A" faz-me lembrar "B"); *grau de semelhança* ("A" e "B" são diferentes); *valor relativo* ("A" é mais importante do que "B"); e, de *ligação causal* ("A" causa "B"). Para além destas relações, Huff considera ainda que se pode desejar representar graficamente *argumentos* (uma vez que A é verdade, B não é verdade); focalizar *escolhas* (uma vez A, devemos fazer B); e *fazer inferências* para além das relações presentes no texto (uma vez que A e B são mencionados, o indivíduo deve estar a ser influenciado por C). É com base nesta diferenciação

que Huff (1990) apresenta uma sistematização dos diferentes tipos de mapas existentes, sistematização que será analisada mais adiante (pág.s 180-186, deste capítulo).

2.1.3. Formas de utilização dos mapas cognitivos

Os mapas cognitivos ou a metodologia de mapeamento cognitivo pode ser utilizada basicamente em dois contextos, o de intervenção e, o de investigação.

Num *contexto de intervenção*, o mapa cognitivo pode ser usado quer individualmente quer em grupo como um *meio* ou veículo para facilitar uma melhor consciencialização das ideias de um indivíduo ou para apoiar e motivar a discussão dos elementos de um grupo empenhado em desenvolver uma compreensão colectiva dum dado problema e/ou situação. O mapa é, nestes casos, encarado como um "instrumento" ou um utensílio útil de ajuda à comunicação (Cossette, 1994; Ackerman & Nagasundaram, 1993) que as pessoas esperam modificar ao longo do período de intervenção e até mesmo abandonar no final da mesma (Weick & Bougon, 1986).

A utilização desta metodologia num contexto de apoio à decisão individual ou em grupo permite a construção interactiva de mapas cognitivos directamente com o cliente (grupo ou indivíduo) o que constitui aliás, para alguns autores (Ackerman & Nagasundaram, 1993; Eden, 1988), uma das suas formas de utilização mais vantajosas. Nesta perspectiva de utilização dos mapas cognitivos podemos inserir por ex., os trabalhos de Eden e colaboradores, trabalhos desenvolvidos no domínio da Investigação Operacional[7] num contexto de ajuda à decisão e de resolução de problemas em grupo (Eden et all, 1981, 1986, 1987, 1994). Nos trabalhos deste(s) autor(es) onde há uma clara *orientação para o cliente*, os modelos ou mapas podem ser utilizados, segundo Eden com diferentes objectivos. Assim por ex.,

[7] No original, "Operational Research".

podem ajudar a (i) *explorar questões problemáticas* e permitir avaliar os efeitos de diferentes acções num conjunto complexo de valores interrelacionados; (ii) *investigar acontecimentos* que os indivíduos considerem ter algum significado para eles; (iii) *comunicar com colegas* (facilitador da comunicação) e, em situação de grupo, definir-lhes a sua realidade; e, finalmente, podem ajudar a (iv) *explorar as suas próprias crenças e valores* de forma a tornarem-se mais conscientes deles e das suas interacções, simplesmente porque existe a vontade e o desejo de pensar e reflectir sobre si mesmo (Eden, 1979).

O objectivo não é neste caso, o de elaborar um modelo preciso mais ou menos definitivo, que simule a cognição do cliente, mas antes, o de elaborar *uma* representação precisa de *parte* deste pensamento que será *modificada,* isto é, remapeada, ao longo dum processo interactivo de ajuda (Eden, Jones & Sims, 1979). O mapa cognitivo torna-se neste caso e quando utilizado num contexto de grupo, um "utensílio de gestão do processo e do conteúdo de negociações" (Cossette, 1994) realizadas entre várias actores organizacionais.

Quando utilizado num *contexto de investigação,* portanto, enquanto "utensílio de análise" (Cossette, 1994), "produto" (Weick & Bougon, 1986) ou ainda, "instrumento de dar e resumir informação" (Ackermann & all, 1989), um mapa cognitivo serve essencialmente como um *fim* em si, que habitualmente corresponde ao objectivo de algum investigador que procura compreender o conhecimento de um indivíduo ou grupo de indivíduos sobre determinado tema ou assunto. Nestes casos, e tal como Cossette afirma, não há uma separação ou diferenciação nítida (pelo menos, tão nítida como no caso anterior) entre o conteúdo do esquema evocado pelo sujeito e a representação gráfica a que dá origem, elaborada pelo investigador (Cossette, 1994). Não sendo directamente usados para apoiar a tomada de decisão, estes modelos podem ser utilizados segundo Ackermann e outros (1989) para reunir a opinião de peritos numa visão perfeita; para salientar a fidelidade de argumentos e conclusões; para mostrar a "forma" da questão e a complexa interligação das áreas políticas; e

ainda para identificar consequências desejáveis e indesejáveis a partir de um repertório completo de opções de política possíveis (Ackermann & all, 1989: 18).

Como facilmente se compreende do que ficou exposto, a utilização de mapas cognitivos num contexto interventivo ou num contexto de investigação, isto é, como "instrumento" ou como "produto", vai depender fundamentalmente dos objectivos que o seu autor tem na sua elaboração. Fiol e Huff (1992) cruzando esta dimensão diferenciadora dos mapas cognitivos com a relativa à sua complexidade[8], defendam a necessidade de se utilizar fundamentalmente *mapas contextuais como instrumentos* (cf. Figura 11.) no domínio da Gestão, por estes se mostrarem mais adequados ao mundo incerto em que os gestores se movimentam.

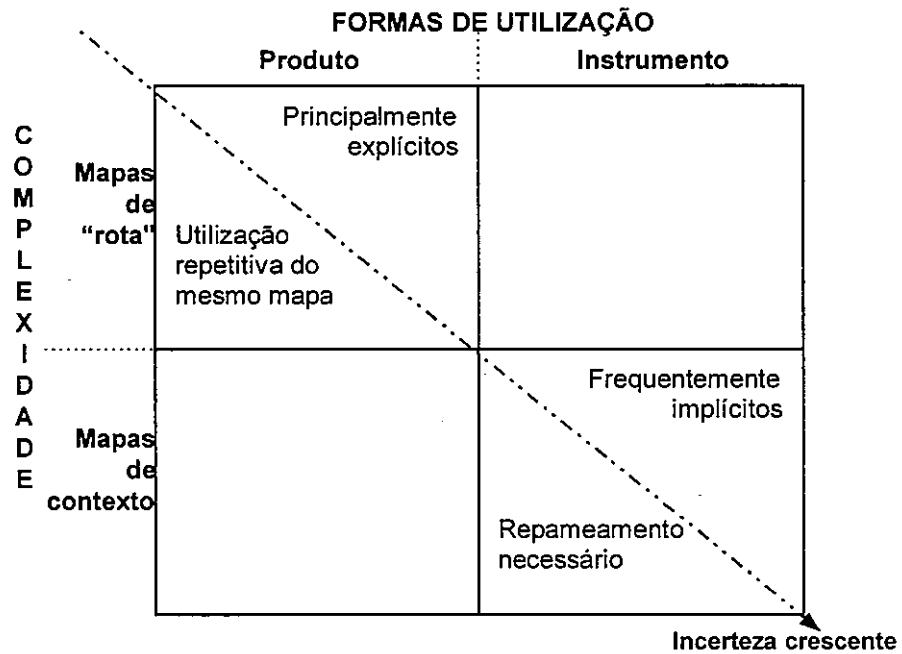


Figura 11. Duas dimensões chave ao longo das quais os mapas cognitivos diferem. (Fiol & Huff, 1992: 274)

[8] As autoras baseadas em Tolman (1948), definem dois tipos de mapas de acordo com a sua complexidade: os *mapas de rota*, aqueles que evidenciam uma sequência clara de pontos de opção e, os *mapas contextuais*, mais complexos que os anteriores pois evidenciam também informação acerca do contexto envolvente daqueles pontos.

A opção pela utilização dos mapas num contexto de intervenção ou de investigação vai ter implicações diferentes no grau de interferência que o interventor e/ou o investigador têm na sua elaboração e consequentemente, na forma de os conceptualizar. Assim, no primeiro caso, e apesar de admitirmos com Eden (1979), que qualquer mapa cognitivo resulta *em parte,* duma negociação entre os dois intervenientes no processo (indivíduo alvo de intervenção e interventor), pode-se considerar que há pouca interferência de terceiros (do interventor, neste caso) na elaboração do mapa cognitivo pois o seu conteúdo é basicamente definido pelo próprio sujeito ao longo do processo de intervenção.

Quando utilizado num contexto de investigação, o mapa cognitivo ou representação gráfica elaborada corresponde essencialmente à interpretação que alguém, habitualmente um investigador, faz dum discurso escrito ou oral produzido por um indivíduo num determinado momento e contexto. Nestes contextos, com o objectivo de minimizar o grau de interpretação do investigador no mapa elaborado, este pode ser "validado" pelo indivíduo alvo de investigação em entrevistas e/ou encontros posteriores à primeira elaboração do mapa (ver por ex., Cossette, 1989; 1994)[9].

Importa ainda salientar que independentemente do contexto em que é utilizado, a elaboração de um mapa tem sempre como objectivo principal o de "melhorar a acção" organizacional (Audet, 1989; Audet & Cossette, 1994), ainda que este objectivo seja mais evidente porque mais imediato, na utilização dos mapas enquanto instrumentos de intervenção.

2.2. Os diferentes tipos de mapas: Pressupostos e forma gráfica

Por ser um domínio recente e em crescente expansão, o domínio do mapeamento cognitivo mostra-se desarticulado e fracamente interligado. Por

[9] Prática por nós adoptada no primeiro estudo empírico, e que corresponde ao que designámos por "entrevistas de validação".

esta mesma razão, a sistematização dos diferentes tipos de mapas cognitivos ou mentais proposta por Huff (1990) e posteriormente retomada por Fiol e Huff (1992), constituem excepções à "desorganização" característica do domínio. Uma vez que a sistematização proposta por Fiol e Huff (1992) constitui praticamente uma síntese da primeira, desenvolveremos este ponto com base na primeira introduzindo-lhe sempre que se tornar pertinente dados propostos posteriormente.

Huff (1990) apresenta uma proposta de sistematização dos vários tipos de mapas mentais agrupando-os em cinco grandes famílias de acordo com os objectivos do mapeamento (que determinam o tipo de relações a representar graficamente) e, com o grau de interferência/interpretação do investigador. É do cruzamento destas duas dimensões que surgem as cinco grandes famílias de mapas mentais ou cognitivos definidas pela autora e que se dispõem num contínuo de complexidade crescente (Figura 12.).

Em geral, podemos dizer que a ideia básica subjacente ao método de mapeamento cognitivo é a de que a experiência passada, e a forma como foi categorizada e armazenada por cada indivíduo, influencia a sua percepção e interpretação actual dos acontecimentos. O que diferencia fundamentalmente estas diferentes famílias de mapas, é o seu foco de análise e o grau de acessibilidade que consideram a actividade mental ter. Diferentes também são as formas gráficas assumidas pelos diferentes tipos de mapas, ou seja, a forma como conceitos e relações são distribuídos ou organizados no espaço, facto intimamente relacionado com o tipo de mapa que estamos a elaborar. Vejamos em pormenor o que caracteriza cada um destes tipos de mapas.

2.2.1. Os mapas de atenção e associação

Os *mapas de atenção* e *associação* (Huff, 1990) ou como posteriormente foram designados, *mapas de identidade* (Fiol & Huff, 1992), pretendem fundamentalmente, avaliar a importância e a associação de conceitos que o indivíduo faz. Assentando no pressuposto, muitas vezes implícito, de que o

modelo de cognição é relativamente simples a expressão verbal é assumida como manifestação directa da actividade mental. São por esta razão, mapas cuja análise se centra basicamente no conteúdo expresso ou manifesto do discurso do sujeito fornecendo por isso, a Linguística, um importante contributo teórico à elaboração deste tipo de mapas. As palavras são consideradas símbolos que podem ser analisados directamente (anotando a frequência do uso de palavras específicas) e examinadas pelo seu significado contextual (procurando a evidência de temas latentes predefinidos pelo investigador).

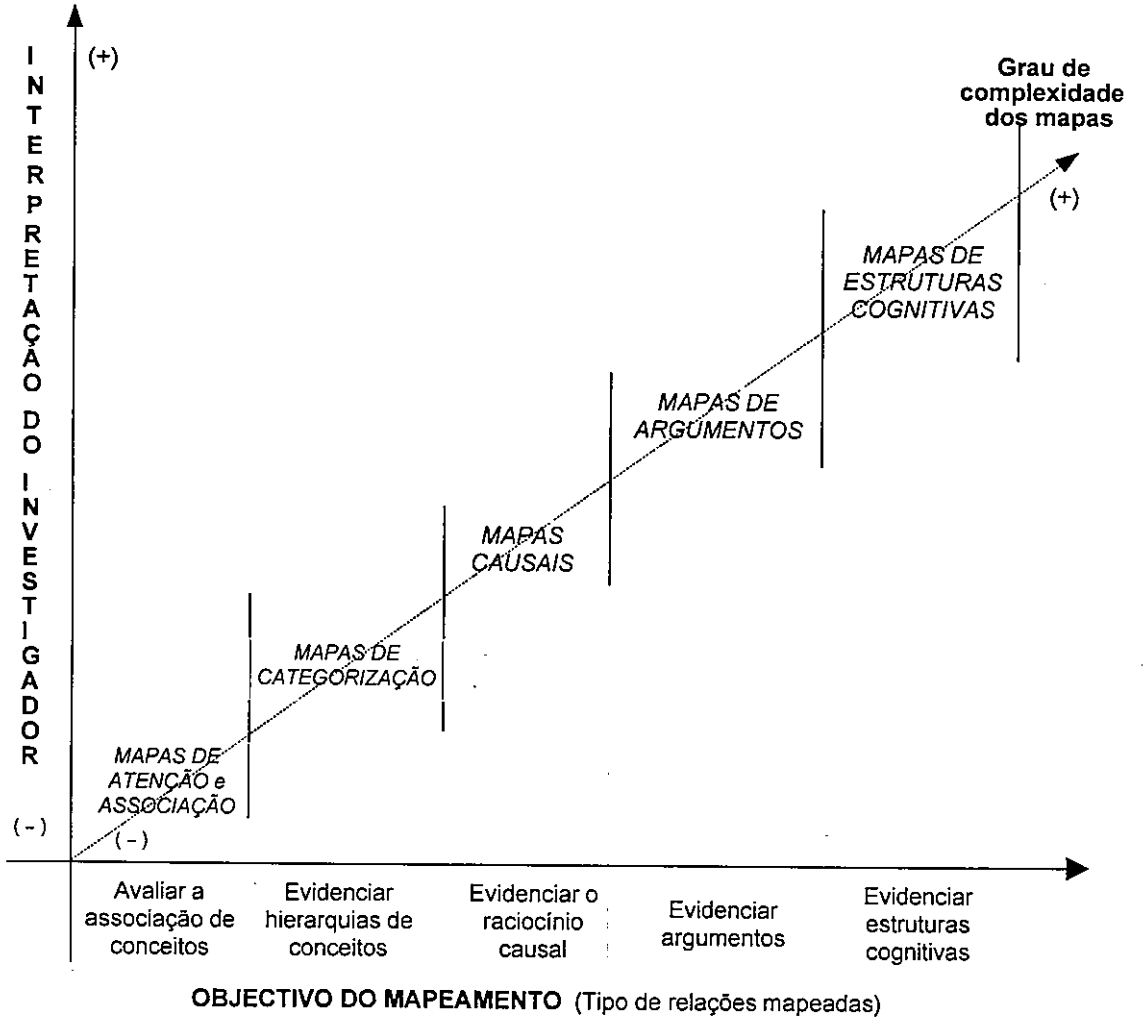


Figura 12. As grandes famílias de mapas cognitivos ou mentais definidos por Huff (1990).

São mapas em que a *frequência* do uso de determinadas palavras é considerado um reflexo de *centralidade* cognitiva, em que a *mudança* no uso de palavras pode ser assumida como indicador de mudança de *atenção;* em que as palavras *relacionadas* podem ser agrupadas de forma a indicarem *temas* de importância para o sujeito e, em que, a *justaposição* de palavras pode ser vista como um indicador de *conexão mental* entre os conceitos. Definindo assim as principais características do "terreno" cognitivo este tipo de mapas são para Fiol e Huff, fundamentais para "compreender os blocos básicos de construção com os quais os gestores funcionam" (Fiol & Huff, 1992: 278).

Pelo que ficou dito, facilmente se pode compreender que os *Mapas de Atenção ou Associação* dão normalmente origem a gráficos estatísticos como por ex., histogramas, evidenciando o uso relativo de palavras - chave ou gráficos de linhas mostrando a evolução do uso de uma palavra ao longo do tempo.

2.2.2. Os mapas de categorização

Os *mapas de categorização* (Huff, 1990; Fiol & Huff, 1992) servem para investigar relações mais complexas entre conceitos, nomeadamente, para evidenciar relações hierárquicas entre conceitos globais e subcategorias mais específicas.

As técnicas inseridas neste tipo de mapeamento assentam nos pressupostos de que (a) o *pensamento* envolve procura e recuperação de *memória organizada*; (b) a *aprendizagem* envolve *categorização* - quer a modificação de categorias existentes como a formação de novas categorias; e, que (c) o *significado* de qualquer conceito provém fundamentalmente, do seu *contraste* com outros conceitos.

Para construção deste tipo de mapas, Huff considera haver duas abordagens distintas uma, a que assenta na Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963) e que basicamente defende que para a compreensão de como os

indivíduos organizam os seus ambientes é imprescindível que os próprios definam as dimensões relevantes desse ambiente; e, uma segunda em que o foco é colocado na organização hierárquica dos conceitos e cuja investigação no campo estratégico tem sido desenvolvida principalmente no Reino Unido.

Quanto à forma gráfica assumida, os *Mapas de Categorização* dão origem a representações hierárquicas de conceitos dispostos em diferentes níveis sendo que o nível básico de categorização é mais informativo do que os outros níveis mais elevados que por serem mais abstractos possuem também menos atributos (Hodgkinson and Johnson, 1987 citados por Huff, 1990: 24).

2.2.3. Os mapas causais

O terceiro tipo de mapas, os *mapas causais*, ao pretenderem investigar as relações causais estabelecidas entre elementos cognitivos, permitem a centralização na acção, permitindo saber, por ex., como é que um indivíduo explica a actual situação em termos de acontecimentos prévios e que mudanças ele espera no futuro. O mapeamento do raciocínio causal é legitimado assim pelos pressupostos de que (a) *associações causais* são a principal forma de *organizar o conhecimento* do mundo; (b) a *causalidade* é a principal forma de *explicação post hoc* dos acontecimentos; e, que (c) a escolha entre acções *alternativas* envolve *avaliação causal* das mesmas. A atribuição, ou as explicações causais post hoc, é assim, um dos focos destes estudos. A ideia básica é a de que num mundo de dados incompletos, os indivíduos fazem inferências que lhes permitem interpretações do mesmo (Huff, 1990: 28).

As formas gráficas assumidas por este tipo de mapas são variadas podendo nós tal como Cossette (1994), identificar basicamente três formatos diferentes: mapas em que os conceitos são dispostos em círculo e as setas representativas das relações estabelecidas entre eles, entrecruzam-se no centro da figura dando origem a uma imagem tipo "estrela" (ver por ex., o mapa elaborado por Bougon, Weick e Binkhorst, 1977); mapas em que os conceitos

são dispostos da esquerda para a direita sendo que os que se representam à esquerda são os que são predominantemente percebidos como "causas" dos que se situam à direita, percebidos fundamentalmente, como "consequências" dos anteriores - os mapas elaborados por Axelrod (1976) são predominantemente deste tipo; finalmente, há os mapas em que os conceitos são dispostos de forma a reduzir a distância entre os que se relacionam e a diminuir o cruzamento das setas representativas dessas relações. Os mapas elaborados por Eden e colaboradores são deste tipo. Sempre que possível a localização dos conceitos no mapa deverá obedecer a uma sequência lógica em que de baixo para cima se situam as *opções*, as *questões chave* e, no topo os *fins* (Eden, 1979, 1983).

Situado a meio do contínuo de complexidade dos métodos de mapeamento identificados pela autora (cf. Figura 12.), o mapeamento causal ultrapassa muitas das desvantagens dos métodos descritos anteriormente oferecendo por ex., muita mais informação num formato relativamente compacto. Podemos entretanto, adiantar que é o método de mapeamento mais popular no âmbito da Teoria das Organizações e mais especificamente, no da Gestão Organizacional como documentaremos mais à frente.

2.2.4. Os mapas de argumentos ou mapas estratégicos

Os *mapas de argumentos* ou *mapas estratégicos*[10], são os mapas que tentam evidenciar a lógica subjacente a conclusões e a decisões para agir situando-se os seus fundamentos teóricos fundamentalmente, na Filosofia e Retórica.

Subjacente a este tipo de mapeamento estão os pressupostos de que (a) *decisões para agir* envolvem "pesar" a *evidência* a favor e contra uma acção; (b) a *evidência* é quase sempre *inconclusiva* o que leva os estrategas a procurar um argumento que seja suficientemente forte para justificar a acção;

[10] Designação atribuida por Ackerman, que lhes chama *mapas estratégicos* ou de *resolução de problemas* (Ackerman et all, 1989: 6).

(c) *desacordos* num grupo de decisores raramente são sobre factos, baseiam-se frequentemente, nos *pressupostos implícitos* que levam à escolha e interpretação dos factos; e, que (d) o poder da *cognição humana* envolve a capacidade para *"encaixar"* argumentos para que uma cadeia de lógica se torne a base para conclusões adicionais (Huff, 1990).

Neste tipo de mapas para além de se considerarem argumentos (uma vez que A é verdade, B é falso ou não é verdade), também se consideram crenças causais facto que justificará que posteriormente Fiol e Huff (1992) tivessem considerado os *mapas causais* e os *mapas de argumentos* como similares tendo adoptado uma só designação para os nomear, a de "mapas causais e de argumentos". Contudo, nos *mapas de argumentos* o investigador trata o texto como um todo mais amplo do que o que elabora mapas causais, de modo a "ver o impacto cumulativo de evidências diversas e as ligações entre cadeias de raciocínios mais longos" (Huff, 1990: 36). É por isso, um tipo de mapeamento que permite uma imagem mais detalhada das associações mentais envolvidas do que o mapeamento causal, descrito anteriormente.

Relativamente à forma assumida por este tipo de mapas, e porque são essencialmente utilizados em situações de tomada de decisão e resolução de problemas, assumem frequentemente a forma de uma árvore de decisão (Huff, 1990: 34).

2.2.5. Os mapas de estruturas cognitivas

Finalmente, os *mapas de estruturas cognitivas* (Huff, 1990; Fiol & Huff, 1992)[11] têm associada a ideia de que a cognição é orientada por estruturas mentais que não são completamente acessíveis ao indivíduo. O conhecimento desta estrutura profunda, é segundo esta perspectiva, imprescindível se se quiser conhecer a ligação entre pensamento e acção. Consideram assim que (a) as *expectativas,* baseadas na experiência prévia, *estruturam a percepção*; que

[11] A que a autora também chama de "mapas de esquemas, de estruturas e de códigos linguísticos" (Huff, 1990: 37).

estas (b) expectativas dão origem a *estruturas* complexas, hierárquicas no interior das quais as *decisões* são tomadas; e, que (c) a *linguagem* pode ser assumida como uma *manifestação* desta estrutura subjacente (Huff, 1990).

A ideia de uma estrutura ou esquema organizante - desenvolvida quer no âmbito dos estudos sobre Inteligência Artificial quer no âmbito da Psicologia Cognitiva - é elaborada sobre a ideia básica de que a experiência é armazenada na memória sob a forma de um conjunto de expectativas estruturadas. Esta perspectiva sugere que a interpretação de pistas frequentemente fragmentárias, de um dado estímulo depende mais dos detalhes completos de um esquema ou estrutura para "preencher as falhas" de informação e tornar a compreensão possível.

Uma outra linha de pensamento relacionada com esta cai na designação "estruturalismo" e "semiótica", perspectiva que com raízes na Linguística e Antropologia, enfatiza os princípios pelos quais determinados símbolos (incluindo as palavras) adquirem significados para uma comunidade. Na Semiótica a forma assumida pelos mapas é a de "Quadrado semiótico" (Huff, 1990: 38-39).

3. As técnicas de mapeamento cognitivo

O mapeamento cognitiva é uma metodologia que nos permite representar graficamente as *estruturas de conhecimento* que os indivíduos possuem sobre determinada área temática. Ou dito de outra maneira, oferece uma janela sobre o mundo subjectivo dos indivíduos (Klein & Cooper, 1982: 64). Além disso, tem mostrado ser um útil instrumento para representar a compreensão que os estrategas fazem das forças do ambiente e da Organização (Schwenk, 1988).

São várias as técnicas de que o mapeamento cognitivo se pode servir quer para recolher dados como para os analisar e vários os autores que a elas fazem referência. No entanto, também neste domínio se verifica alguma

confusão entre os diversos autores confusão essa que se deve basicamente a dois tipos de razões: por um lado, há uma certa indefinição quanto à classificação das técnicas referidas por cada um e, por outro lado, diferentes conceitos e/ou expressões servem para designar a mesma entidade, por ex., os conceitos "técnica" e "método" são utilizados frequentemente como sinónimos, o que também dificulta na nossa opinião, a compreensão do domínio. Depois de uma referência aos vários autores que sobre o tema se pronunciaram uns mais estruturadamente que outros, como veremos, tentaremos propor um esquema orientador e compreensivo do que designaremos por técnicas de mapeamento cognitivo.

Assim, Cossette (1989) faz uma referência aos vários tipos *de técnicas de recolha de dados no mapeamento cognitivo* destacando o documento escrito, a entrevista, a observação, o questionário e a Técnica da Auto - Entrevista[12] desenvolvida por Bougon (1983, 1990).

Huff e Fletcher (1990) por seu lado, apresentam uma proposta que reflecte já alguma preocupação de sistematização daquilo que eles denominam por *formas ou fontes de (recolha de) dados*. As autoras consideram haver três *fontes de dados*: a "recolha interactiva de dados" e a recolha de dados através de "simulação ou outros métodos experimentais" - como por ex., a Técnica da Auto - Entrevista (Bougon, 1983, 1990) ou o Graphics COPE (Eden, 1989; 1991) -, técnicas em que a recolha de dados é orientada pelos objectivos da intervenção ou da investigação e feita na presença do cliente; e, as "análises post-hoc de dados" gerados para outros propósitos que não os da intervenção e/ou investigação e que não necessitam da presença do cliente.

Eden e all por outro lado, fazem referência aos "*métodos usados para codificar ou interpretar os mapas causais*", métodos que segundo os autores variam com os investigadores e em relação ao seu objectivo (Eden & all, 1992: 310). Os autores diferenciam então entre os métodos que explicitamente se baseiam num modelo teórico determinado - que vai permitir posteriormente, a

[12] No original "Self-Q Technique".

análise interpretativa dos mapas - e os que não se baseiam ou pelo menos, não explicitam, qualquer teoria. No primeiro caso, os autores englobam as técnicas desenvolvidas com base na Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963), nomeadamente a Repertory Grid (Fransella & Banister, 1977) e, a técnica desenvolvida por Eden e colaboradores, o Graphics Cope (Eden, 1989; 1991). Para além destas, consideram ainda a Técnica de Auto - Entrevista de Bougon (1983, 1990) que expõe uma abordagem estruturada para entrevistar indivíduos, e que os autores consideram um dos métodos mais bem desenvolvidos para elaboração de mapas causais (Eden & all, 1992).

Walsh (1989) é de todos os autores o que apresenta uma proposta de sistematização mais completa do que ele denomina por *"abordagens empíricas para o estudo das estruturas de conhecimento nas Organizações"*. Baseado na sistematização de Runkel e McGrath (1972, In Walsh, 1989) sobre as fontes dos dados empíricos, o autor propõe uma sistematização baseada em duas dimensões: o *grau de consciência que o sujeito tem de que está a ser alvo de avaliação*, dimensão que assume dois valores "consciente" e, "inconsciente"; e, o *agente fundamental do controlo da observação e do registo do comportamento*, dimensão que assume quatro valores: "sujeito", "investigador e sujeito", "investigador" e, "outros". Do cruzamento dos valores assumidos por cada uma destas duas dimensões, o autor faz uma proposta de sistematização (cf. Quadro 16.) onde não só são integradas as várias técnicas que até à data tinham sido utilizadas, como deixa propostas no sentido do desenvolvimento de outras em áreas menos exploradas - é o caso por ex., de técnicas de avaliação do comportamento em que o visado não tem conhecimento desta avaliação (técnicas no âmbito da antropologia). A sistematização proposta pelo autor assume assim um valor heurístico, de importância crucial num contexto científico constantemente em evolução.

Uma primeira análise do quadro permite-nos verificar de imediato que existem bastantes mais técnicas em que o indivíduo cujo comportamento está a ser avaliado, está consciente deste facto. Efectivamente, é referida apenas uma técnica em que o indivíduo alvo de análise, não tem conhecimento de tal,

é a "análise de dados de arquivo". A isto não será certamente alheio o facto de que a análise e estudo de indivíduos sem o seu conhecimento e/ou consentimento expresso coloca questões de ordem ética e do foro dos direitos e liberdades individuais.

QUEM CONTROLA A OBS. E REGISTO DO COMPORT.	CONSCIÊNCIA QUE O SUJEITO TEM DA AVALIAÇÃO DO SEU COMPORTAMENTO: consciente	CONSCIÊNCIA QUE O SUJEITO TEM DA AVALIAÇÃO DO SEU COMPORTAMENTO: não consciente
sujeito	**AUTO-RELATOS (RELATÓRIOS)** (Self-Reports) "Repertory Grid" Análises Meios-Fins "Pairwise comparisons" "Object Sorting" "Self-Q Technique"	**TRAÇOS** (Traces)
sujeito inv.	**RELATOS INTERACTIVOS** (Interactive Reports) "Strategic Assumption" "Surfacing technique" Entrevistas semi-estruturadas Questionários	**OBSERVADORES OCULTOS** (Hidden Observers)
inv.	**INFERÊNCIA DO INVESTIGADOR** (Researcher Inference) "Policy Capturing Procedure"	**INFORMADORES CHAVE** (Key Informants)
Outros	**COMPORTAMENTO PÚBLICO** (Public Behavior) Análises de produções escritas Análises de produções verbais	**ARQUIVOS** (Archives) Análise de dados de arquivo

Quadro 16. Diversas abordagens empíricas para o estudo das estruturas de conhecimento nas Organizações (Walsh, 1989).

Considerando agora o conjunto das propostas aqui apresentadas e procedendo a uma análise comparativa das mesmas, um aspecto de imediato ressalta: as mesmas técnicas são consideradas sob designações diferentes conforme os autores que as referem. Vejamos por ex., o caso da Auto - Entrevista de Bougon, citada por todos os autores: é considerada uma simples

técnica de recolha de dados por Cossette (1989); uma *fonte de recolha de dados*, nomeadamente um *método experimental ou de simulação* por Huff e Fletcher, (1990); Walsh (1989) considera-a uma *abordagem empírica para o estudo das estruturas cognitivas*; um *método de codificação dos mapas causais* (Eden & all, 1992) e, finalmente, e mais genericamente, uma *técnica de mapeamento* (Huff, 1990).

Atendendo a que das técnicas referidas pelos diferentes autores há técnicas apenas de *recolha de dados* ou usando uma linguagem mais de acordo com o mapeamento, técnicas de *elicitação de conteúdos*; há outras que visam especificamente a *análise dos dados* ou, a *codificação dos conteúdos*; e outras ainda, utilizadas simultaneamente para recolha e análise dos dados, e que as técnicas de recolha de dados ou de *elicitação dos conteúdos* podem ser diferenciadas de acordo com o facto de implicarem ou não, o contacto com o cliente, propomos a seguinte síntese integradora do que designaremos genericamente por "técnicas para mapeamento cognitivo" (Quadro 17.).

3.1. Técnicas de recolha ou elicitação de conteúdos

Da observação do Quadro 17. facilmente podemos constatar que as técnicas para *recolha de dados* no mapeamento cognitivo não são afinal, técnicas diferentes das utilizadas para o mesmo fim por outras metodologias. Quando utilizadas neste âmbito assumem contudo, vantagens e desvantagens específicas que passaremos a sintetizar.

As técnicas de recolha interactiva dos dados dão origem normalmente, a mapas mais detalhados e compreensivos sobre tópicos específicos do que os mapas elaborados com base em dados recolhidos em documentos "estranhos" aos objectivos da investigação. Contudo, possuem algumas desvantagens como sejam por ex., (a) facilidade com que os indivíduos percebem interrelações uma vez questionados sobre elas, fenómeno que pode levar à situação extrema em que "tudo está relacionado com tudo" (Eden, Wiliams & Smithin, 1986) o que coloca limitações sérias à interpretação; (b) um

outro problema salientado por Schwenk (1985 citado por Huff & Fletcher, 1990) é o de que os indivíduos tendem a impor uma ordem nos acontecimentos recolhidos o que pode levar a mapas e teorias excessivamente racionais.

Técnicas de recolha ou elicitação de conteúdos	**INTERACTIVAS**	• Entrevista • Observação • Questionário: Análises Meios - Fins[13], Pairwise Comparisions • Técnicas de simulação e Técnicas experimentais: a) Tarefas de classificação de objectos[14] b) Procedimento de apreensão de políticas[15] c) Protocolos verbais
	NÃO INTERACTIVAS	• Documentos escritos (Dados de Arquivo, Discursos, Memorandos, Relatórios, Transcrições de Entrevistas) • Observação Oculta
Técnicas de análise ou de odificação de conteúdos		• Análise de conteúdo tradicional • Semiótica Narrativa • Análise de Argumentos • Codificação de associações causais entre conceitos
Técnicas de elicitação e de odificação de conteúdos		• Técnica da Auto - Entrevista • Repertory Grid • Graphics COPE

Quadro 17. Técnicas para mapeamento cognitivo.

As técnicas não interactivas são mais económicas do que as anteriores, ou seja, mais contidas nas representações mentais, são dados que pelo facto de serem escritos ou documentais se encontram sempre disponíveis para qualquer revisão que se pretenda (ao contrário dos anteriores); permite comparar representações mentais de um grande número de pessoas; facilita o estudo do pensamento ao longo do tempo; permite o acesso a executivos

[13] No original "Means - Ends Analysis" (Walsh, 1989).

[14] No original "Object Sorting" (Walsh, 1989).

[15] No original "Policy Capture Procedure" (Walsh, 1989).

ocupados que não dispõem de tempo para fornecer dados interactivamente; e permitem ainda, compreender as percepções de entidades decisoras que já não existem. Este tipo de recolha de dados tem contudo, algumas desvantagens como sejam por ex., o facto dos dados analisadas provirem geralmente de comunicações feitas para outros membros com poder dentro da Organização, ou seja, nestes casos, o investigador tem que considerar que o padrão que emerge dos dados terá mais a ver com as crenças que o orador ou escritor tem sobre apresentação e persuasão eficaz de si mesmo, do que com avaliações subjacentes do tópico em discussão (Huff & Fletcher, 1990). Uma outra desvantagem também referida pelas autoras, é a de que a interpretação de materiais existentes raramente pode ser verificada com os sujeitos seus produtores. De facto, mesmo que esses indivíduos ainda existam, tratava-se duma situação estranha de comparar os seus pensamentos de "agora" com um mapa de "outrora", isto é, produzido no passado. Além disso, os materiais existentes ao terem sido sujeitos a um exame público intenso, faz pressupor que o seu produtor, reprimiu dúvidas, especulações e ambiguidade - aspectos estes mais facilmente evidenciados e capturados numa situação interactiva de recolha de dados desde que a confidencialidade dos dados recolhidos, seja garantida.

3.2. Técnicas de análise ou de codificação dos conteúdos

Relativamente às *técnicas de análise* ou de *codificação dos conteúdos*, se excluirmos a Análise de Conteúdo que é uma técnica tradicional de análise de dados, todas as outras são específicas da metodologia de mapeamento cognitivo. No entanto, uma análise atenta das suas características permitiu-nos concluir que todas elas são formas alternativas ou se quisermos, direccionadas, de Análise de Conteúdo.

Assim, a *Semiótica Narrativa* (Fiol, 1989, 1990), que constitui uma forma de Análise Semiótica, visa o estudo de sistemas de significados tal como eles são expressos numa narrativa ou num conjunto de narrativas. O seu

objectivo é assim o de descobrir como é que componentes narrativas se combinam para transmitir significados nos textos narrativos, considerados como sistemas simbólicos. Para tal, estes sistemas simbólicos devem ser desconstruídos, isto é, devem ser encontradas as suas *estruturas superficiais* (as visadas pelas análises de conteúdo tradicionais), e as suas *estruturas profundas*, que definem os "sistemas de crenças embutidos no texto" (Fiol, 1990: 380). A ligar estes dois níveis os semióticos identificam as chamadas *estruturas narrativas*, estruturas que produzem e organizam os significados do nível superficial dos textos[16]. Este tipo de análise serve por excelência, de suporte ao mapeamento de estruturas cognitivas definido anteriormente.

A *análise de argumentos* técnica desenvolvida por Fletcher e Huff com base nos trabalhos do filósofo Toulmin (1958, In Fletcher & Huff, 1990), baseia-se na identificação de *blocos temáticos* que as autoras definem como secções contínuas de um documento que abordam uma questão específica e que constituem assim, a sua unidade de análise básica. O objectivo neste tipo de análise é o de em primeiro lugar, decompor um qualquer documento escrito em tantos argumentos quantos ele possua e, posteriormente, identificar as suas componentes básicas que permitirão uma análise total de todo o documento. Como a própria designação faria supor esta técnica de codificação dos dados serve de suporte ao mapeamento de argumentos definido por Huff (1990).

Finalmente, a *Codificação de associações causais entre conceitos* (Huff, Narapareddy & Fletcher, 1990) constitui um desenvolvimento da técnica desenvolvida por Axelrod (1976) e consiste numa análise de conteúdo focalizada na identificação de relações causais servindo por isso mesmo, os objectivos do mapeamento causal.

[16] Para um desenvolvimento mais aprofundado sobre a técnica consultar a bibliografia referida.

3.3. Técnicas de elicitação e de codificação de conteúdos

A finalizar a análise das técnicas de mapeamento identificadas no Quadro 17., temos um conjunto de técnicas desenvolvidas especificamente no âmbito do mapeamento cognitivo e que constituem propostas de análise completas, isto é, visam simultaneamente a elicitação e a análise ou codificação dos conteúdos no Mapeamento Cognitivo. São elas, a Técnica da Auto - Entrevista (Bougon, 1983, 1990), a Repertory Grid (Fransella & Banister, 1977) e, o Graphics COgnitive Policy Evaluation, vulgarmente conhecida por Graphics COPE ou GCOPE (Eden, 1989; 1991). A Repertory Grid e o Graphics Cope, para além de constituírem também propostas completas de elicitação e análise dos conteúdos partilham como veremos outras característicascomo por ex., baseiam-se ambas na Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963) e possuem tradução informática.

3.3.1. A técnica da auto - entrevista

A *técnica de auto - entrevista* desenvolvida por Bougon consiste de acordo com as palavras do próprio autor, numa "técnica não - directiva, não - reactiva e bastante livre das interferências do investigador" (Bougon, 1983: 182). É constituída por um conjunto de três ou quatro entrevistas conforme se pretende a elaboração de um mapa cognitivo compósito (Bougon, Baird, Komocar e Ross, 1990) ou de um mapa cognitivo individual (Bougon, 1983). Nestas entrevistas os participantes entrevistam-se essencialmente a eles mesmos, prática que é sustentada por duas ideias - chave: a primeira, a de que os participantes são os peritos sobre o conhecimento pessoal que orienta o seu comportamento social; e, a Segunda, a de que os participantes formulam as suas questões na base do conhecimento pessoal (uma estrutura estática) e do pensamento (um processo dinâmico) que eles próprios possuem sobre a situação sobre a qual se estão a questionar (Bougon, Baird, Komocar & Ross, 1990: 328).

As entrevistas sucedem-se umas às outras e têm objectivos muito precisos. Assim, a primeira entrevista tem por objectivo a recolha ou elicitação dos conceitos sem que o entrevistador sugira qualquer um; na segunda entrevista, cada um destes conceitos deduzidos é inscrito num cartão e é pedido numa primeira fase, ao entrevistado que verifique os conceitos; numa segunda fase da concretização desta entrevista, é-lhes pedido que ordenem e classifiquem os conceitos de acordo com a importância que lhes atribuem, de acordo com a influência que o entrevistado percebe ter sobre eles e, ainda, de acordo com a influência que os conceitos têm sobre o entrevistado; uma última fase desta entrevista tem a ver com a escolha dos dez conceitos ou nodos pessoalmente mais importantes para o entrevistado - aqueles que vão dar forma ao mapa cognitivo dominante; a terceira entrevista é realizada tendo em vista a obtenção das relações causais estabelecidas entre os conceitos; e, finalmente, e no caso da elaboração de mapas cognitivos individuais realiza-se ainda uma quarta entrevista na qual o indivíduo alvo de análise, é confrontado com um ou vários esboços do mapa elaborado pelo entrevistador para que proceda aos reajustamentos que achar necessários.

Pelo que acabámos de descrever relativamente a esta técnica, podemos concluir que se trata duma técnica que serve também os objectivos do mapeamento de relações causais.

3.3.2. A Repertory Grid ou RepGrid

A técnica da RepGrid foi desenvolvida por Kelly (1963) para operacionalização da sua Teoria dos Constructos Pessoais no âmbito da clínica, o que desde logo, implica que a sua utilização apropriada requer familiaridade com esta teoria e aceitação dos seus pressupostos básicos. O objectivo do autor era o de desenvolver um instrumento no qual as estruturas de referência ou a visão do mundo do investigador e/ou interventor, não fossem impostas ao entrevistado.

Esta técnica que afinal constitui um conjunto de técnicas de entrevistas, visa extrair respostas duma maneira semi - estruturada, variando o conteúdo e a estrutura específica das mesmas de acordo com o entrevistado. Permite assim, a representação geométrica, quantitativa e qualitativa do sistema de constructos de um indivíduo.

A aplicação da RepGrid faz-se basicamente em três fases distintas: (a) selecção dos *elementos*; (b) elicitação dos *constructos*; e, (c) dedução das percepções que os entrevistados têm dos elementos em termos dos constructos elicitados.

Os *elementos* podem ser pessoas ou objectos, grupos de pressão organizacionais, Organizações, ou podem ser propriedades daqueles como por ex., estratégias. A sua função na técnica é dupla pois servem para elicitar os *constructos* ou seja, as dimensões que o entrevistado utiliza para organizar cognitivamente determinado tema e também para que o entrevistado refira a sua percepção relativamente ao local do seu sistema de constructos onde estes elementos se situam. Para obtenção dos *elementos* a incluir num determinado estudo, os investigadores têm fundamentalmente, duas hipóteses ou são eles que os seleccionam a partir por ex., da consulta de bibliografia sobre a temática em estudo, ou elicitam-nos dos indivíduos que constituem a amostra do estudo.

Quanto aos *constructos*, eles podem ser elicitados genericamente de seis diferentes formas[17] das quais Reger (1990), destaca duas que considera particularmente promissoras para deduzir dimensões estratégicas que os entrevistados usam para organizar cognitivamente e compreender a sua organização. São elas a *forma de contexto mínimo* e a *forma sequencial* que se diferenciam uma da outra apenas pela forma como se constituem as tríades

[17] Kelly descreve seis formas diferentes para elicitar ou deduzir os constructos: a *forma de contexto mínimo* com cartões; a *forma de contexto completo;* a *forma sequencial;* a *forma de auto identificação*, a *forma de papel pessoal* e a *forma de contexto completo com características de papel pessoal* (Kelly, 1963, In Fransella & Banister, 1977).

ou díades[18] de elementos. Assim, na *forma de contexto mínimo*, é feita uma apresentação randómica de tríades de elementos ao sujeito pedindo-se-lhe (questão de elicitação) que diga em que é que dois daqueles elementos se assemelham (o pólo da semelhança) e se diferenciam do terceiro (o pólo do contraste). Normalmente, a apresentação de sete a dez tríades de elementos é suficiente para extrair um número razoável de constructos.

Na *forma sequencial* de elicitação dos constructos, a apresentação das tríades é feita sequencialmente, isto é, primeiro a tríade com os elementos 1, 2, e 3; a seguir, a tríade com os elementos 2, 3 e 4; depois, a tríade com os elementos 3, 4 e 5; até todos os elementos terem sido considerados.

Finalmente, para dedução das percepções que os indivíduos têm de cada um dos elementos em termos das dimensões ou constructos elicitados, três métodos são normalmente usados: proceder à sua distribuição por classes, escolha ou separação (sorting grids); à sua ordenação hierárquica (ranking grids) ou, ainda fazer uma estimação do valor ou qualidade de cada um (rating grids). São estas últimas as que permitem mais flexibilidade de respostas, havendo um grande número de trabalhos que as utilizam (Fransella & Banister, 1977; Banister & Fransella, 1986).

As análises quer estatísticas como qualitativas realizadas podem ser representadas por um *mapa cognitivo* cujo conteúdo e estrutura podem ser analisados por meio de uma série de medidas. Assim, o conteúdo de um sistema de constructos pode ser analisado com base na *distância dos elementos entre si*, na *centralidade dos constructos* e, na *preferência* que o indivíduo manifesta por um elemento relativamente aos outros. A *estrutura* de um sistema de constructos pode ser descrita e comparada segundo a sua *diferenciação*, que se refere ao n.º de dimensões que constituem um sistema de constructos; a sua *complexidade* e, a *integração*, medidas que se reportam às correlações entre os constructos.

[18] Pelo facto da utilização de tríades ser mais comum do que a de díades de elementos, a autora considera que não há nenhum fatalismo no uso da primeira, isto é, podem ser utilizadas com igual ou maior eficácia até as díades de elementos (Reger, 1990).

Do que ficou exposto relativamente a esta técnica facilmente percebemos que ela responde aos objectivos para elaboração quer do *mapas de categorização* quer dos *mapas causais* definidos por Huff (1990) e por nós descritos anteriormente.

3.3.3. O "Graphics COgnitive Policy Evaluation" (GCOPE)[19]

3.3.3.1. Criadores e subjacente teórico

Este instrumento informatizado de mapeamento cognitivo inicialmente designado por COPE e, posteriormente por Graphics COPE ou GCOPE[20], foi desenvolvido por Eden e colaboradores num contexto académico de investigação-acção e tem sido largamente utilizado por esta equipa de investigadores numa série de projectos de consultoria desenvolvidos não só na Europa, como também na América e Austrália (Ackerman, 1993).

A necessidade de desenvolver um instrumento informatizado de apoio ao mapeamento cognitivo surgiu segundo o seu autor, em consequência das dificuldades de análise colocadas pela grande complexidade gráfica dos mapas elaborados com base na análise do discurso escrito ou oral dos sujeitos (Eden, Jones & Sims, 1979). De facto, a utilização de um programa informatizado ajuda e até promove na opinião de Ackerman e Nagasundaram (1993), a elaboração de mapas cognitivos grandes (isto é, com um grande n.º de constructos) e complexos, devido à maior capacidade de processamento de informação que o computador tem relativamente à mente humana.

Defendendo a ideia de que a realidade é uma construção individual e social, a perspectiva que o autor abraça encontra as suas raízes mais

[19] Desenvolveremos com maior profundidade esta técnica na medida em que foi a que escolhemos para codificar as estruturas de conhecimento que responsáveis bancários têm sobre organização (estudo um). Esta opção só foi feita contudo, no final e em consequência do estudo piloto que descreveremos mais adiante.

[20] A aplicação inicial COPE era uma versão para DOS e, a versão GCOPE é uma versão para Windows que apresenta relativamente à primeira, melhoramentos gráficos significativos.

profundas na abordagem fenomenológica (Schultz, 1967; Silverman, 1976)[21] e, na abordagem do interaccionismo simbólico (Goffman, 1959)[22], abordagens que em essência, enfatizam os "significados" atribuídos à realidade social pelos indivíduos como constituindo os processos de construção dessa mesma realidade e os motores da acção. Mais concretamente, esta forma particular de mapeamento cognitivo baseia-se na *Teoria dos Constructos Pessoais*[23] (Kelly, 1963), teoria por que Eden e colaboradores se consideram grandemente influenciados[24] (Eden, 1979; Eden, Sims & Jones, 1983; Eden, 1988; Ackermann et all, 1992). Não sendo nosso objectivo desenvolver aqui a *Teoria dos Constructos Pessoais* de Kelly, o que ultrapassaria largamente o âmbito do nosso trabalho, julgamos importante contudo, salientar os seus pressupostos especialmente, os que mais directamente sustentam a referida técnica e instrumento.

Esta teoria desenvolvida por Kelly no domínio da clínica, enfatiza «o "Homem como um cientista" que continuamente se esforça por fazer sentido do seu mundo (Eden, Williams & Smithin, 1986: 235) tendo em vista a acção no e sobre o mundo (Eden, 1988: 4; texto 12) com o intuito de o controlar. Assentando no pressuposto base[25] de que "*Os processos de uma pessoa são psicologicamente orientados pela forma como ela antecipa os acontecimentos*" (Kelly, 1963: 46), esta teoria defende que os indivíduos desenvolvem a partir das replicações desses acontecimentos, sistemas de construção

---

21 Schultz é um dos símbolos da Fenomenologia Existencial abordagem que reconhece que a realidade social é criada e mantida através da utilização de "tipificações" ("constructos interpretativos"), com os quais os indivíduos tentam ordenar e "atribuir sentido" ao mundo em que vivem; Os trabalhos de Silverman são direccionados especificamente para as Organizações, fazendo uma abordagem fenomenológica das actividades organizacionais.

22 Embora Burrell e Morgan considerem o trabalho de Goffman inserido no paradigma funcionalista situam-no na "fronteira" entre este e o paradigma interpretativo ou na região subjectivista do paradigma funcionalista, estando mais concretamente, inserido na "Action Frame of Reference" e na metáfora do Teatro. A principal orientação do seu trabalho foi demonstrar a forma pela qual os indivíduos modelam e influenciam a sua realidade social (Burrell & Morgan, 1979: 190).

23 Teoria que aliás, se encontra também na base da "Repertory Grid" anteriormente referida.

24 Repare-se que Kelly não partilha inteiramente duma perspectiva existencialista "pura", ou seja, ele reconhecia a existência duma realidade objectiva, palpável exterior ao indivíduo mas considerava simultaneamente, a existência real dos pensamentos dos indivíduos e que «a correspondência entre o que as pessoas pensam que existe e aquilo que realmente existe está continuamente em mudança» (Kelly, 1963: 6).

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

ou pessoais (corolários da individualidade e da construção) constituídos por constructos dicotómicos (corolário da dicotomia) que estabelecem entre si relações ordinais (corolário da Organização). O seu conceito chave é exactamente o de "constructo", que o autor define como "formas de construir o mundo" ou "padrões que o indivíduo cria e tenta depois adaptar às realidades de que é composto o mundo" (Kelly, 1963: 9) e com as quais ele se confronta diariamente[26].

A teoria desenvolvida por Kelly considera ainda a dimensão colectiva deste conceito através de dois corolários, o da comunalidade e o da socialidade. Isto é, admite que na medida em que uma pessoa utiliza uma construção da experiência semelhante à que é utilizada por outra, se pode considerar os seus processos psicológicos como semelhantes e, «na medida em que uma pessoa constrói os processos de construção de outra" (Kelly, 1963: 90), ela pode desempenhar um papel num processo social que envolva a outra pessoa (corolário da socialidade).

Também Eden, embora assumindo o carácter basicamente idiossincrático dos "significados" atribuídos às coisas e acontecimentos, considera que haverá sempre uma boa parte do sistema de constructos individuais que é comum a outros grupos, ou seja, como o próprio autor afirma, ele aceita as premissas de Silverman de que «os significados são factos sociais, são socialmente construídos e são socialmente mudados» (Eden, 1979: 13), o que desde logo nos remete para o conceito colectivo de estrutura de conhecimento (para a sua existência).

É com base nesta teoria que Eden desenvolve uma técnica de mapeamento cognitivo com o objectivo de captar um "sistema de constructos pessoais" (Eden et all, 1979; Eden, 1988). O facto deste tipo de mapeamento cognitivo ser "informado" por um corpo coerente da teoria da Psicologia Cognitiva constitui aliás, uma distinção importante relativamente a outras

[26] Assim definido, este conceito equivale à definição anteriormente dada de "estrutura de conhecimento" (Capitulo segundo desta tese), o conceito chave da abordagem de processamento de informação.

formas de mapeamento que usam uma representação do tipo de "diagrama dirigido" para organizar dados de investigação sem suporte teórico (Ackermann, 1991).

Assim, para Eden o mapeamento cognitivo constrói-se sobre três asserções chave daquela teoria: primeiro, o Homem atribui sentido ao seu mundo através do contraste e da semelhança, isto é, o *significado* no contexto da acção, deriva do relativismo; segundo, o Homem procura explicar o seu mundo - porque é que é como é, o que é que o faz ser assim; e, terceiro, o Homem procura compreender a significância do seu mundo organizando os conceitos hierarquicamente de tal forma que alguns conceitos estão subordinados a outros (Eden, 1988: 3-4). Eden extrapola[27] desta última afirmação que num contexto de construção ou resolução de problemas (nas quais ele está particularmente interessado), o Homem *valoriza* algumas consequências ou resultados sobre outros, vê alguns resultados como contribuindo para outros e, considera algumas crenças acerca da situação como meios para atingir um determinado fim (Eden, 1988).

Considerando útil distinguir conceptualmente entre crenças que são valores e crenças que descrevem atitudes, asserções e teorias acerca do mundo de uma pessoa, Eden define o sistema de constructos como sendo constituído por dois sistemas interrelacionados:

a) um *sistema de crenças, atitudes e afirmações* que relacionam acontecimentos que descrevem actores ou coisas; e,

b) um *sistema de valores* que descreve e relaciona os aspectos orientados para objectivos do sistema de constructos do indivíduo.

Considerando o sistema de valores como a organização rígida de crenças acerca de modos preferidos de conduta ou de estados finais de existência, dispostos num contínuo de importância relativa (Smith, 1969, In

[27] Já que Kelly não se referiu explicitamente ao papel dos valores na natureza da construção de problemas.

F. P. C. E. BIBLIOTECA U. P.

Eden, 1979: 41), Eden acha-o importante por três razões. Em primeiro lugar, a informação que um indivíduo adquire no "confronto" com um objecto poder-se-á aplicar a outros objectos dessa categoria - inferência; em segundo lugar, estas categorias fornecem aos indivíduos expectativas acerca daqueles objectos que eles acreditam serem elementos das mesmas categorias. Portanto, os valores podem orientar a percepção e o comportamento fazendo com que o indivíduo reaja aos objectos com base em certas características que se tornem mais salientes; e, por último, depois de desenvolver um sistema de valores, um indivíduo abre canais de escolhas ao longo dos quais ele será capaz de se mover. Sem um tal sistema de categorias (valores) no qual se armazena informação, um indivíduo não pode eficazmente, desenvolver um repertório diferenciado de respostas (Eden, Jones & Sims, 1979). Portanto, um sistema de valores constitui um formato "pronto - a - usar" para respostas comportamentais e pensamentos futuros, ou seja, um sistema de valores serve assim, como "estrutura de referência" (Sikula, 1971, citado por Eden, 1979: 41).

Com uma clara orientação para o cliente, em que os modelos cognitivos, sistemas de constructos linguísticamente expressos, são utilizados como uma base para *auto - aprendizagem e acção* (Eden, Jones & Sims, 1979) a quase todos os níveis de problemas com que um indivíduo, especialmente os que elaboram as políticas organizacionais, se confrontam na sua vida organizacional[28], o autor propôs-se assim, criar um programa informático para utilização num contexto interactivo com o cliente. Ou seja, o autor pretendia um método em que o indivíduo sentisse e tivesse controlo sobre a situação e que lhe permitisse colocar questões acerca do seu próprio conhecimento (Eden, 1979: 77), isto é, um método que fosse transparente para o cliente e que não fosse prescritivo mas antes (auto) sugestivo de acção

[28] O autor diferencia-se contudo, da perspectiva terapêutica de Kelly, ao assumir não só o pressuposto de que o cliente tem o direito legítimo de definir a sua própria realidade como o de que ele tem experiência e sabedoria que poderá transmitir ao analista. Ou seja, na sua intervenção o autor não tem qualquer intenção valorativa ou normativa do discurso do cliente; este é aceite tal como é (com as suas crenças) visando a intervenção fundamentalmente, ajudar o cliente a "arrumar a casa" e a compreender melhor os seus próprios pontos de vista, independentemente se eles vão ao encontro ou não dos que socialmente são aceites.

(Eden, 1988: 5). Portanto, neste contexto, um mapa cognitivo não é entendido como um modelo preciso que simula duma forma definitiva, a cognição do cliente, mas antes, como *uma* representação precisa de *parte* desse pensamento o que vai permitir uma auto - avaliação do mesmo e através do seu auto - questionamento a sua eventual modificação. Isto é, um mapa cognitivo é um "diagrama dirigido" em que se procura compreender o significado duma afirmação em termos das suas consequências para a acção (Eden, 1994: 7).

É com base neste conjunto de pressupostos que os autores desenvolvem uma técnica que pretendem, responda aos principais critérios a que qualquer técnica de mapeamento deverá responder. Assim, com a sua utilização o autor pretende captar: (a) a *complexidade* - um dos objectivos desta técnica é exactamente a de ajudar o indivíduo a lidar melhor com a complexidade de informação do que ele seria capaz sozinho. O modelo construído não captará toda a complexidade do pensamento do sujeito mas *algumas* das suas complexidades em detrimento de outras; (b) a *peculiaridade* e *idiossincrasia* do mundo do indivíduo que é caracterizado por crenças intuitivas, valores e crenças políticas internas, crenças não quantificáveis, etc.; a relevância das crenças deverá ser definida pelo cliente e não pelo consultor; (c) algumas *generalidades* do mundo do cliente; (d) *particularidades*, nível que deverá ser determinado pelos desejos e necessidades do cliente; e além disso, dever-se-á poder representar o modelo compreensivelmente (Eden, Jones & Sims, 1979).

3.3.3.2. Características e elementos básicos

O Graphics Cognitive Policy Evaluation (GCOPE) pode ser considerado um instrumento de "gestão de ideias" funcionando como uma grande base de dados contendo as ideias ou constructos de indivíduos ou de grupos de indivíduos e as relações que estes estabelecem entre aqueles. Um modelo GCOPE representa assim, um sistema de constructos ou ideias na forma de

um diagrama meios/fins (opções/resultados; crenças/valores) contendo cadeias de argumentação acerca da questão em consideração. Como qualquer mapa cognitivo possui dois elementos básicos: os *constructos* e as *relações*.

Os constructos

Uma vez que o mapeamento cognitivo realizado com base na Teoria dos Constructos Pessoais, assenta na expectativa ou pressuposto de que muitos dos conceitos que uma pessoa utiliza podem ser melhor compreendidos quando relacionados com os seus opostos psicológicos (Eden & Sims, 1981), um *constructo*[29] é simplesmente uma ideia expressa através de uma pequena afirmação, que contém duas partes contrastantes: uma noção simples e o seu oposto[30]. Cada uma destas partes é denominada de "pólo"[31] e, graficamente encontram-se separados por reticências (...) que se devem ler "em vez de".

Consideremos por ex., "c" um conjunto de palavras que descrevem o objecto a codificar e que pode ser qualitativo ou quantitativo, um conceito subjectivo ou um objecto facilmente operacionalizado; "a" e "b" serão um grupo de palavras que descrevem os pólos opostos (se existirem) do estado desse conceito "c" (Eden, 1979: 60).

Qualquer um dos pólos de um conceito pode estar ou ser omitido do/no discurso do indivíduo, e até mesmo os dois, em qualquer um dos casos considera-se que o conceito "c" é sujeito a um aumento ou decréscimo monotónico nos estados potenciais. Os pólos omitidos são importantes para Eden por diferentes razões: podem indicar possíveis estratégias de intervenção que nunca foram consideradas pelo indivíduo (daí a sua omissão); um pólo omitido pode levar a um loop sugerido que não constitui um loop no sentido cognitivo; e, finalmente, um pólo omitido pode ter sido correctamente

[29] Assim chamado exactamente, pelo facto desta técnica de mapeamento derivar da Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963), como vimos anteriormente.

[30] De acordo com o enunciado do corolário da dicotomia "O sistema de construção de uma pessoa é composto por um número finito de constructos dicotómicos" (Kelly, 1963: 59).

[31] O primeiro é o pólo apresentado e o segundo pólo é o contraste ou oposto psicológico (Eden, 1988: 4-5).

codificado como tal mas não representar um bom mapa cognitivo na medida em que embora o cliente tenha de facto, verbalizado apenas um pólo psicologicamente, trata o conceito como bipolar - situação que é possível esclarecer e eventualmente corrigir aquando da sessão de feedback como descreveremos mais à frente (Eden, 1979: 63).

Pelo facto também, de se tratarem de *opostos psicológicos* e não necessariamente de opostos lógicos, portanto, específicos a cada indivíduo (Eden, Sims & Jones, 1983), tornam-se de importância crucial na análise dos mapas cognitivos especialmente quando se tratam de análises comparativas entre diversos mapas cognitivos individuais. De facto, em termos de análise o oposto escolhido por cada pessoa capta um aspecto importante sobre como essa pessoa vê o problema ou questão tornando-se por ex., interessante comparar os opostos que diferentes indivíduos consideram para os mesmos conceitos num dado contexto.

A finalizar, deveremos acrescentar que cada constructo deve apenas exprimir uma ideia ou noção de modo a não criar problemas na análise. É por esta razão que o programa GCOPE só permite conceitos com cento e cinquenta e nove caracteres (159) no máximo. Segundo os autores, se sentirmos necessidade de mais caracteres para definir um conceito é porque muito provavelmente, ele não representa apenas uma ideia ou noção (Jones, 1994: 12), isto é, ele não está a ser correctamente definido.

As relações

Os constructos estão geralmente associados ou relacionados para formar uma expressão de argumento ou descrição de um problema (Jones, 1994) através de setas (→) que poderão ter sinal positivo ou sinal negativo conforme a relação se estabelece respectivamente, entre os pólos correspondentes ou os pólos cruzados dos dois constructos.

O instrumento GCOPE facilita e possibilita a representação gráfica de relações causais, conotativas, temporais e "outras" a definir pelo utilizador; contudo, em termos de qualquer análise realizada pelo programa informático,

todas as relações são consideradas como sendo de causalidade[32]. Sobre os diferentes tipos de conceitos e de relações possíveis de representar graficamente falaremos aquando da referência à "codificação dos dados".

Nos mapas elaborados por Eden e colaboradores os conceitos são dispostos graficamente de forma a reduzir a distância entre os que se relacionam e a diminuir o cruzamento de setas (relações). Sempre que possível no topo do modelo estão os objectivos ou "goals" afirmados pelo indivíduo ou pelo grupo de indivíduos que são geralmente, de natureza abrangente - segundo Eden são os que representam mais proximamente os valores (Eden, 1994: 7); estes, são suportados por aquelas *questões chave* que os indivíduos acreditam ajudam a alcançá-los; e estas, por seu lado, são apoiadas por *planos de acção* mais detalhados situados na base do modelo. Esta localização dos constructos cria portanto, uma estrutura gráfica hierárquica para o modelo o que facilita a sua leitura e interpretação posteriores.

3.3.3.3. Etapas de aplicação da técnica

Apesar da técnica poder ser utilizada tal como as outras técnicas de mapeamento cognitivo, em contextos diferentes podemos indicar em geral, como principais etapas da sua aplicação: (a) a recolha ou elicitação de conteúdos, (b) a codificação dos conteúdos (c) a interpretação dos mapas cognitivos e, (d) a validação do mapa pelo cliente. A realização desta última etapa, a forma e o momento em que é concretizada vai depender do contexto e dos objectivos do mapeamento, como veremos mais à frente.

3.3.3.3.1. A recolha ou elicitação de conteúdos

A recolha de dados deverá ser sempre orientada segundo Eden (1979), por um objectivo específico explicitamente definido, que coincide afinal, com o

[32] Um dos aspectos que consideramos mais crítico desta técnica e que debateremos nas conclusões deste capítulo.

objectivo da construção do modelo ou mapa. Se o contexto for interventivo aquele em que normalmente o autor e os seus colaboradores utilizam o mapeamento[33], o objectivo apesar de poder ser visto em parte, como uma negociação entre os dois intervenientes (analista e cliente), deverá manter-se fiel tanto quanto possível, ao sujeito e à sua realidade; se o mapeamento decorrer num contexto de investigação, serão os objectivos desta que orientarão a elaboração do mapa.

A recolha de dados é feita basicamente através de duas fontes: (i) entrevistas e (ii) observação directa do indivíduo.

Através de entrevistas podem ser recolhidos dados directamente no decorrer do processo interactivo que constitui a entrevista - forma usual quando o mapeamento decorre num contexto interventor - ou posteriormente, a partir das transcrições de entrevistas gravadas com o cliente ou de transcrições fornecidas pelo cliente - forma usual quando o mapeamento decorre num contexto de investigação -. A elaboração de mapas a partir de transcrições é aliás, a forma de recolha de dados que Eden, Jones e Sims aconselham para a construção inicial de mapas quando aquele que elabora o mapa não possui muita experiência na sua elaboração (Eden, Jones & Sims, 1979).

Um outro método e/ou fonte de recolha de dados menos estruturado e menos formal, que poderá ser utilizado num contexto de investigação é o da *observação* do *cliente* e recolha de afirmações que ele produza no exercício de actividades que o investigador considere particularmente relevantes para o tema em investigação. Assim, por ex., o investigador poderá (a) assistir a reuniões e/ou conferências nos quais o cliente participe de modo a conhecer quais os aspectos a que ele dá mais atenção quer pelo tempo como pela energia que lhes dedica em argumentação nessas ocasiões; ou, (b) observar o

[33] Eden e Ackermann num contexto interventivo de Apoio à Decisão em Grupo utilizam a metodologia SODA que consiste fundamentalmente em duas fases, (1) recolha de dados através de entrevistas ou de exercícios de "brainstorming" e elaboração do mapa ou modelo reunindo todos os contributos individuais; e, (2) realização de workshops num ambiente tipo GDSS para discussão do mapa elaborado (Ackermann et all, 1989; Ackermann, 1990).

cliente no contexto do seu local de trabalho, tomando nota das várias situações com que é confrontado e o tipo de acções que empreende; anotando as suas explicações para a execução de tais acções e, tentando compreender o enquadramento particular das mesmas[34].

A recolha de dados pode ainda ser feita sem o contacto com ou até sem o conhecimento directo do indivíduo de quem se quer elaborar um mapa cognitivo, modalidade a que Eden, Jones e Sims chamam de recolha de dados "à-distância" (Eden, Jones & Sims, 1979). Nestes casos, as fontes de recolha de dados são basicamente (a) informação documental, quer a que é produzida pelo próprio (por ex., memoranda, conferências, declarações públicas de política) quer a que nos é dada a conhecer através de terceiros (por ex., citações e outras referências, actas de encontros); ou (b) discussões e/ou reflexões que outros fizeram sobre as ideias ou pressupostos do cliente em questão (idem, p. 126).

3.3.3.3.2. A codificação dos conteúdos

O método de codificação dos dados recolhidos sendo claramente um processo de redução da informação (Eden, Jones & Sims, 1979), deverá ser orientado quer pelos objectivos tidos para construção do modelo nomeadamente, os objectivos do estudo, quer pelos critérios a que qualquer técnica deste tipo deve responder.

Do que ficou dito até aqui acerca do subjacente teórico desta forma de mapeamento, compreende-se facilmente que os mapas cognitivos sejam codificados para que sejam representações do mundo orientadas para a acção - o analista codifica a argumentação dos(s) indivíduo(s) acerca de questões políticas de forma a revelar ou salientar as implicações para a acção que tem a forma como a questão foi ou está a ser construída pelo(s) indivíduo(s) (Ackermann, 1991). Portanto, a elaboração de um mapa cognitivo neste

[34] Para uma exemplificação da utilização de cada um destes métodos de recolha de dados consultar os caso relatados por Eden, Jones & Sims, (1979: 127 e pp. 98-104).

contexto, exige que as afirmações tenham consequências ou implicações, isto é, o significado de um constructo é dado não só pelo seu conteúdo mas também pelas consequências que lhe são atribuídas e pelos constructos explicatórios que o apoiam. Os mapas cognitivos assumem assim, a forma de um conjunto de encadeamentos opções - resultados relacionados. As afirmações acerca do mundo implicam possíveis opções políticas que por seu lado, implicam estratégias para a Organização. Estas estão frequentemente relacionadas com objectivos "em arco" assumidos para serem os objectivos da Organização ou do decisor (Ackermann, 1991: 2-3).

O método de codificação que Eden, Jones e Sims (1979) desenvolvem tem as suas origens quer nos trabalhos de Holsti (1976 citado por Eden, Jones & Sims, 1979) e de Wrightson (1976 citado por Eden, Jones & Sims, 1979) sobre *codificação operacional* e que envolve *análise à-distância* de informação documental, quer na *análise de conteúdo* de informação documental para mapas cognitivos demonstrada por Axelrod (1976). Vejamos então, em pormenor, a forma de codificação dos conceitos e das relações proposta por Eden e colaboradores.

Tipos de Constructos

A transformação ou tradução de um pedaço de texto num mapa, fase fulcral na aplicação desta técnica (Ackermann, Eden & Crooper, 1990), não sendo uma tarefa de todo fácil já que escrevemos e falamos de formas que precisam ser adaptadas ao formato de mapa, terá de obedecer a certos princípios que apresentamos desenvolvidos em anexo (cf. Anexo A.).

No contexto do GCOPE podemos identificar e codificar seis tipos de conceitos (Jones, 1994: 13) que passaremos a identificar.

A forma mais habitual assumida por um conceito é aquela em que estes contêm dois pólos com textos diferentes sendo um pólo *emergente* (ou positivo) e um pólo *contrastante* (ou negativo). Ou seja, são conceitos que identificam separadamente pólos opostos que mais não são do que

expressões contrastantes do significado do mesmo conceito (Eden & Jones,1980: 132). São os chamados *conceitos bipolares*.

Uma outra forma de conceitos são os chamados *bipolares curtos* que são os conceitos que têm um texto comum em ambos os pólos sendo, quanto ao resto, idênticos aos conceitos bipolares convencionais. Por ex., "Mais *investimento*" ..."Menos *investimento*".

Casos há em que o indivíduo refere apenas um dos pólos dum conceito que facilmente se pode considerar como bipolar. Assim, se o indivíduo refere apenas o *pólo emergente* dum constructo e o pólo contrastante é o oposto exacto ou lógico daquele, este pode ser deduzido do texto fornecido; da mesma forma, se o indivíduo omite o pólo emergente e refere apenas o *pólo contrastante* dum constructo, aquele também pode ser inferido do texto. Este tipo de conceitos será implicitamente considerado bipolar pelo GCope, inferindo este automaticamente, o pólo omitido do conceito acrescentando "não" ao pólo explicitado.

Podemos ainda considerar os *conceitos monotónicos* que são aqueles conceitos que descrevem o estado de uma quantidade que pode aumentar ou diminuir (Eden & Jones,1980: 132). Estes conceitos constituem na verdade, uma forma especial de conceitos bipolares (Jones, 1994: 15). Por ex., "aumento da inflação" ... "diminuição da inflação".

Um último tipo de conceitos, menos comum, são as *asserções,* ideias que não estão sujeitas a uma abordagem bipolar porque não possuem naturalmente um pólo oposto. Traduzem algo que se acredita ser um facto real, "concreto" (Eden & Jones,1980: 132). Um exemplo deste tipo de conceito é por ex. a afirmação "O país está em declínio".

Uma das questões que nos parece mais importante nesta fase da *codificação dos constructos*, é a da opção que o investigador e/ou aquele que elabora o mapa terá de fazer sobre se há ou não alguma significância para o 1º pólo de um constructo, isto é, se os conteúdos assumidos para 1º e 2º pólos são indiferentes ou se traduzem algum significado que deve ser posteriormente

considerado aquando da análise dos dados. A este propósito Eden, Sims e Jones (1983) consideram existir duas situações distintas: por um lado, há os autores que não acreditam ser importante ter alguma regra sobre a significância de cada pólo e por isso, o conteúdo assumido para cada um deles é indiferente; por outro, há os que acreditam ser importante o conteúdo escolhido para cada um dos pólos e adoptam uma das três regras seguintes.

Uma primeira regra, consiste em escolher para 1º pólo do conceito a descrição que o cliente faz da situação actual e, para 2º pólo assume-se a descrição e um futuro possível. Através deste método o mapa pode ser facilmente lido pois a grande maioria das setas (relações) têm sinal positivo.

Uma outra opção, é a de escolher para 1º pólo representa a dimensão descritiva proferida em 1º lugar pelo cliente e o 2º pólo a dimensão descritiva relativa ao mesmo constructo proferida posteriormente. A vantagem deste método é que um olhar sobre os primeiros pólos do mapa podem dar uma indicação sobre a personalidade, atitude e abordagem geral que o cliente faz do problema ou questão que está a ser analisada. Poderá ser também uma indicação da cultura do detentor do problema na Organização. De facto, se os primeiros pólos são descrições da situação problemática actual então, podemos concluir que a questão é construída através de um sentimento de insatisfação; se o conteúdo destes pólos é predominantemente acerca de como o mundo "devia ser" então poderemos perceber que a questão é construída através de uma visão mais optimista. Será útil por ex., evidenciar tais diferenças entre os membros de uma equipa de projecto trabalhando sobre a mesma questão.

Finalmente, pode-se optar por representar o 1º pólo com aquela descrição que o entrevistador acredita ser a circunstância positiva - a que é vista como a melhor, desejável ou preferida (pólo positivo) pelo indivíduo e, o 2º pólo, será o negativo. Este método parece ser mais fácil do que o primeiro porque um rápido olhar para os primeiros pólos dá uma impressão de "futuro melhor"; pode entretanto, tornar-se impossível na codificação de pontos de vista de um grupo de pessoas ou na de um indivíduo confuso.

Desta forma, é importante que se explicite se se atribuiu alguma significância ao primeiro pólo dos constructos e, se sim, por qual destas regras se optou para que este facto seja devidamente considerado aquando da análise dos dados.

Tipos de relação

Cada conceito assim definido pode estar relacionado com outro ou outros do mapa o que será graficamente indicado através de uma seta que deverá ser lida como «pode levar a» e poderá estar associada a um sinal "+" ou a um sinal "-" de acordo com a direcção da relação. «Se uma seta tem um sinal positivo "+", então os conceitos que ela liga relacionam-se directamente - o primeiro pólo de um conceito pode levar ao primeiro pólo do outro, e o mesmo para os pólos opostos. Se uma seta tem um sinal negativo "-", o primeiro pólo de um conceito relaciona-se com o pólo oposto do outro, e vice-versa» (Eden & Sims, 1981: 71).

No GCOPE os conceitos podem assumir entre si relações causais, conotativas e temporais; o programa permite ainda a consideração de outros dois tipos de relações que o utilizador definirá de acordo com os seus interesses.

Uma *relação causal* significa que um conceito "leva a" ou "afecta de alguma forma" um outro conceito - ou seja, vemos aqui que o termo causal é utilizado de forma genérica no sentido de "influência" (Cossette, 1994). São representadas no mapa por setas acrescidas de um sinal positivo ou de um sinal negativo conforme a orientação da relação como dissemos anteriormente.

As *relações conotativas* permitem associar dois conceitos de uma forma pouco específica. São por isso, e ao contrário das relações causais, relações bidireccionais, isto é, relacionando-se conotativamente dois conceitos *a* e *b* isto significa em termos práticos, a existência de duas relações $a \rightarrow b$ e $b \rightarrow a$. Graficamente as setas dão lugar neste caso, a traços contínuos.

As *relações temporais* e tal como o nome sugere, significam que um conceito se segue no tempo, a outro conceito. No mapa são representadas por uma seta acrescida de um "T" (de temporal) na extremidade.

Para além destas, é ainda possível a quem elabora o mapa no contexto do GCOPE, definir dois outros tipos de relações que serão representadas por uma seta acrescida de um "1" e de um "2", significando relação "tipo 1" e relação "tipo 2". A definição destes dois tipos de relações será feita por quem elabora o mapa de acordo com os seus objectivos. Contudo, sejam quais forem as relações definidas elas serão consideradas em termos de análise, como relações causais o que na nossa opinião, constitui uma limitação deste instrumento como exploraremos mais à frente.

Segundo esta perspectiva, e de uma forma sintética, podemos então dizer que o mapeamento cognitivo se operacionaliza em três fases sucessivas (Ackermann, Eden e Cropper, 1990: 2). Numa primeira fase, uma descrição (individual ou colectiva) de um problema ou temática é dividida nos seus elementos constituintes - geralmente frases distintas de 10/12 palavras que mantêm a linguagem da pessoa que fornece a descrição. Estes são tratados como conceitos distintos que são então relacionados para representar a descrição num formato gráfico. Este, revela o *padrão de raciocínio* (individual ou de grupo) acerca de um problema ou questão de uma forma que o texto linear não conseguia; numa segunda fase, duas frases podem ser unidas num único conceito em que uma dá um significado contrastante da outra, isto é, em que o contraste permite ao utilizador fazer e reter um sentido mais apurado da outra frase. Esta frase é um constructo e o seu significado é firmado através do *contraste* dos seus dois pólos; numa terceira e última fase, os diferentes constructos são então, relacionadas uns com os outros, para formar uma *hierarquia de meios e fins*. Isto implica decidir sobre o estatuto de um conceito relativamente a outro. Há uma série de categorias ou níveis definidos numa hierarquia ideal que ajuda o utilizador a tomar tais decisões. O significado de cada constructo é nesta fase, firmado através do *contexto*.

3.3.3.3.3. A interpretação dos mapas cognitivos

As possibilidades analíticas disponibilizadas pelo Graphics COPE são inúmeras permitindo uma exploração enriquecedora dos dados obtidos e representados graficamente. Antes de procedermos à sua descrição, importa salientar que assumiremos com Eden e outros (Eden et all, 1992) que as análises efectuadas fornecem *indicações* directas sobre as características do mapa e não necessariamente sobre a cognição do indivíduo a que reporta o mapa, isto é, estas serão sempre inferidas das primeiras.

Faremos de seguida uma síntese das análises possíveis considerando-as sempre que possível, no interior das três partes em que segundo Eden (1979: 78-87), se pode dividir o funcionamento do programa. Cada uma destas partes representa um tipo de curiosidade diferente do cliente ou do analista (conforme a forma como a técnica está a ser utilizada), sendo que as duas primeiras se centram fundamentalmente na análise ao nível dos constructos considerados individualmente, as *análises simples* ou seja, as que não necessitam de tratamentos complicados e/ou informatizados; e, a terceira parte que se focaliza nas propriedades estruturais, de hierarquia e de relação dos mapas, análises que dada a sua complexidade e abrangência, se tornam difíceis de operacionalizar sem a ajuda de meios informáticos (Eden, & all, 1992).

Na *primeira parte* de funcionamento do programa, são exploradas as *consequências e explicações de acontecimentos e/ou factos*[35]. Para isso, são consideradas as formas pelas quais um indivíduo pode explorar um sistema de crenças (descrição das teorias sustentadas acerca do mundo) sem possuir informação para relacioná-lo com um sistema de valores; no sentido de Kelly, nesta parte não serão reconhecidos os constructos chave mas apenas descrita a forma como funciona o mundo subjectivo, sem qualquer preocupação porque é que está construído dessa forma.

[35] São constructos que descrevem o estado do mundo num dado momento, onde as explicações são as histórias e as consequências os futuros mentalmente simulados (Eden, Jones & Sims, 1979: 79).

Nesta parte, e a um primeiro nível de análise (mais simples) o programa informático permite obter respostas para os seguintes tipos de questões: (i) Que teorias são usadas por um indivíduo para *explicar* a ocorrência de um acontecimento que ele descreve de determinada forma? e, (ii) Que teorias ele utiliza que lhe permitem *prever* as consequências futuras de um acontecimento decorrente? Num segundo nível de análise é possível explorar as questões (iii) Pode o acontecimento descrito ser explicado através de uma sequência de teorias pela ocorrência de outro acontecimento? e, (iv) A ocorrência de um acontecimento tem consequências para um conceito particular?

Na *segunda parte*, procura-se *definir uma situação* considerando-se que alguns dos conceitos contidos no sistema de crenças constituem resultados preferidos que são "goals", conceitos que constituem afinal, a fronteira entre os conceitos do sistema de crenças e os conceitos definidos como pertencendo ao sistema de valores. Portanto, os acontecimentos no mundo são agora vistos como tendo consequências ao nível dos valores. O sistema de "goals" poderá ser explorado convidando o cliente a dizer mais acerca de porque é que a um conceito não são referidas consequências ou seja, convidando o cliente a inserir goals/valores de ordem superior. Da mesma forma, o cliente também pode ser convidado a considerar como é que alguns dos conceitos subordinados aparecem (Eden, 1988: 6).

Nesta parte, o programa informático permite obter resposta à seguinte questão: «Que significado e significância terá um dado acontecimento para o indivíduo; e que processos de compreensão do mundo ele utiliza que lhe permitem construir o acontecimento da forma particular que o faz?».

Apenas para salientar as mais utilizadas podemos destacar aqui algumas das análises possíveis através do GCOPE, ao nível dos constructos. A importância ou centralidade cognitiva de um conceito pode ser avaliada através de uma série de análises como por ex., a análise propriamente dita da

"centralidade" (CENT)[36] dos conceitos, análise que nos permite verificar quantos e que conceitos se relacionam directa e indirectamente com cada um. Com a análise do "domínio imediato" (DOM) de cada conceito, explora-se a densidade de relações da área imediata ao conceito, isto é, calcula-se o n.º total de relações estabelecidas por um constructo (n.º de setas de chegada mais o n.º de setas de partida do constructo). Atendendo apenas ao domínio imediato dum constructo, esta análise ignora, claramente, o contexto mais vasto do mesmo; sendo contudo, possível alargar a análise considerando níveis sucessivos de domínios dum dado constructo. O pressuposto subjacente a esta análise é o de que os constructos com um domínio imediato mais complexo são os cognitivamente mais centrais para o indivíduo.

Este tipo de análises sendo como são, medidas de complexidade dos constructos assumem por isso mesmo, uma importância relevante uma vez que permitem avaliar a riqueza de significado de cada constructo particular, podendo ser usadas como métodos para isolar os "constructos fulcrais" que podem ser utilizados por ex., para construir um mapa síntese.

Podemos para além destas, referir outras análises possíveis de realizar para cada constructo do mapa cognitivo e que são indicadoras também da sua importância. Por ex., é possível calcular o n.º de conceitos situados num n.º de níveis definidos para além do conceito central (BAND); conhecer as explicações (E) e consequências (C) de determinados conceitos seleccionados; conhecer se houver, conceitos isolados, isto é, conceitos que não estabelecem relações com mais nenhum outro no mapa (ORPHAN); analisar a potência (POTENT) dum dado conceito pelo n.º de "agrupamentos hierárquicos" (hiesets) que ele constitui.

Finalmente, na terceira e última parte, o sistema de crenças é visto no contexto de um sistema de valores e portanto, permite a exploração de "temas e/ou matérias de interesse" em vez de acontecimentos e/ou factos e as suas consequências. Até aqui a análise circunscreveu-se ao nível dos constructos,

[36] À frente de cada uma das análises referidas indicaremos entre parêntesis, o respectivo comando no GCOPE.

considerados isoladamente; nesta fase, a proposta dos autores é a de agrupar os constructos de forma a explorar temas ou matérias de interesse para o indivíduo e/ou analista.

Reconsiderando a perspectiva teórica do autor, a única forma de classificar os constructos é em relação ao sistema de valores uma vez que, «é apenas a acção recíproca entre valores e crenças que orientam em primeiro lugar, a percepção selectiva dos acontecimentos» (Eden, 1979: 84). O sistema de valores é assim, uma rede hierárquica que serve de base para a classificação dos conceitos contidos no sistema de crenças e possibilita a exploração de qualquer tema de interesse. Importante parece-me contudo, a chamada de atenção do autor para o facto de que qualquer que seja o método de classificação e a forma de hierarquização dos conceitos esta é sempre um *artefacto auto - consciente do analista*, ou seja, é uma construção intencional de alguém exterior à realidade a analisar.

De entre este tipo de análises destacaremos aqui as principais como é o caso da (a) análise de agrupamentos (Eden et all, 1992: 315); da (b) análise dos agrupamentos hierárquicos; da (c) análise dos "loops" (Eden, 1979); e, da (d) análise de vias ou caminhos (paths).

a) Análise de agrupamentos

Este tipo de análise permite o conhecimento da complexidade cognitiva do mapa, pressupondo-se que um mapa que pode ser dividido em mapas mais pequenos relativamente não relacionados apresenta uma complexidade mais baixa do que aquele que seja difícil dividir em mapas mais pequenos.

Após a elaboração de mapas cognitivos podem acontecer as seguintes situações segundo Eden et all (1992: 315): num extremo, um mapa pode compreender vários grupos de constructos e relações desligados um dos outros. Nestes casos, a detecção de cada "ilha" de constructos como um mapa separado permite a exploração do seu conteúdo e desta forma, identificar o tema de cada grupo. No outro extremo, um mapa pode apresentar-se

grandemente interrelacionado, o que acontece mais provavelmente quando a razão entre relações e constructos é elevada, sendo neste caso, difícil dividir o mapa em agrupamentos relativamente separados e relacionados. Mais tipicamente contudo, um mapa não assume nem a forma de "ilhas" isoladas nem a de um agrupamento indivisível mas apresenta-se antes, constituído por grupos de constructos relacionados entre si. Neste caso, torna-se possível a identificação dos agrupamentos ou clusters que dividem o mapa num sistema de temas relacionados.

Podemos considerar basicamente três formas de análise de agrupamentos ou clusters (Eden et all, 1992: 315-318) que passaremos a descrever sinteticamente.

A primeira, a que é realizada pelo GCOPE, segue os princípios do "agrupamento por ligação simples" e olha para cada constructo e para o seu contexto imediato de constructos para determinar uma "similarity rating" (conhecido matematicamente como o coeficiente de Jaccard). Os agrupamentos são formados gradualmente colocando constructos relativamente semelhantes no mesmo grupo até ter sido alcançado um nível definido de dissemelhança. A intenção é tentar formar agrupamentos em que os constructos que os constituem estejam muito relacionados uns com os outros e o n.º de relações (ou pontes) com outros agrupamentos esteja minimizado.

Alternativamente, os agrupamentos podem ser formados pela consideração da *estrutura hierárquica* do mapa. Ao contrário do que acontecia anteriormente, o agrupamento hierárquico permite que qualquer constructo apareça em mais do que um dos agrupamentos constituídos.

Por fim, uma forma conveniente desta análise é conduzida usando os "constructos fulcrais" e "constructos topo" como o subconjunto de constructos. Isto significa que esta análise focaliza-se naqueles constructos que são centrais em termos de relações e naqueles constructos que estão, por

definição, no topo da hierarquia. Desta forma, é evidenciada a relação hierárquica entre cada agrupamento hierárquico.

No caso do GCOPE, a análise baseia-se como dissemos, na semelhança das relações estabelecidas entre os constructos, formando um conjunto "natural" de grupos relacionados que não se sobrepõem (Jones, 1994: 125). Isto é, é uma análise de agrupamento baseada na "ligação simples" dos conceitos, a primeira das três formas de análise de clusters referida anteriormente. Esta análise ao procurar essencialmente determinar "ilhas" de conceitos relativamente isoladas entre as quais há um mínimo de relações, divide o modelo em agrupamentos cujo conteúdos são mutuamente exclusivos, isto é, cada constructo ou conceito do modelo aparece apenas num dos agrupamentos constituídos - o que pode ser comprovado no GCOPE pela análise "Listagem das semelhanças entre grupos" (LSS)[37], análise que evidencia os conceitos que pertencem simultaneamente a dois quaisquer agrupamentos constituídos.

Assim, este tipo de análise baseia-se exclusivamente nas relações entre os conceitos e não no texto e significado dos mesmos, o que é legitimado por um dos pressupostos base desta técnica de que o significado de um conceito não é só dado pelo seu conteúdo mas também pelo seu contexto, isto é, pelo conjunto de conceitos com quem aquele se relaciona. Por este motivo, a análise deve ser baseada na *estrutura* do agrupamento sendo que a única característica que pode fielmente ser indicada é a relativa intensidade de relações entre conceitos, podendo esta revelar características emergentes do modelo como por ex., temas, tópicos, áreas problemáticas, etc.. Daí que a análise pretenda fornecer uma lista de "sugestões de áreas temáticas mutuamente exclusivas", mas uma análise de conteúdo posterior é geralmente, exigida para mais fielmente se identificar as fronteiras de cada uma destas áreas temáticas.

[37] Abreviatura da expressão correspondente em inglês "List sets similarities".

Importa entretanto salientar que os agrupamentos assim produzidos não são os únicos possíveis, constituem simplesmente uma das propostas sobre como dividir o modelo ou mapa total. Esta análise é muitas vezes, usada para permitir que modelos grandes possam ser representados graficamente, por ex., quando o n.º de constructos do mapa excede aquele que é aceite ou desejável.

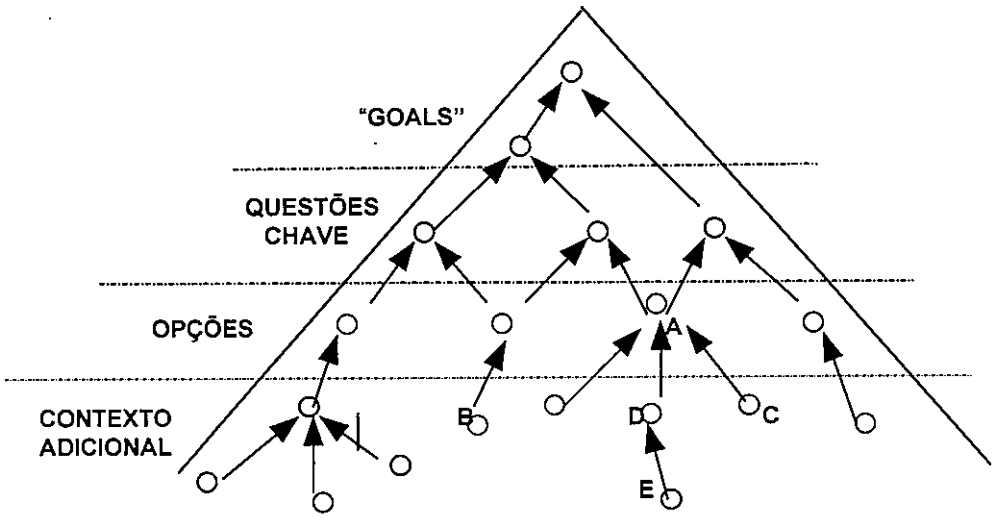
b) Agrupamentos hierárquicos

Esta análise permite criar agrupamentos hierárquicos de conceitos a partir de outro agrupamento. Trata-se de uma análise que destaca todos os conceitos "causa" num dado agrupamento traçando depois, todas as explicações de cada um destes conceitos até chegar a um conceito "apêndice" ou a outro conceito do agrupamento considerado (Jones, 1994: 146) - por isso, nesta análise não são considerados os outros conceitos do agrupamento considerado.

O objectivo desta análise é desta forma, produzir conjuntos ou grupos hierárquicos baseados num agrupamento especificado de conceitos (conceitos que separam os agrupamentos hierárquicos). Cada agrupamento hierárquico constituído conterá um dos conceitos específicos e todos os conceitos que o explicam - isto é, são os meios pelos quais o conceito em questão pode ser alcançado. Contudo, se a análise, ao descer na cadeia de argumentos, encontra outro conceito "separador" específico, parará e não prosseguirá abaixo desse conceito. Uma vez a análise concluída é possível determinar com base no tamanho dos agrupamentos produzidos, quais os conceitos específicos que são e que não são bem elaborados. Por ex., um conceito que em resultado desta análise, evidencie possuir cinquenta conceitos como subordinados é considerado mais elaborado do que outro que apresente só dez conceitos subordinados.

Segundo Eden e Ackermann «é vantajoso tentar criar mapas como um estado hierárquico mantendo o fluxo das *opções* para os *objectivos*. Estes são os conceitos situados no topo do modelo, isto é, são conceitos que têm apenas

outros conceitos a "ir ter com eles", e que geralmente são designados por "conceitos topo[38]"; as *opções*, são os conceitos situados no início de qualquer argumento, isto é conceitos que não têm outros conceitos a "ir ter com eles", e que são referidos como "conceitos base"[39]. Cada uma destas opções é orientada para a acção e poderá contribuir para a solução do problema» (Eden & Ackermann, 1987: 4). Esquematicamente teríamos um modelo do tipo:



Uma outra análise possibilitada pelo GCOPE e utilizada em conjunção ou como complemento desta, é a análise da potência de cada conceito no modelo (POTENT) através da qual é possível identificar que conceitos aparecem no maior número de agrupamentos criados pela análise de "Agrupamentos Hierárquicos", determinando-se assim, a sua potência no modelo - sendo que um conceito será tanto mais potente e/ou poderoso quanto mais vezes ele aparecer nos vários agrupamentos criados em consequência da análise de "agrupamentos hierárquicos". Restringindo-se esta análise a um agrupamento particular poder-se-á compreender quais as ideias potentes no seu interior.

[38] Tradução do inglês "head concepts".
[39] Tradução do inglês "tail concepts".

c) Análise dos "loops"

É uma análise que como o nome sugere, serve para identificar loops de conceitos num mapa devendo cada loop encontrado ser identificado separadamente. Importa desde já salientar que esta análise de forma a não tornar mais complexa a análise final de um mapa, não considera as relações conotativas como loops[40].

Os "loops" constituem-se quando um círculo de relações se forma, geralmente numa cadeia complexa de argumentação em modelos grandes, isto é, com muitos conceitos (Jones, 1994: 160). Segundo Eden, Sims e Jones «quando ouvimos alguém a descrever uma situação que vêm como problemática, verificamos frequentemente que algumas das teorias que utiliza unem-se para formar um "loop"» (Eden, Sims & Jones, 1983: 53). Ou seja, um "loop" traduz uma argumentação circular sobre determinado tópico em que o ponto de partida designado arbitrariamente por *A*, será também o ponto de chegada na referida cadeia de argumentação. Um loop pode ser constituído basicamente de duas formas: ou implicitamente, na própria definição de um conceito, ou então explicitamente, como a ligação de vários conceitos num caminho circular (Eden, 1979: 72).

Podemos encontrar basicamente dois tipos de "loops": os "loops" positivos e, os "loops" negativos. Os "loops" positivos ou de feedback positivo, constituídos só por relações positivas ou então por um n.º par de relações negativas, consistem num encadeado de argumentos e/ou ideias em que a intervenção num qualquer dos seus pontos ou conceitos, provocará circunstâncias de crescimento ou de declínio, de acordo com o tipo de intervenção, em todo o "loop". Ou seja, uma intervenção em qualquer ponto do "loop" provoca um movimento de auto-alimentação, isto é, uma dinâmica regenerativa ou degenerativa em que a perturbação resulta num crescimento ou declínio exponencial. Por esta razão, este tipo de loops são também

[40] Uma outra análise do GCOPE, a "loopc", constitui uma alternativa pois inclui na análise todas as relações conotativas caso elas existam no mapa - situação que como facilmente se compreende, fará aumentar significativanente o n.º de loops identificados e consequentemente, a complexidade do mapa.

designados por "círculos viciosos" (Diffenbach, 1982; Eden, Sims & Jones, 1983), "loops regenerativos" (Bateson, 1972 citado em Weick, 1979) ou "loops amplificadores de desvios" (Maruyama, 1963 citado em Weick, 1979).

Nos "loops" de feedback negativo ou simplesmente negativos, constituídos por um n.º ímpar de relações negativas, o efeito de uma intervenção em qualquer um dos seus pontos ou conceitos, ao contrário do que acontece nos anteriores, resultará numa dinâmica estabilizadora que mantém a actividade controlada daí estes "loops" também serem denominados de "estabilizadores" (Eden, Sims & Jones, 1983), "auto - reguladores" (Diffenbach, 1982), loop de auto-controlo ou ainda loops "neutralizadores de desvios" (Weick, 1979).

Constituindo os "loops" afirmações acerca da causa de dinâmicas contínuas no mundo "natural" ou, reflectindo alternativamente, uma "teoria - em - uso" (Argyris & Schön, 1974, 1978) do cliente para controlar o seu mundo (Eden, Jones & Sims, 1979), assumem uma importância e têm um impacto significativo na análise dos mapas elaborados. De forma a salientar a importância dos loops Weick por ex., defende que «*Muitos gestores entram em confusão porque se esquecem de pensar em círculos*» (Weick, 1979: 86), ou seja, a persistência dos problemas dos gestores acontece porque eles continuam a acreditar que existem coisas como causas unilaterais, variáveis dependentes e variáveis independentes, origens e fins nos problemas com que se confrontam habitualmente.

A incorrecta codificação de loops num mapa pode conduzir a resultados completamente errados. Apesar disto, os acidentes de codificação de loops são comuns nos mapas causais devido à natureza problemática de determinar o ponto de vista do entrevistado quanto ao que é causa e ao que é efeito (Eden e all, 1992). Isto significa que a análise da existência de loops deverá ser realizada antes de qualquer outra análise permitindo assim, verificar a codificação feita e corrigi-la se necessário.

Os loops implicam a existência possível de consideração dinâmica na cognição do indivíduo cujo discurso está a ser analisado. São uma medida de complexidade mas não necessariamente de complexidade cognitiva - se a pessoa cujo pensamento é representado não está consciente da existência de loops no seu sistema de crenças, não enfrentará complexidade cognitiva senão quando for confrontado com ela através da análise externa. Este é de resto, um dos importantes papéis atribuídos à análise dos loops, eles fornecem oportunidades óbvias para auto - aprendizagem (Eden, Jones & Sims, 1979) se o mapeamento estiver a ser utilizado num contexto de intervenção, ou de aprendizagem se o mapeamento está a ser utilizado num contexto de investigação. De facto, o conhecimento do loop, ou a sua identificação consciencializada, vai possibilitar um questionar mais ou menos aprofundado, das teorias que o originam e eventualmente a sua modificação.

(d) **Análise de vias ou caminhos**

A possibilidade de tradução dos dados obtidos numa matriz de adjacência ou "matriz de interacção" traz bastantes vantagens em termos de análise nomeadamente, das vias ou caminhos existentes entre dois ou mais conceitos; da exploração das consequências ramificadas de um conceito para outro de modo a poder verificar os vários caminhos ou vias, etc. Considera-se por ex., que o efeito indirecto de uma variável inicial sobre uma variável final será positivo se no caminho entre uma e outra não houver relações com sinal negativo ou se contiver um n.º par deste tipo de relações; o efeito indirecto de uma variável inicial sobre uma variável final será negativo se o n.º de sinais negativos for ímpar (Cossette, 1994).

É com este tipo de análise que se pode constatar por ex., que o efeito de um conceito sobre outro é positivo seguindo um dado caminho e, negativo, seguindo outro. São os chamados "caminhos antagonistas" (Eden, Jones & Sims, 1983), "forças em oposição" (Diffenbach, 1982) ou "incoerência lógica" (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977) do indivíduo.

Para Cossette no entanto, a presença destes caminhos de dinâmicas em oposição, ao contrário de constituírem uma "incoerência lógica", serão antes um indício de que «o indivíduo possui uma visão da realidade que tolera e até talvez, explore uma certa forma de ambiguidade» (Cossette, 1994: 28). De facto, para o autor a presença de caminhos com dinâmicas opostas num mapa cognitivo, pode significar representações particularmente complexas e reveladoras de riqueza intelectual dum indivíduo, pois mais não constituem do que diferentes cenários que o indivíduo pode considerar para caracterizar a influência de uma variável sobre outra (ibidem). Nesta lógica, um mapa cognitivo "equilibrado" (Axelrod, 1976), isto é, um mapa que não possui caminhos de dinâmicas opostas, pode significar que o indivíduo possui um fraco nível de tolerância à ambiguidade (Hart, 1976, citado por Cossette, 1994).

Repare-se que uma situação destas será facilmente interpretada quando o mapeamento decorre no contexto da Teoria dos Constructos Pessoais (como é o caso do GCOPE) pois um dos seus corolários, o *corolário da fragmentação*, prevê exactamente que um indivíduo possa utilizar uma variedade de subsistemas de construção que são inferencialmente incompatíveis uns com os outros (Kelly, 1963). Este tipo de análise é grandemente favorecida, tornando-se nomeadamente mais rápida, no caso do GCOPE devido à informatização desta técnica.

Para além destes quatro tipos de análises mais complexas existem ainda algumas *análises simples* que permitem que características emergentes tais como medidas de *complexidade cognitiva* do mapa elaborado sejam detectadas. Destas, vamos sinteticamente referir duas: a razão do n.º total de relações sobre o n.º total de constructos e a razão entre o n.º de "conceitos topo" e o n.º de "conceitos base" sobre o n.º total de constructos.

Determinar a razão do n.º total de relações sobre o n.º total de constructos, é uma análise alternativa à simples análise do número de constructos de um mapa cognitivo dados os problemas que este tipo de

análise só por si colocava. Assim, um valor elevado indica um mapa densamente relacionado e supostamente um grau elevado de complexidade cognitiva. A robustez desta análise depende ainda assim, das skills e/ou da experiência de codificação de quem elabora o mapa como teremos oportunidade de ver adiante (Problemas e dificuldades do mapeamento cognitivo).

Uma outra análise simples da complexidade cognitiva do mapa deriva da consideração da razão do n.º de "conceitos topo" e do n.º de "conceitos base" sobre o n.º total de constructos de um mapa cognitivo. O chamado pensamento "idealizado" acerca de um tópico tende a gerar mapas com um número reduzido de "conceitos topo" (geralmente um objectivo simples). Pode-se admitir que uma pessoa destas é cognitivamente simples relativamente ao tópico em estudo. Pelo contrário, um mapa com um número relativamente grande de "conceitos topo" indica um reconhecimento e uma preocupação em encontrar múltiplos e possivelmente conflituosos objectivos. Uma pessoa destas pode ser vista como cognitivamente mais complexa do que a anterior.

Quanto à razão entre o número de "conceitos base" e o número total de constructos, a sua interpretação é segundo Eden e all (1992) mais problemática porque mais contingente do que a anterior. Assim, o número de "conceitos base" de um modelo pode dar uma indicação inicial da relativa *insipidez* da estrutura cognitiva - uma estrutura cognitiva é relativamente *insípida* quando os argumentos causais não estão bem elaborados e utilizam cadeias de argumento pequenas; pode também dar indicação sobre o conjunto de opções de acção que o indivíduo considera para aliviar um dado problema. A sua interpretação deverá mais uma vez, ser contextualizada no interior de cada mapa.

3.3.3.3.4. A validação do mapa pelo cliente: Sessões de reconstrução do mapa

Tal como dissemos anteriormente a realização desta última etapa, a sua forma bem como o momento em que é concretizada vai depender do contexto e dos objectivos do mapeamento.

Assim, num *contexto de intervenção* o cliente é constantemente confrontado com o mapa que a maior parte das vezes, é até elaborado na sua presença e com a sua ajuda. Neste caso, as diferentes partes de funcionamento do programa descritas anteriormente sucedem-se sequencialmente no tempo.

Quando o mapeamento cognitivo é utilizado num *contexto de investigação* pode acontecer uma de duas situações conforme a opção do investigador: ou o indivíduo de quem se está a elaborar um mapa, nunca é confrontado com ele (por ex., Eden e colaboradores) ou, com base na recolha inicial de dados elabora-se um primeiro mapa, que virá a ser trabalhado com o indivíduo de forma a preencher eventuais lacunas, explorar conceitos menos explorados, por ex., "goals", ou apenas receber a aceitação ou permitir a identificação do mapa elaborado pelo indivíduo a que reporta (prática por ex., de Cossette, 1989; Huff, 1990).

4. A validade dos dados e a fidelidade da codificação dos dados no mapeamento cognitivo

As medidas de validade e de fidelidade dos dados não se pode colocar neste domínio (de investigação das cognições) da mesma forma que se coloca em contextos de investigações desenvolvidas no interior do paradigma funcionalista. De facto, os procedimentos democráticos de procura de consensos quer relativamente aos procedimentos de codificação quer relativamente à validação de interpretações, que caracterizam as medidas tradicionais, não constituem aqui a melhor decisão (Huff, 1990: 410).

4.1. A validade dos dados

As medidas estatísticas de validade tradicionais são neste contexto nitidamente descabidas, pois o importante é a recolha do mundo subjectivo do indivíduo, independentemente da consideração da "validade" desta realidade para os outros. É aliás, pelo facto do mapa não ser a reflexão de uma realidade objectiva mas uma representação gráfica da percepção que um indivíduo ou grupo fazem de uma certa questão ou problema, que não faz sentido falar em mapas "correctos" ou "errados". A adequação do mapa construído é neste contexto, e habitualmente, verificada através de dois "testes" nomeadamente, o do reconhecimento ou aceitação do mapa pela pessoa a quem ele reporta e, o do mapa servir os objectivos para os quais foi construído.

É de facto, de importância crucial que a técnica de mapeamento que se está a utilizar preveja o mecanismo de validação do mapa pelo próprio indivíduo alvo de intervenção e/ou investigação. Se se está a fazer o mapa relativo às cognições de uma pessoa, *deve-se perguntar a essa pessoa se ela se reconhece no mapa,* ou seja, os investigadores devem verificar a sua interpretação com os sujeitos envolvidos (Huff, 1990). Se o indivíduo considera que o mapa é uma boa representação do seu pensamento (The Open University, 1991) e aceita trabalhar com o mapa que lhe é proposto (Eden, Jones & Sims, 1979), então é um "bom" mapa, sendo desta forma, validado. Embora a não aceitação do mapa pelo cliente poderá, segundo Eden, Jones e Sims (1979), não significar à partida falta de validade do mesmo mas, poderá significar exactamente o contrário, ou seja, uma acentuada pertinência do mesmo. O mapa pode de facto, traduzir aspectos que embora verdadeiros, o cliente não queira reconhecer e daí fazer a sua negação.

Importante também para a validação de um mapa é verificar se este ajuda ou não a alcançar o propósito para o qual foi construído (The Open University, 1991). Se serve por ex., para compreender o que é que um conjunto de pessoas pensa acerca de determinada questão; se fornece novas

ideias acerca de algo, ou se ajuda à negociação, então, tendo sido alcançados os objectivos para que foi construído, é um mapa adequado.

4.2. Fidelidade na codificação dos dados

Relativamente a esta questão os investigadores nesta área deverão segundo Huff, responder a dois desafios que são os de garantirem que (a) todos os exemplos de uma dada categoria sejam sistematicamente considerados antes da sua interpretação e análise e, que (b) minimizaram a possibilidade de contaminação do processo de codificação com os seus próprios esquemas interpretativos (Huff, 1990: 410).

A autora considera que uma resposta satisfatória ao primeiro destes desafios só será dada se os investigadores estabelecerem protocolos de codificação escritos e formais e, que seja possível ir modificando esses protocolos (recodificando os dados previamente codificados) à medida que se obtenha mais experiência com dados particulares.

A resposta à segunda questão prende-se com um tópico relativo ao processo de codificação de dados que é o da fidelidade inter-codificador. Quanto a este tipo de fidelidade a autora considera por um lado, que o seu alcance pode ser simplificado num momento subsequente dum estudo, se a fidelidade de codificação-recodificação, nível básico de fidelidade que constitui uma 1ª etapa na elaboração de um protocolo de codificação, for alcançada; e que por outro lado, este tipo de fidelidade não é uma questão muito importante ou é potencialmente inadequada em estudos que especificamente se focalizam na cognição nos quais o que mais interessa é exactamente, a diversidade e a focalização naquelas áreas em que não há acordo (Huff, 1990).

5. Vantagens e problemas do mapeamento cognitivo

São várias as vantagens e alguns os problemas característicos da metodologia do mapeamento cognitivo. Na abordagem deste tópico consideraremos em primeiro lugar as vantagens e os problemas da metodologia de mapeamento cognitivo e numa segunda parte, destacaremos as vantagens e os problemas acrescidos desta metodologia quando ela se traduz num programa informático, como é o caso do GCOPE.

5.1. Vantagens do mapeamento

A análise de dados através de mapas cognitivos tem vantagens nítidas sobre outro tipo de metodologias fundamentalmente devido à sua representação gráfica na forma de relações espaciais entre diferentes elementos ou constructos o que permite uma visualização diferente e imediata duma questão ou problema.

Podemos considerar com Huff que a principal vantagem do mapeamento cognitivo é que ele encoraja mais à síntese holística da perspectiva ou visão que um dado indivíduo possui do mundo do que à sua análise redutora (Huff, 1990: 292 e 404). Isto é, o mapeamento cognitivo através da focalização nas relações estabelecidas entre um conjunto de elementos cognitivos considerados pelo indivíduo, permite uma compreensão simultânea do todo e a sua redução e análise por partes.

Além desta, podemos sintetizar outras vantagens ou potencialidades desta metodologia referidas também por Ackermann e Nagasundaram (1993). Assim, o mapeamento cognitivo ajuda a lidar com a complexidade e riqueza de dados e/ou informação produzidos pelas Organizações e provenientes das mais diversas fontes (Huff, 1990: 410), permitindo que «uma quantidade consideravelmente grande de informação seja concisamente apresentada» (Ackerman & Nagasundaram, 1993: 6).

Uma outra vantagem provém da própria representação gráfica dos dados o que ajuda a desembaraçar interrelações complexas entre os elementos ou conceitos que constituem um dado assunto, questão e/ou problema (Ackerman & Nagasundaram, 1993).

Por fim, estes autores salientam a vantagem do mapeamento ao poder revelar relações implícitas entre elementos das quais ninguém estava previamente consciente nomeadamente, relações que criam inconsistências na compreensão de uma dada realidade (Ackerman & Nagasundaram, 1993).

Para além destas vantagens, as técnicas informatizadas de mapeamento cognitivo, como é o caso do GCOPE, possuem ainda as vantagens derivadas deste facto. Assim, este tipo de mapeamento constitui uma forma de captar e levar em conta em termos de análise, muita da complexidade das questões de política estratégica (Ackermann, 1989). De facto, dada a muito maior capacidade de processamento de informação do computador relativamente ao Homem a utilização deste instrumento permite não só lidar com mapas mais complexos e de maiores dimensões (Ackerman & Nagasundaram, 1993), como dá uma grande margem de manobra ao analista que pode efectuar análises diversificadas e adequadas a cada caso, permitindo grande flexibilidade nas análises. Relativamente ao GCOPE, Ackermann sintetiza muito bem estas duas vantagens ao afirmar que este instrumento «alarga a capacidade do facilitador para captar e lidar com grandes quantidades de dados qualitativos ou de argumentação e fornece poderosos modos de analisá-los e apresentá-los» (Ackermann, 1989: 4).

Além disso, ao permitir quer a introdução dos dados como o seu tratamento ou análise, é uma técnica que aumenta significativamente a rapidez dos processos de intervenção ou de investigação. Sendo que, quando utilizado em situação de intervenção (utilização interactiva), é facilmente compreendido e aceite pelo cliente que se revê nas suas crenças e fornece ao consultor um meio responsável para análise (Eden & Sims, 1981).

Por outro lado, em vez de apresentar uma "visão" estática dos modelos elaborados, o GCOPE permite ao utilizador deslocar espacialmente conceitos de um lado para o outro facilitando assim, a exploração de questões, incorporando as que pareçam interessantes e "eliminando" aquelas que são ou irrelevantes para a área em estudo ou demasiado detalhadas ou abrangentes (Ackermann et all, 1992).

5.2. Problemas e dificuldades do mapeamento

Tal como Eden, Jones e Sims salientam nenhum método de criar modelos e apresentar dados é neutro (Eden, Jones & Sims, 1979). O mesmo é admitir que a representação pessoal de qualquer coisa ou realidade é, e será em qualquer circunstância, interpretativa e como tal, parcial porque enfatizará certos aspectos em detrimento de outros. O autor considera que a forma utilizada para criar modelos afecta o conteúdo desses modelos de duas formas: por um lado, a técnica, o seu layout e as suas convenções, é concebida de forma a mostrar alguns aspectos e a negligenciar outros; por outro lado, as características da técnica vão influenciar o tipo de informação a recolher. Admitindo estas duas limitações extensíveis de resto, e na nossa opinião, a qualquer tipo de técnica ou metodologia utilizada (quantitativa ou qualitativa), importa então voltar a salientar que um mapa cognitivo será aqui assumido não como **a** representação de **toda** a realidade individual mas, antes como **uma** representação de **parte** dessa realidade, aquela que escolhemos investigar.

Embora a utilização do mapeamento cognitivo sem qualquer apoio informático levante algumas dificuldades específicas[41], não nos debruçaremos aqui sobre estas dada a diversidade de programas informáticos existentes para

[41] Ackermann, Eden e Cropper (1990) por ex., referem-se ao "problema" do tamanho da folha usada para elaboração do mapa e o local daquela onde é mais aconselhado começar a elaborá-lo.

apoio à elaboração e/ou à análise de mapas cognitivos[42]. Além disso, podemos ainda referir as dificuldades inerentes ao facto da elaboração de mapas, como uma skill que é, levar tempo a aprender e as primeiras tentativas serem frequentemente consumidoras de tempo, confusas e desencorajantes (Ackermann, Eden e Cropper, 1990). Isto é, trata-se de uma técnica que coloca algumas dificuldades aos que pela primeira vez a aplicam especialmente quando a aplicam em contexto interactivo na presença do cliente. Entre estas contam-se as dificuldades relacionadas com o estar a ouvir e a compreender o que está a ser dito e, ao mesmo tempo, elaborar o mapa tendo em atenção todas as regras que existem para a sua elaboração; o tempo necessário para elaborar um mapa (maior se se está a elaborar o mapa a partir de documentos escritos, transcrições de entrevistas por ex.); o tentar escrever tudo o que o entrevistado diz, o que pode levar a que a mesma ideia apareça várias vezes sobrecarregando desnecessariamente o mapa e confundindo a sua análise (Ackermann, Eden e Cropper, 1990).

A identificação de uma maior quantidade de relações que habitualmente, é feita por quem é inexperiente na elaboração de mapas, pode resultar do facto de estes num mesmo encadeado de argumentos, codificarem simultaneamente relações simples e relações mais elaboradas que não constituem senão sínteses das primeiras não representando por isso, uma causalidade diferente para a relação indirecta[43].

Eden e outros referem também que o número de constructos elicitados durante uma entrevista está muito dependente quer das *skills do entrevistador* como das *características da entrevista*, nomeadamente do tipo e duração da mesma (Eden et all, 1992). Assim, por exemplo, para entrevistas estruturadas

---

[42] Eden (1991) refere-se a uma série de programas informáticos que servindo de apoio a alguns "Sistemas de Apoio à Decisão" constituem métodos de construção de modelos: é o caso do Hiview, do CONAN (análise de conflitos), do STRAD, do COPE.

[43] Por ex., num determinado argumento codificam-se as relações simples A causa B, B causa C, e C causa D (4 constructos para 3 relações) e as relações elaboradas A causa C e B causa D (4 constructos para 5 relações). Estas duas últimas relações embora verdadeiras, funcionam como sínteses de vias mais detalhadas das primeiras devendo por isso, eliminar-se aquelas. Se forem mantidas todas estas relações o cálculo do valor da razão de relações para constructos será significativamente alterado: aumenta de 0.75 (3/4) no primeiro caso, para 1.25 (5/4) no segundo!

o n.º de constructos elicitados será significativamente afectado pela estrutura desta: caso a entrevista seja orientada por uma estrutura pré-definida o n.º de constructos elicitados aproximar-se-á dum nível determinado pelo entrevistador e que é primariamente, uma função do n.º de questões feitas e do tempo dado para cada resposta ao entrevistado.

Sendo contudo, todos estes problemas e dificuldades relativos à inexperiência de quem elabora o mapa são totalmente ultrapassáveis com o tempo. Ultrapassadas este tipo de dificuldades, as questões que se colocam mais frequentemente a quem lida com este tipo de técnicas, têm basicamente a ver com os seus elementos base constituintes: (a) os conceitos e, (b) as relações. São estas dificuldades que desenvolveremos a seguir considerando-as no interior das três fases que basicamente constituem o processo de elaboração de mapas cognitivos a saber, as fases de codificação, de representação (elaboração dos mapas) e de análise dos dados.

5.2.1. Dificuldades ao nível dos conceitos

Dificuldades da fase de codificação

Uma primeira dificuldade encontrada na fase de codificação dos dados relaciona-se com a própria *determinação dos constructos ou conceitos*, questão que tem sido enunciada de diversas formas de acordo com o autor que a considera. Cossette por ex., questiona-se sobre o que se poderá considerar como conceito (Cossette, 1994); já Eden, por seu lado, interroga-se acerca da "certeza" dos conceitos (Eden, 1979: 90).

Tratando-se fundamentalmente, de uma tarefa de simplificação e de redução de dados, a tarefa de «transformar o texto ou o discurso em constructos não é fácil» (The Open University, 1991: 88). De facto, é uma tarefa que consiste em "reduzir" o que o indivíduo disse de forma complexa e elaborada ao longo de alguns momentos em pequenas frases que para além de terem de ser compreensíveis deverão simultaneamente, captar toda a complexidade do texto a que reportam, o que nem sempre é fácil e até

possível. Neste processo de simplificação e redução da informação fornecida pelo indivíduo há assim, o perigo de uma certa "trivialização" e perda de riqueza e complexidade do discurso do indivíduo o que se deve a todo o custo evitar de forma a garantir o mais possível um nível elevado de identificação do sujeito com o mapa elaborado, ou seja, de forma a garantir a validade do mesmo.

Uma outra dificuldade a este nível é que ao longo do discurso o indivíduo falando supostamente da mesma variável, não a designa da mesma forma, ou seja, a mesma variável pode assumir "roupagens linguísticas" (Ackermann, Eden & Cropper, 1990) diferentes. A questão é então saber se de facto, se trata da mesma variável e, se sim, decidir por qual das designações optar (Cossette, 1994) tendo em atenção o contexto específico em que foram produzidas.

Outros problemas ao nível da definição de conceitos constituem o que Eden denominou de "casos difíceis na *codificação dos dados*" (Eden, 1979: 58), como por ex., o facto de nalguns casos, não ser possível incluir dados quantitativos fornecidos pelo cliente ou como incorporar no mapa *informação de background* tida como *relevante* pelo indivíduo e que não passa de pedaços de informação inespecífica e vaga que não tem relação identificável com o seu sistema de crenças causais, embora o indivíduo acredite que tem (Eden, Jones & Sims, 1979).

Dificuldades da fase de representação dos dados

Numa segunda fase, aquando da *representação dos dados*, a sua incorporação no modelo criado pode ser problemática a vários níveis. Um dos problemas nesta fase, evidenciado por alguns autores (Eden, 1979; Diffenbach, 1982), é que o procedimento de mapeamento despreza normalmente, a "força" ou a "intensidade" das crenças expressas pelos indivíduos. Ou seja, todas as crenças de um indivíduo são, aquando da sua representação gráfica, consideradas ao mesmo nível em termos da sua força o que não corresponde à verdade. Na realidade, a força da crença pode variar

segundo Eden (1979: 92), de acordo com a *importância* que o indivíduo lhe atribui como causa ou efeito de um acontecimento ou facto (são as causas ou consequências "principais" enunciadas pelo indivíduo); e, ainda segundo a *confiança* que o indivíduo deposita nela. Isto é, as crenças não são todas igualmente credíveis para o indivíduo que as sustenta se de algumas ele tem a certeza absoluta, de outras não está tão certo. Captar estas diferenças na "intensidade" das crenças facilmente perceptíveis no discurso do indivíduo através de expressões verbais e/ou pela variações de intensidade na entoação da voz, seria enriquecedor e traria aspectos particulares à análise dos mapas cognitivos.

Cossette (1989, 1994) por outro lado, interroga-se se se deve incluir no mapa os conceitos implícitos, isto é, o autor considera que os indivíduos não têm "consciência discursiva" de todos os conceitos nomeadamente daqueles que são intermédios numa cadeia mais ou menos longa de argumentação. O autor considera contudo, que estes podem emergir ao longo da entrevista devendo o entrevistador facilitar a sua emergência.

A utilização do GCOPE coloca relativamente a esta questão um problema muito particular é que baseando-se esta técnica na Teoria dos Constructos Pessoais de Kelly como vimos anteriormente, torna-se fundamental para a elaboração do mapa cognitivo de um dado indivíduo que este refira opostos psicológicos para os constructos elaborados o que nem sempre acontece pelo menos, explicitamente. Uma das questões que então, se coloca é a de saber se se deverá convidar a pessoa a explicitá-los ou se se deve deixar o constructo com um pólo vazio (Eden, Jones & Sims, 1979) atribuindo a este facto o significado devido. A este respeito Eden e Sims por ex., consideram que caso o cliente não afirme opostos, o consultor pode inferi-los como assuntos para futura discussão sendo neste caso, representados no mapa entre parêntesis para se diferenciarem dos que foram explicitados pelo indivíduo (Eden & Sims, 1981). Já Jones considera que independentemente do tipo de conceito com que se lida, é particularmente útil "forçar" o entrevistado a pensar em alternativas para o pólo oposto já que este ajudará a compreender

o significado do constructo de acordo com os pressupostos teóricos subjacentes (Jones, 1994).

De qualquer das formas, o entrevistador não deve sugerir em situação alguma, o pólo oposto por mais óbvio que possa parecer pois o entrevistado terá tendência a aceitá-lo sem grande crítica. Mesmo em situações em que o pólo oposto parece "absolutamente óbvio" como por ex., opor a "aumento", "decréscimo"; a "mais", "menos"; a "pequeno", "grande"; etc., o mesmo não deve nunca ser sugerido por quem está a elaborar o mapa.

Dificuldades da fase de análise dos dados

Para Cossette a principal dificuldade na fase de análise dos dados é a avaliação da importância relativa de cada conceito especialmente se ela se baseia exclusivamente, em critérios quantitativos, por ex., pelo n.º de conceitos que se relacionam com ele. A validade deste critério é questionada e considerada insatisfatória pelo autor por diversas razões. Por um lado, o indivíduo pode ter relacionado poucas vezes uma variável com outras não porque não a ache importante, mas porque não tinha "consciência discursiva" (Cossette, 1994) de outras variáveis com as quais aquela se relacionava; por outro lado, do ponto de vista do indivíduo, um conceito pode ser considerado importante por outras razões. Por ex., porque exerce uma influência sobre um outro conceito tido como crucial ou, porque a influência que exerce sobre outro conceito é percebida como mais forte ou determinante do que a que um terceiro conceito exerce sobre aquele. Assim, o autor considera que para avaliação da importância de cada conceito é fundamental considerar o ponto de vista do indivíduo de quem se está a construir o mapa (Cossette, 1994).

5.2.2. Dificuldades ao nível das relações

Dificuldades da fase de codificação

Uma das principais dificuldades ao nível das relações é sem dúvida, a de decidir que tipo de relações se deve incluir no mapa cognitivo tarefa que

segundo Cossette levanta muitas interrogações e dificuldades (Cossette, 1994). Como vimos anteriormente, são vários os autores que diferenciam entre mapas que representam apenas as relações causais (habitualmente designados por *mapas causais*) e aqueles que representam mais do que este tipo de relações (*mapas cognitivos*). Quando se passa ao nível operacional ou prático esta questão prende-se directamente com a decisão relativa à quantidade de informação a incluir no mapa, sabendo que se optarmos por representar todo o tipo de relações que o indivíduo pode estabelecer entre dois quaisquer conceitos o mapa obtido torna-se confuso, pesado e principalmente difícil de analisar - como identificar ou diferenciar depois de graficamente representadas, tipos de relações diferentes?

Esta será provavelmente uma das razões porque ao nível operacional ou prático a maior parte das vezes, se opta por representar apenas um tipo de relações. O motivo porque se escolhe normalmente, representar as relações causais negligenciando-se os outros tipos de relação a que o raciocínio humano faz apelo, tal como iremos mostrar no nosso estudo piloto, é que não se sabe exactamente porquê (Stubbart, 1989). Por este motivo e por razões de clareza e simplicidade dos mapas a elaborar, a decisão sobre o tipo de relações a representar graficamente deverá estar intimamente relacionada com os objectivos que nortearam a elaboração dos mapas.

Dificuldades da fase de representação dos dados

Aquando da representação dos dados, Cossette (1994) interroga-se da mesma forma que o faz para os conceitos, se se devem incluir no mapa relações das quais os indivíduos não têm "consciência discursiva", isto é, relações que embora se possam depreender do discurso do indivíduo não são explicitamente assumidas por ele. Enquanto este autor põe algumas restrições a fazê-lo, Eden e colaboradores fazem-no naturalmente na sua prática interventiva[44].

[44] Facto constatado por nós aquando do nosso contacto com os autores em Glasgow.

Um pouco no mesmo sentido, Eden (1979) admite haver alguma dificuldade em representar graficamente *explicações históricas de situações actuais* em que o indivíduo não consegue especificar essas influências, isto é, situações em que o indivíduo possui crenças mais ou menos explícitas, de que o que se tem feito até àquela altura influencia as tomadas de decisão actuais mas não consegue concretizar objectivamente tais influências.

Uma outra dificuldade tem a ver com o facto de que a maior parte das vezes, as ideias formuladas pelos indivíduos são relativas à atribuição de causas na análise de um *certo acontecimento* mais do que às convicções que precedem e orientam a atribuição de causas em geral (Cossette, 1994). Sobre isto Eden, Sims e Jones interrogam-se se não será mais útil codificar uma explicação histórica (de um acontecimento passado) como uma teoria geral acerca do futuro, isto é, reinterpretar a explicação como uma previsão (Eden, Sims & Jones, 1983) codificando-a como uma consequência possível e não como uma explicação. Segundo os autores, nestes casos é melhor adoptar uma regra de codificação segundo a qual o que é mais valorizado pelo indivíduo seja assumido em primeiro lugar na relação, o que naturalmente, vai depender do cliente em questão.

Finalmente, uma outra dificuldade é a da *redundância* (Diffenbach, 1982) e que resulta do facto de que se podem por vezes, constituir caminhos ou vias de argumentos mais longos a ligar duas variáveis ou uma variável a ela mesma, que mais não são do que caminhos mais detalhados de caminhos mais curtos já representados no mapa[45]. Ou seja, após a identificação de uma relação simples ou directa entre os conceitos *a* e *d* (a → d) detecta-se a existência de uma relação indirecta entre os mesmos conceitos através dos conceitos *b* e *c* (a → b → c → d). Nestes casos, deve-se analisar cuidadosamente a situação e eliminar os caminhos mais curtos se considerados redundantes (Diffenbach, 1982; Cossette, 1994), sob pena de prejudicarem a análise do mapa

[45] Como vimos, era uma das dificuldades inerente à inexperiência de quem elabora o mapa.

sobrecarregando-o com informação redundante e por isso, desnecessária como vimos anteriormente.

Dificuldades da fase de análise dos dados

Na fase da análise dos dados Cossette (1994) interroga-se se se deve chamar a atenção dum indivíduo de quem se construiu um mapa, sobre caminhos, eventualmente, "loops", dos quais ele pareça não ter consciência. Isto é, situações em que por ex., haja contradição entre as consequências directas enunciadas e as consequências indirectas evidenciadas no mapa. O autor considera que estas incongruências deverão ser explicitadas quando o mapeamento decorre num contexto interventivo ou de desenvolvimento organizacional, por ex., o que poderá levar à modificação das suas ideias. Contudo, num contexto de investigação consideramos que a existência destas incongruências poderão constituir um bom ponto de partida para análise e reflexão dos resultados.

Considerando agora o GCOPE, uma questão que deverá ser entendida mais como uma limitação é o facto deste instrumento facilitar e possibilitar a representação gráfica de apenas três tipos de relações as causais, temporais e conotativas. Apesar de constituir uma vantagem sobre a maior parte das técnicas de mapeamento que consideram apenas as relações causais parece-nos ainda limitativo dada a diversidade de relações que naturalmente um indivíduo pode explicitar quando se refere a determinada problemática (cf. resultados do estudo piloto). Mesmo os dois tipos de relações que podem ser acrescentadas e definidas pelo investigador virão a ser consideradas em termos de qualquer análise realizada pelo programa, como sendo relações de causalidade. Ainda que estas sejam entendidas como vimos, de forma genérica como "relações de influência" (Cossette, 1994) consideramos isto como uma desvantagem e limitação deste tipo de técnicas como desenvolveremos no último capítulo desta tese.

6. Avaliação das estruturas colectivas de conhecimento

Até aqui temos vindo a referirmo-nos basicamente à avaliação das estruturas de conhecimento individuais iremos agora abordar as formas de avaliação das estruturas colectivas de conhecimento. Como veremos, a forma como os mapas colectivos são elaborados tem muito a ver com a designação assumida por este tipo de mapas.

Basicamente, e tal como foi referido por Walsh (1989) podemos avaliar as estruturas cognitivas colectivas de duas formas distintas traduzindo cada uma delas, uma opção teórica precisa: ou a partir das estruturas cognitivas individuais (estrutura colectiva de conhecimento emergente na linha de Halbwachs); ou, através de uma avaliação directa da estrutura colectiva admitindo-se que existe na Organização um *dispositivo de retenção discreto* que é avaliável - na linha teórica de Durkheim e Fleck (ver considerações feitas sobre este tópico no Capítulo segundo desta tese).

Destas duas modalidades aquela que mais tem estimulado a prática é sem dúvida a primeira, ou seja, a maior parte dos autores tem tentado elaborar mapas colectivos a partir de mapas cognitivos individuais dos membros do grupo de quem pretendem elaborar mapas colectivos. Destes, podemos por ex., referir Bryant (1983, 1984) que com o objectivo de representar e relacionar as percepções subjectivas de actores organizacionais envolvidos em processos de conflito e/ou negociação desenvolve uma estrutura que designa por *hipermapa*. Esta estrutura é um sistema constituído pelos mapas cognitivos elaborados a partir do método de mapeamento cognitivo desenvolvido por Eden, de cada um dos actores envolvidos numa dada situação. O *hipermapa* geral é assim, um sistema cujos elementos são imagens cognitivas sustentadas pelos indivíduos envolvidos na situação analisada (Bryant, 1984: 992). Além disso, e como sistema que é implica que há interacções entre as várias imagens cognitivas que constituem os seus elementos.

Por outro lado, Bougon numa definição mais elaborada deste tipo de mapas, diferencia entre *mapa cognitivo congregado* e *mapa cognitivo*

agregado. Assim, segundo o autor um *mapa cognitivo agregado* consistirá na reunião dos mapas cognitivos completos de todos os participantes do grupo do qual se pretende elaborar um mapa colectivo. Este processo de reunião dos mapas individuais pode ser realizado de três maneiras: ou (a) fundindo todos os *rótulos*[46] - com "grande cuidado" (Eden et all, 1983) - que se presumam denotar conceitos similares, ou (b) fundindo todos os *rótulos* que sejam iguais nos mapas individuais tomando atenção à semelhança de significados; ou ainda, (3) ligando todos os *rótulos* nos mapas individuais que denotem conceitos que "deviam ter sido relacionados" (Bougon, 1992: 371).

Entretanto, um *mapa cognitivo congregado* pode ter várias expressões gráficas que de acordo com o autor, são conceptualmente, expressões de um único e do mesmo *mapa cognitivo congregado*. Uma primeira é o mapa de um *sistema social*, expressão que enfatiza os "loops" responsáveis pela sua identidade e mudança. Os conceitos e as relações que não contribuem para estes loops" são ignorados; uma segunda expressão gráfica deste tipo de mapas é o *mapa hierárquico de uma estratégia*, expressão que enfatiza a hierarquia entre dados, acções, meios e fins que moldam a racionalidade estratégica. Sendo um mapa hierárquico não possui por isso mesmo, "loops"; finalmente, a terceira expressão gráfica de um mapa cognitivo congregado é o *mapa estratégico cibernético*. Este tipo de mapa enfatiza a hierarquia entre dados, acções, meios e fins responsáveis pela racionalidade e *especialmente*, os "loops" de feedback responsáveis pela mudança e crescimentos estratégicos. Embora este tipo de mapa esteja já mais próximo do *mapa cognitivo congregado* em si do que os anteriores estavam, é «ainda apenas uma expressão deste uma vez que é selectivo nos rótulos, relações e "loops" que evidencia» (Bougon, 1992: 375).

Weick e Bougon (1986) referem-se a três formas que as estruturas colectivas de conhecimento podem assumir quando derivadas de estruturas individuais de conhecimento. Assim, uma das formas é pela identificação dos

[46] O autor considera que é mais prudente e também mais exacto, designar os nodos de um mapa deste género não por conceitos mas por *rótulos* (Bougon, 1992: 371).

elementos comuns nos diversos mapas individuais, são os chamados *mapas de integração* (utilizado por ex., por Hall, 1984); uma outra forma de descrever a estrutura colectiva é pela constituição de um *mapa causal compósito* (Eden & associates) ou *mapa agregado* (Ver por ex., Eden & Jones, 1980: 135; Eden, Jones & Sims, 1983) que se obtém pela junção de todas as contribuições individuais, isto é, pela consideração de todos os elementos e relações referidos pelos indivíduos considerados individualmente (Bougon, 1990); por fim, há os *mapas médios* (por ex., em Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; em Ford & Hegarty, 1984), elaborados a partir do cálculo da relação média entre elementos semelhantes nos mapas individuais.

Já Wacker (1981) por ex., refere-se a três abordagens para criar aquilo que ele designa por "mapa colectivo de constructos". Uma primeira é a abordagem aditiva ou de "inventário", aquela em que o mapa colectivo é elaborado a partir de uma listagem de todos os constructos referidos pelos indivíduos, talvez ordenados de acordo com a sua frequência; podem também identificar-se mapas individuais "típicos" ou modais, que sejam representativos do grupo. Para o autor estas duas primeiras abordagens, falham pois não consideram o grupo como sendo constituído por sistemas de constructos heterogéneos, talvez em parte complementares e em parte em conflito uns com os outros. Por isso, em alternativa a esta propõe aquilo a que ele chama de *abordagem "artística"* ou *interpretativa* (Wacker, 1981: 118-119) na qual há uma tentativa intuitiva para sintetizar um mapa colectivo que mostre as relações entre os sistemas de constructos dos indivíduos. Como nenhuma das técnicas de mapeamento permite avaliar este tipo de relações, Wacker considera que a síntese de um mapa colectivo é uma tarefa altamente subjectiva, facto que no entanto, constitui uma vantagem pois os mapas de constructos individuais são preservados intactos para interpretações e sínteses alternativas feitas por outros, incluindo os próprios entrevistados.

Para Langfield-Smith (1992) de forma a que um grupo funcione, como por ex., um grupo de tomada de decisão, tem de partilhar um conjunto de crenças específicas a um dado domínio, ou de acordo com a autora, têm de

partilhar um *mapa colectivo* (*mapa colectivo partilhado*). Para tal, torna-se necessário porque útil, analisar os *sistemas de crenças individuais* de quem participa nesse grupo. É a partir deste sistemas de crenças individuais que se constitui o *sistema de crenças colectivo* que no entanto, «podem compreender mais do que as crenças que são comuns aos vários indivíduos do grupo» (Langfield-Smith, 1992: 353), são por isso, «propriedade do grupo» a que reportam. Para deduzir este tipo de mapa colectivo a autora afirma partilhar da perspectiva de Eden (1989) que desenvolveu "mapas agregados colectivos" utilizando uma abordagem de equipa, na qual os mapas individuais eram discutidos, reavaliados e agregados.

7. O mapeamento cognitivo no domínio Organizacional

O mapeamento cognitivo, método virtualmente ignorado no domínio das Organizações até ao início da década de 80 (Ford & Hegarty, 1984), tem recebido actualmente e desde aquela altura, bastante atenção. Para além da variedade de estudos de mapeamento cognitivo que têm sido realizados no domínio das Organizações, aparecem já algumas tentativas de sistematização desses mesmos estudos. Assim, os diferentes estudos realizados têm sido classificados de acordo com a técnica de mapeamento que utilizam (Walsh, 1989), de acordo com a metodologia de mapeamento porque optam, ou melhor, de acordo com o tipo de mapa que elaboram (Huff, 1990) e, também, de acordo com a área ou domínio organizacional a que reportam (Cossette, 1994). Na elaboração da síntese que a seguir apresentaremos relativa aos estudos de mapeamento cognitivo realizados no domínio Organizacional, optámos por tomar como critério principal de agrupamento o *tipo de mapeamento* utilizado nos estudos e, como critérios secundários, a *técnica de mapeamento* utilizada e também o *domínio* a que reportam os estudos.

Considerando então os cinco tipos de mapeamento referidos por Huff (1990) poderemos dizer que ao nível da investigação no domínio Organizacional, os métodos mais utilizados têm sido o mapeamento do

raciocínio causal, o mapeamento de argumentos e o mapeamento de estruturas cognitivas. De facto, apesar dos *mapas de atenção* ou *de identidade* e dos *mapas de associação* ou *de categorização*, terem a vantagem de exigir pouca interpretação e avaliação por parte do investigador, Huff considera-os em geral, demasiado simplistas para análise do pensamento estratégico, que é por natureza complexo[47]. Por ex., em relação à utilização dos *mapas de associação* ou de *categorização* neste domínio, a autora questiona-se sobre a possibilidade de traduzir ou converter em categorias concretas, bem definidas, questões de ordem estratégica que são, a maior parte das vezes, complexas e abstractas. Este tipo de mapas poderão no entanto, ser utilmente utilizados em fases preliminares de estudos constituindo pontos de auto - referência para a utilização de outro tipo de mapas, nomeadamente os mapas causais e os mapas de argumentos (Huff, 1990); ou até como sugeriram Huff e Fiol poder-se-á fazer uma utilização *conjunta* dos mapas de atenção, dos mapas de categorização e dos mapas causais uma vez que a informação dada por cada um deles é complementar (Huff & Fiol, 1992).

Da revisão realizada dos estudos de mapeamento cognitivo pudemos constatar que destes dois tipos de mapas são mais utilizados os *mapas de categorização* e dentro destes, a técnica privilegiada é a Repertory Grid que no âmbito das Organizações, tem sido utilizada numa variedade de domínios.

Assim por ex., no domínio da Gestão Estratégica esta técnica tem sido utilizada para revelar os *protótipos* que os gestores têm sobre Organizações financeiras bem sucedidas e mal sucedidas (Walton, 1986); para identificar os *significados implícitos* atribuídos pelos decisores organizacionais a diferentes questões estratégicas (Dutton, Walton & Abrahamson, 1989); para estudar a influência que os *mapas mentais* (individuais e colectivos) que os gestores possuem sobre *diversificação*[48] têm sobre a performance organizacional

[47] É por esta razão que a autora considera que no campo da gestão organizacional, a utilização de mapas de identidade, por ex., é praticamente nula.

[48] Características que relacionam ou distinguem um negócio do outro.

(Ginsberg, 1989); para investigar os *mapas cognitivos* dos estrategas sobre *posicionamento competitivo* (Reger. 1990).

No domínio do Comportamento Organizacional, a Repertory Grid tem sido utilizada para estudar a relação entre a complexidade integradora da percepção que os gestores têm do seu meio informacional e a utilização que fazem dessa informação numa situação de tomada de decisão real e não estruturada (Stabell, 1978); para avaliar os *constructos cognitivos* que empregados de duas fábricas (utilizadas para efeitos de comparação) de processamento de comida desenhadas com grupos autónomos de trabalho e outras inovações, tinham dos colegas de trabalho, do trabalho em si, das actividades de trabalho e de partes do sistema técnico da Organização (Wacker, 1981); para compreender as *bases cognitivas* da Avaliação de Desempenho (Jolly, Reynolds, & Slocum, 1988).

De grande utilidade e utilização também, no domínio organizacional são os *mapas de raciocínio causal*, os *mapas* de *argumentos* e os *mapas de estruturas cognitivas* que, dado o seu maior grau de complexidade relativamente aos anteriores, constituem instrumentos metodológicos que permitem captar mais fielmente o pensamento estratégico, pois avaliam registos mais próximos dos que caracterizam este tipo de pensamento (Huff, 1990).

Huff salienta ainda que a opção por mapas de argumentos deve ser bem ponderada em termos de ganhos relativamente à utilização de mapas causais pois apesar das vantagens nítidas dos mapas de argumentos sobre os outros tipos de mapeamento, não é claro, por um lado, que estes mapas estejam mais próximos dos processos cognitivos do que os outros e, por outro lado, constitui um método "consumidor de tempo" e que envolve um grau elevado de interpretação do investigador. Por essa razão, e porque se torna difícil por vezes, distinguir se um estudo utilizou um mapa causal ou um mapa de argumentos até porque muitas vezes, os próprios autores utilizam os dois conceitos indiferenciadamente, optámos por considerá-los conjuntamente.

Assim, estes três tipos de mapas têm sido utilizados numa grande variedade de estudos e domínios como documentaremos a seguir.

No domínio do *Comportamento Organizacional* um dos estudos mais conhecidos e mais citados por outros autores é sem dúvida o estudo que Bougon, Weick, e Binkhorst (1977) realizaram na Orquestra de Jazz de Utrecht. Os autores baseados na teoria de Weick (desenvolvida por nós no Capítulo segundo desta tese) analisam os mapas causais ou o *conhecimento meios - fins*[49] (Bougon, Weick, e Binkhorst, 1977: 606) dos membros da referida Orquestra. Para além de constituir um dos primeiros estudos de caso neste domínio, este estudo apresentava outras novidades como sejam, a construção de um mapa colectivo médio e a de um "etiográfico" que os autores definem como um "tipo de mapa causal que ordena as variáveis ao longo de um fluxo de causalidade" (idem: 613). Este tipo de mapa constitui afinal, uma forma de mapa causal colectivo uma vez que embora haja tantos mapas causais quantos os indivíduos do estudo, dado um critério específico, há só um "etiográfico". Além disso, e já ao nível das conclusões os autores concluem que este estudo empírico reforça a preposição de que numa estrutura social não é o conteúdo objectivo das variáveis mas a estrutura de causalidade entre elas que determina o destino do sistema. Defendem também que "Organização" e "ambiente" - juntos e indiferenciados - estão armazenados nas mentes dos participantes na forma de mapas cognitivos, e particularmente na forma de mapas causais. Portanto, o que mantém uma organização junta é para estes autores, o que mantém o pensamento junto (Bougon, Weick, & Binkhorst, 1977: 626).

Para além deste, outros estudos têm sido realizados ao nível colectivo para por ex., deduzir as crenças dos decisores organizacionais sobre as causas e efeitos da estrutura (Ford & Hegarty, 1984); identificar as percepções que os representantes dos diversos departamentos de uma companhia de Títulos tinham dos factores que consideravam mais importantes deste tipo de

[49] Isto porque os autores consideram os mapas causais uma forma particular de mapas meios - fins.

negócio, da interrelação dessas variáveis e do impacto de cada um dos departamentos nas variáveis consideradas (Nelson & Mathews, 1991); para elicitar as crenças colectivas de um grupo de bombeiros em relação aos aspectos importantes do seu trabalho (Langfield-Smith, 1992). Roos e Hall (1980) construíram *diagramas de influência*[50] para revelar as políticas estratégicas que desenvolvidas pelos membros importantes da Organização, orientam o seu comportamento no interior daquela. Os mapas causais têm sido também utilizados para revelar os esquemas idiossincráticos de proprietários - gestores de PME (Cossette, 1989; Cossette et Audet, 1992; Cossette, 1994).

Ao nível da *Gestão Estratégica*, têm sido utilizados mapas causais individuais para estudar de que forma mudanças nos esquemas mentais de dirigentes industriais se relacionam com transformações nessa mesma Indústria (Stubbart & Ramaprasad, 1988); para investigar as relações entre mudanças nos modelos mentais de gestores do topo e mudanças na acção organizacional (Barr, Stimpert & Huff, 1992); para estudar os enviezamentos da interpretação que os gestores fazem da performance das suas Organizações (Huff & Schwenk, 1990).

Outros autores elaboram mapas causais que não podem verdadeiramente classificar-se como individuais ou colectivos no sentido que até aqui atribuímos a estes conceitos. Por ex., Diffenbach elabora mapas causais temáticos para avaliar políticas de estratégia organizacional (1982); Hall (1984), para evidenciar as implicações que a *lógica natural* dos decisores organizacionais tem sobre a sobrevivência de uma Organização, elabora mapas departamentais e com a agregação destes, elabora um mapa organizacional; finalmente, Narayanan e Fahey (1990), com o objectivo de explorarem a evolução dos *mapas causais revelados* duma indústria de televisões durante o seu declínio, elaboram mapas anuais relativos a relatórios anuais e posteriormente agregam-nos por eras temporais.

[50] Que como vimos, são também considerados como *mapas causais.*

No domínio da *Investigação Operacional* enquadram-se por excelência os trabalhos de Eden e colaboradores cujo objectivo fundamental é o de desenvolver um método que ajude no processo de *definição e formulação de um problema* por um indivíduo ou grupo de indivíduos em contexto de intervenção organizacional. O autor e colaboradores propõem assim, um método em que a definição e formulação do problema sobre o qual se vai intervir é feita interactivamente e em negociação entre o cliente e o consultor assumindo este um papel de "facilitador" da expressão dos conhecimentos e sentimentos do indivíduo ou grupo sem ter a preocupação de normalizar o discurso do indivíduo, ou seja, de definir o problema com base nos seus conhecimentos e capacidades tendo em vista a orientação social do comportamento e/ou discurso do indivíduo[51]. Esta equipa trabalha fundamentalmente ao nível da "solução de problemas estratégicos nas Organizações" tendo para isso criado uma metodologia de gestão estratégica, SODA[52], que decorre num ambiente tipo de "Sistema de Apoio à Decisão em Grupo" (GDSS)[53] e que utiliza o software *COPE* desenhado para registar, analisar e apresentar dados qualitativos - argumentação - sobre questões de política estratégica (como vimos anteriormente).

---

51 São dois os pressupostos base do desenvolvimento teórico e metodológico apresentado pelo autor, nomeadamente:

(a) os indivíduos nas Organizações devem ser envolvidos num processo constante de auto - aprendizagem: deve-lhes ser dado oportunidades para filosofar sobre o seu mundo; devem ser encorajados a verem como legítimo, a sua compreensão ou conhecimento subjectivo do mundo organizacional; e, que

(b) o consultor não será o "perito", mas antes um "facilitador" deste processo através do qual os indivíduos se tornam conscientes do seu próprio conhecimento do mundo e com base na sua exploração, criam cenários futuros hipotéticos que considerem aceitáveis (Eden, Jones & Sims, 1979).

52 "Strategic Options Development and Analysis" (SODA), é uma metodologia de Gestão Estratégica que foi desenvolvida através de um processo de investigação-acção no fornecimento de apoio à decisão, especialmente a equipas ou grupos de tomada de decisão. O trabalho inicial foi desenvolvido no sector privado. O processo compreende tipicamente dois elementos chave:

(1) extrair e juntar opiniões de peritos através de entrevistas (de cerca de uma hora) ou de análises de fontes documentárias; os modelos de cada um dos indivíduos chave, serão depois "fundidos" num modelo único e serão destacadas as áreas chave (criação da "agenda") a explorar no(s) workshop(s) que se realizarão a seguir;

(2) realização de workshops que decorrem em ambiente tipo GDSS (Ackermann, 1990) e em que pequenos grupos (idealmente de 6 a 10 indivíduoss chave) reflectem sobre o tópico em questão; cada indivíduo pode ver o seu ou seus conceitos e argumentos no contexto dos de outros (Ackermann, 1989: 6-7).

53 "Group Decision Support Systems" (GDSS), é o conjunto de software, hardware e componentes de linguagem e procedimentos que apoiam um grupo de pessoas comprometidas num meeting de tomada de decisão. Tem por objectivo melhorar o processo de tomada de decisão em grupo removendo barreiras de comunicação habituais, fornecendo técnicas para estruturar a análise da decisão e sistematicamente orientar o padrão, otempo e o conteúdo da discussão. Engloba uma metodologia específica a SODA e, um software próprio o COPE (Ackermann, 1990).

Esta metodologia tem assim sido utilizada por este grupo numa série de projectos de intervenção. Por ex., foi utilizado por Eden e Jones para ajudar à definição da natureza dum problema de declínio que um jornal comercial e técnico atravessava. Nesta definição, foram envolvidos todos os elementos que trabalhavam neste jornal e no final e após grandes períodos de negociação foi elaborado um modelo "agregado" que foi então trabalhado por todo o grupo e assim, modificado até se obter um modelo que retratasse uma definição consensual e colectiva do problema (Eden & Jones, 1980); foi ainda utilizado para elaborar um modelo que reflectisse as ideias de todo o pessoal de staff de uma Organização, funcionaria por isso, como uma "memória organizacional", relativamente ao lançamento de um produto grande, internacional que a Direcção tinha decidido desenvolver (Ackermann et all, 1992) e para elaborar um modelo que captasse todos os objectivos pessoais e organizacionais dos executivos duma outra Organização de forma a poder estruturá-los como uma orientação organizacional concertada (Ackermann et all, 1992).

Ainda neste domínio da *Investigação Operacional* a utilização dos mapas causais têm servido para evidenciar o comportamento e as percepções de indivíduos relativamente a ambientes de tomada de decisão artificialmente criados (Jogos de guerra) (Klein & Cooper, 1982); Bryant por seu lado, cria uma metodologia que designa de "Hipermapa" para relacionar as percepções subjectivas de actores organizacionais envolvidos em conflito ou processos de negociação (Bryant, 1983, 1984).

Os *mapas de argumentos* ou *mapas estratégicos* no domínio da Gestão, têm sido utilizado basicamente pelos investigadores interessados no raciocínio e resolução de problemas. Fletcher e Huff (1990) por ex., serviram-se deste tipo de mapas com o objectivo de investigar a reformulação de estratégias que a "Companhia Americana de Telefones e Telégrafos" foi forçada a implementar devido à abertura do mercado até aí monopólio exclusivo desta empresa, a outros concorrentes.

Finalmente, os *mapas de estruturas cognitivas* têm sido também utilizados numa série de domínios temáticos. Por ex., Stubbart e Ramaprasad (1988) procuram saber como, quando e porque mudam os ambientes *enactados* de duas empresas de aço que nos últimos anos da sua existência evidenciavam um declínio evidente relativamente aos seus tempos áureos; Isemberg (1986a) estuda comparativamente através da "Análise de protocolos verbais" a forma como gestores e alunos de gestão realizam e resolvem um problema que lhes é apresentado em condições similares; finalmente, Shrivastava e Mitroff (1983) estudam os *esquemas de referência* de gestores do topo implicados na decisão de comprar sistemas informáticos em 100 das maiores Organizações da Índia.

8. Conclusões e reflexões finais do capítulo

Da revisão que fizemos sobre as metodologias utilizadas para avaliação das estruturas de conhecimento vários são os aspectos que gostaríamos de destacar aqui e que de uma maneira ou de outra nos influenciaram nas decisões assumidas ao nível do estudo empírico.

Em primeiro lugar, verificámos que à diversidade conceptual encontrada e documentada no capítulo segundo desta tese corresponde também uma diversidade metodológica. Existem de facto, uma variedade de metodologias disponíveis para avaliar as *estruturas de conhecimento* a maioria das quais se enquadram como vimos, num grupo denominado de *mapeamento cognitivo* cujo principal objectivo é o da representação gráfica das ideias que os indivíduos sustêm acerca de determinada área temática. A opção por uma destas metodologias de mapeamento é, na nossa opinião, determinada fundamentalmente, pelos objectivos que o interventor e/ou investigador tem na elaboração dos mapas (primeira dimensão considerada por Huff) sendo estes no fundo, o reflexo de um conjunto de pressupostos mais ou menos implícitos que ele possui sobre a natureza e conhecimento organizacionais. A dimensão

"grau de interferência/interpretação do investigador" segunda dimensão considerada pela autora, acaba por funcionar na nossa opinião, como factor limitante não da escolha do tipo de mapeamento mas da análise dos resultados alcançados.

Destas técnicas destacámos o Graphics COPE que ao contrário do que acontece com a maioria das outras técnicas, foi explicitamente desenvolvida com base num modelo teórico específico, a Teoria dos Constructos Pessoais de Kelly (1963), devendo desta forma, a sua interpretação e análise ser orientada por esta mesma teoria. Assim, é no seio desta teoria que devemos ler a premissa defendida por Eden de que o papel dos mapas ou modelos cognitivos está fundamentalmente orientado para a acção isto é, que os mapas são representações do mundo orientados para a acção (Ackermann et all, 1989). De facto, segundo esta perspectiva teórica o Homem está continuamente a fazer sentido do seu mundo (Eden, Williams & Smithin, 1986) tendo em vista a acção no e sobre o mundo com o intuito de o controlar (Eden, 1988). É exactamente esta intenção de controlo dos acontecimentos que confere uma dinâmica orientada para a acção aos *esquemas* ou *estruturas de conhecimento* dos indivíduos.

Assim sendo, vimos que o significado que é dado a um constructo não tem a ver só com o seu conteúdo, mas também com as consequências atribuídas a ele e com os constructos explicatórios que o apoiam. Ao recolher dados e na construção do modelo, o consultor e/ou o investigador codifica a argumentação do indivíduo sobre a questão em estudo de modo a revelar ou salientar as implicações para a acção da forma como aquele constrói o mundo, ou seja, as questões centrais que o orientam serão do tipo «Quais são as implicações para a acção desta crença?» e, «O que é que pode explicar ou apoiar aquela crença?»" (Ackermann et all, 1989: 5).

Uma outra questão que se coloca é a de saber até que ponto e em que grau os mapas cognitivos traduzem de facto, uma *estrutura de conhecimento* interiorizado, aquela que pretendemos investigar. De facto, vimos que entre as cognições do indivíduo sobre determinada temática e a representação gráfica

que delas é feita existem dois "filtros": primeiro, o próprio discurso ou linguagem do indivíduo e depois, a interpretação e respectiva tradução em mapa que daquele faz o investigador. Podemos desta forma, considerar a linguagem como um elemento central no processo de construção da realidade social, que permite o desenvolvimento da acção simbólica (Peiró, 1990: 91). A linguagem pode assim, ser considerada como "uma tecnologia para processamento quer da informação quer dos significados da mesma forma que as tecnologias de produção transformam inputs materiais em outputs" (Pondy & Mitroff, 1979: 25). A este propósito Eden, Jones e Sims defenderam que os *modelos* ou *mapas cognitivos* são sistemas de constructos linguísticamente expressos (Eden, Jones & Sims, 1979), isto é, o mapeamento tem basicamente a ver com "crenças expressas" (Eden, 1979) ou seja, com o que Argyris e Schön designaram de *teorias de acção* e mais especificamente, "teorias-em-uso" (Argyris & Schön, 1978).

Por estes motivos, o mapa cognitivo deverá ser visto como *uma* representação de *parte* da realidade do indivíduo, a relativa à temática que foi estudada e não como *a* representação de uma realidade objectiva, concreta, eventualmente exterior ao próprio indivíduo.

Entretanto, uma outra questão analisada transversalmente ao longo dos dois últimos capítulos desta tese e de importância considerável na elaboração do segundo estudo empírico, é a que se prende com a existência e avaliação de estruturas colectivas de conhecimento. A nossa posição relativamente a esta questão e que já foi afirmada anteriormente, é a de que é possível a partir da agregação de mapas cognitivos individuais obter uma compreensão do conhecimento colectivo partilhado pelos membros de uma Organização.

PARTE III

ESTUDOS DE MAPEAMENTO COGNITIVO NA BANCA PORTUGUESA

CAPÍTULO QUINTO

As estruturas de conhecimento de responsáveis bancários sobre "*organização*"- Estudo exploratório

1. Introdução

«There is no methodological process by which one can confirm the existence of an object independent of the confirmatory process involving oneself.»

Weick (1982: 273).

Genericamente este trabalho visa o estudo dos processos cognitivos em contexto organizacional, inserindo-se assim, numa perspectiva interpretativa do estudo das Organizações. Com ele propomo-nos por um lado, conhecer as estruturas de conhecimento que responsáveis bancários sustentam sobre "organização" (estudo 1) e, por outro, explorar a existência de uma "estrutura colectiva de conhecimento" que ajude a compreender as opções organizativas assumidas ao nível das suas unidades de trabalho (estudo 2).

O nosso interesse por esta temática remonta à data em que estudámos os efeitos da informatização das operações de "caixa" quer ao nível do conteúdo deste posto de trabalho como ao nível da organização de trabalho dos balcões em instituições nacionais de crédito[1]. Constatámos neste estudo, que por um lado, a informatização dessas operações tinha levado não só à restruturação do tradicional posto de trabalho "caixa", como também à restruturação de todos os postos de trabalho com ele interdependentes, isto é, levou a alterações ao nível da estruturação ou da organização do trabalho nos balcões; e, por outro lado, verificámos que a abordagem adoptada neste processo de restruturação organizacional foi a abordagem tradicional ou tecnocrática (Wainwright & Francis, 1984), aquela em que o processo de decisão é centralizado em técnicos ou especialistas[2] e, em que não há em qualquer uma das suas fases, a participação dos que na prática vão

[1] Cf. Morais, M. F. (1988).

[2] Neste caso, os elementos da Direcção ou Departamento, conforme os casos, genericamente designado de "Organização e Informática", o órgão responsável pelas questões de "organização".

concretizar ou operacionalizar tais mudanças, ou seja, os elementos que trabalham na unidade a restruturar.

Além disso, a insatisfação manifestada em geral, pelos "caixas" à restruturação efectuada, levaram-nos ainda a considerar a hipótese que os responsáveis pelo referido processo de restruturação organizacional possuíam teorias implícitas sobre o modelo organizacional e sobre o comportamento humano, isto é *teorias implícitas do acto de organizar* (Brief & Downey, 1983; Downey & Brief, 1986), significativamente diferentes das dos ocupantes da função "caixa". Assim, enquanto as teorias implícitas partilhadas em geral pelos ocupantes da função, identificar-se-iam mais com os pressupostos da Teoria Y (McGregor, 1960), as teorias implícitas dos responsáveis pelo processo de restruturação estariam mais próximas dos pressupostos da Teoria X definida por McGregor (1960).

Considerando assim que (1) o processo de desenho organizacional tem a ver com o modo como se estrutura uma Organização para que eficazmente se coordene o *comportamento dos empregados* com as *exigências tecnológicas* de modo a facilitar a *performance organizacional* (Daft & Steers, 1986: 12); e, que tal como tem sido salientado por diversos autores (Hall, 1987; Duncan & Weiss, 1979; Peiró, 1990), (2) é necessário articular as *características estruturais da organização* com as do seu *meio envolvente* tendo em vista a criação de entidades organizacionais que respondam eficazmente e simultaneamente, aos objectivos individuais e colectivos (Daft & Steers, 1986), consideramos que as formas organizativas propostas são soluções que visam fundamentalmente, responder às características e exigências ambientais quer internas (como por ex. tecnológicas, de pessoal), quer externas (por ex., competitividade) à Organização, tal como estas são *percebidas* pelos agentes responsáveis pela tarefa de "organização" ou "estruturação organizacional".

Cabe de facto, a estes agentes a tarefa de "tornar a estrutura organizacional congruente com as exigências que se lhes colocam" (Hall, 1987: 111), o que nos remete para o seu papel de intérprete ou descodificador

privilegiado da realidade organizacional. Sabendo que estes responsáveis *escolhem* e *operam/agem* em domínios ambientais de acordo com *concepções* que constróem acerca de como o *meio é* (Morgan, 1986), consideramos que a forma como as características e exigências do meio interno e externo da Organização são lidas, interpretadas, afinal "*enactadas*" (Weick, 1979, 1982, 1995) pelos responsáveis dos processos de restruturação organizacional, desempenha um papel preponderante.

É a este nível que introduziremos uma modificação ao nível do que é habitual neste tipo de estudos. De facto, embora seja aos gestores que tradicionalmente se atribui a exclusividade da tarefa de estruturar, sabíamos[3] que o processo relativo à restruturação de balcões em Organizações nacionais de crédito, envolve normalmente, um conjunto de actores organizacionais, isto é, implica a constituição de uma *constelação de trabalho* (Mintzberg, 1982). Esta *constelação de trabalho* constituída especificamente para esse fim, integra todos os responsáveis por questões de "organização" situados quer ao nível do *topo estratégico* da Organização quer ao nível do topo estratégico da *tecnoestrutura*.

Particularmente interessante para o nosso estudo é a abordagem que Duncan e Weiss (1979) fazem do processo de desenho organizacional, defendendo que há um processo de aprendizagem (organizacional) subjacente ao mesmo. Do modelo de aprendizagem organizacional para o processo de design proposto pelos autores (descrito no capítulo terceiro) vamos aqui retomar três das suas fases, aquelas que traduzem o foco deste nosso estudo.

Assim, o nosso estudo empírico está centrado em primeiro lugar (estudo 1), no processo de *enactment* do ambiente que segundo os autores, é o processo pelo qual os indivíduos estruturam a situação, atribuindo-lhe um significado na base do qual depois lhe respondem; e, posteriormente (estudo 2) na identificação do *conhecimento base da Organização* e na forma como

[3] Cf. Morais, M. F. (1988).

este se reflecte ou se traduz numa opção concreta de estruturação organizacional.

Tal como vimos anteriormente, o processo de *enactment* envolve duas fases: (1) a da definição do *ambiente de trabalho* e, a da *definição do estado do meio*, segundo as suas características mais salientes (Duncan & Weiss, 1979).

Entretanto, é importante relembrarmos que entendemos o "meio organizacional" como um produto *enactado* que se localiza nos *esquemas* ou *estruturas de conhecimento* dos gestores (Stubbart & Ramaprasad, 1988). Ou seja, enquanto que logicamente podemos falar nas categorias interno/externo ou exterior/interior relativas ao meio organizacional, empiricamente consideramos que estas categorias não existem. A este propósito, partilhamos inteiramente com Weick a ideia de que apenas existe o interior (o exterior é um vazio), e que tudo o que pode ser conhecido é a visão interna ou o interior do mundo de uma pessoa (Weick, 1982: 273).

Assim, numa perspectiva interpretativa da estruturação organizacional, torna-se imprescindível conhecer a forma como as características do meio organizacional são lidas, interpretadas, afinal "*enactadas*" pelos gestores e elementos do topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), detentores do poder formal para "organizar". É este conhecimento que nos vai permitir aceder numa fase posterior, ao *conhecimento base da Organização*, ou seja, que nos vai permitir elaborar um mapa colectivo, que por sua vez, nos servirá de ponto de referência para a compreensão das opções organizativas concretas assumidas pela Organização.

Sendo esta a nossa perspectiva, propomo-nos neste estudo investigar a vertente cognitiva (individual e colectiva) da estruturação organizacional, isto é, o nosso objectivo é a compreensão da participação que, ao nível cognitivo, os actores organizacionais responsáveis pelo processo de estruturação organizacional, têm na manifestação desses mesmos fenómenos. Para prosseguir um objectivo deste tipo é necessário, de acordo com alguns autores

(Lord & Kernan, 1987; Walsh, 1986, 1990) (a) descrever o conteúdo dos sistemas cognitivos dos implicados; e (b) especificar a estrutura subjacente àqueles; e, (c) mostrar como processos específicos podem usar ou usam, estes conteúdos e respectiva estrutura para produzir comportamentos.

Por esta razão, optámos por dividir o nosso trabalho empírico em dois estudos distintos embora complementares. Num *primeiro estudo*, propomo-nos identificar quer o conteúdo quer a estrutura das estruturas de conhecimento que responsáveis bancários pelas questões de *organização* ou estruturação organizacional, têm de "organização", o que corresponde aos pontos (a) e (b) anteriores.

Num *segundo estudo*, apresentado posteriormente[4], pretendemos identificar a partir dos mapas individuais construídos no primeiro estudo, uma estrutura colectiva de conhecimento que nos permita compreender as características do projecto escrito de estruturação dos balcões que e tal como já dissemos, entretanto ocorrera nalgumas das Organizações contactadas. Este estudo pretende responder ao objectivo formulado em (c), sendo o projecto escrito de estruturação dos balcões considerado aqui como um comportamento, um resultado, na essência, um output dum processo no qual a estrutura de conhecimento colectiva supostamente se reflecte[5].

Além destes estudos, e porque não tínhamos completo conhecimento sobre o modo como se processavam as questões relativas à organização e estruturação em Organizações bancárias, de quais os intervenientes significativos no processo e, mantínhamos também algumas dúvidas relativamente à técnica de mapeamento cognitivo mais adequada, optámos ainda por, numa fase preliminar, realizar um estudo exploratório cujos objectivos e características desenvolveremos à frente.

---

[4] Cf. capitulo sétimo desta tese.

[5] Interessante teria sido o acompanhamento do processo de elaboração deste projecto no entanto, tal não foi possível pois quando o nosso estudo empírico foi iniciado já o processo de restruturação dos balcões decorria e, mesmo que assim não tivesse sido, previamos algumas dificuldades inultrapassáveis derivadas do facto de tal acompanhamento implicar necessariamente, a nossa presença nas reuniões que culminaram com o projecto escrito analisado.

Dado que estes três estudos partilham aspectos comuns relativos à amostra (tipo de Organizações e de gestores), optámos por defini-la de forma genérica, numa parte inicial desenvolvendo posteriormente e no contexto de cada estudo, as suas especificidades.

A finalizar sintetizaremos os objectivos gerais de cada um dos estudos realizados deixando para fase posterior (aquando da apresentação dos respectivos estudos) a sua referência mais detalhada.

Desta forma, e do que anteriormente ficou dito, com o *estudo exploratório* propomo-nos basicamente alcançar três objectivos gerais: em primeiro lugar, definir a amostra, Organizações e responsáveis pela "organização", a incluir nos dois estudos empíricos; em segundo lugar, propomo-nos elaborar um modelo de entrevista semi-estruturada adequado aos objectivos pretendidos com o primeiro estudo; e finalmente, fazer a opção da técnica de mapeamento cognitivo mais adequada para o estudo do conhecimento que os responsáveis pela "organização" sustentam sobre "organização" e diversas variáveis do seu meio e, elaborar um manual de codificação das relações estabelecidas a ser utilizado no primeiro estudo empírico.

Com a concretização deste *primeiro estudo*, pretendemos modelar graficamente e compreender o conhecimento ou a estrutura de conhecimento que responsáveis pela "organização" em Instituições de nacionais de crédito sustentam; e, explorar a utilidade do "mapeamento cognitivo" enquanto método de *análise do discurso*, no domínio organizacional.

Finalmente, com o *segundo estudo*, eminentemente exploratório, pretendemos explorar a existência de um conhecimento colectivo organizacional e elaborar um mapa colectivo nas Organizações em que tal for possível[6]; caracterizar a estrutura dos balcões a partir de características evidenciadas no seu projecto escrito; e finalmente, comparar estas

[6] Isto é, nas Organizações em que for possível (a) contactar com todos os intervenientes no processo de restruturação dos balcões e, (b) obter o projecto escrito de restruturação dos mesmos.

características estruturais dos balcões com as características do mapa colectivo elaborado.

2. Universo da amostra

2.1. *As Organizações bancárias*

As Organizações da área dos Serviços, ou seja, as Organizações prestadoras de serviços são Organizações em que a *informação* desempenha um papel primordial. De facto, neste tipo de Organizações cujos trabalhadores podem ser denominados em geral, por "trabalhadores de informação", há segundo Wainwright e Francis (1984), basicamente cinco tipos de operações que são realizadas com a informação. Assim, uma delas é a *reaquisição de informação* que consiste em reunir informação, ler, observar, fazer perguntas, etc.; a *organização de informação*, ou seja, o extrair, sumariar, analisar, inferir, combinar informação de diferentes fontes, etc.; o *armazenamento de informação* que engloba a sua classificação (registo), catalogação, retenção; a *transformação de informação* ou seja, o escrever, ditar, dactilografar, imprimir, fazer diagramas, filmar, etc.; e, por fim, a *disseminação* ou *comunicação de informação* actividade que se traduz no falar, no apresentar, e que utiliza como meios privilegiados o telefone, o papel, a radiodifusão, entre outros (Wainwright & Francis, 1984: 3).

O "tratamento de informação" é assim, por excelência, o objectivo deste tipo de Organizações e das funções dos seus trabalhadores, especialmente dos gestores e elementos do topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990) como vimos já (Capítulo segundo) constituindo a informação simultaneamente o seu principal input e output principais. Por esta razão, podemos dizer que nestes contextos organizacionais, o objectivo da Organização é o de «lidar com toda a informação que é necessária para permitir a um conjunto de indivíduos combinar forças de modo a produzir algum produto final» (Wainwright & Francis, 1984: 1).

Dado o conhecimento que já possuíamos das Organizações de crédito nacionais (Morais, 1988) e, dada a sua importância no mercado financeiro português, optámos por concretizar o nosso estudo neste tipo de Organizações. Sinteticamente, podemos dizer que estas são as Organizações do Sector Terciário mais representativas em Portugal quer pelo número de trabalhadores que emprega (cerca de 70.000 trabalhadores em 1994) e, pelo número de balcões ou frentes de atendimento que possui (em Dezembro de 94, cerca de 3500 balcões) como pela sua importância no tecido económico-financeiro português (resultados brutos no valor de 539 milhões de contos em Dezembro de 1994).

2.2. Responsáveis pela "organização"

Do que conhecíamos sobre a estrutura deste tipo de Organizações optámos por seleccionar à partida, de cada uma, os responsáveis máximos do órgão a quem cabe por definição, as funções de "organização" e, o membro do Conselho de Administração responsável pelo mesmo pelouro. Assim, foram considerados na nossa amostra, sempre que existissem na Organização[7] e se disponibilizassem para o estudo, os administradores com o pelouro da "organização"; os "directores coordenadores da Direcção"; os "directores adjuntos" destes, responsáveis cada um deles, por um conjunto de áreas afins da "organização"; e, os "directores de organização", hierarquicamente dependentes do director adjunto responsável entre outras, pela área da "organização". Isto é, foram consideradas as hierarquias máximas da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990) e os elementos do Conselho de Administração responsáveis pelo pelouro da "organização", a quem cabe a definição das opções organizativas assumidas neste tipo de Organizações. Além destes, seriam considerados todos os que tivessem participado na definição da estruturação dos balcões ainda que não pertencessem à DOI.

[7] Dadas as diferenças encontradas nas estruturas hierárquicas da Direcção de Organização e Informática das várias Organizações contactadas, os elementos considerados em cada uma, nem sempre se equivaleram em termos hierárquicos nem em termos da designação da função que desempenhavam.

3. O estudo exploratório

3.1. Objectivos

Pretendemos com este estudo alcançar os seguintes objectivos gerais e operacionais. Em primeiro lugar, propomo-nos definir a amostra, Organizações e responsáveis pela "organização", a incluir nos dois estudos empíricos. Para tal, é necessário (a) compreender a forma como se processa a estruturação organizacional em Organizações bancárias portuguesas; (b) conhecer e definir os intervenientes no processo de restruturação organizacional; (c) obter dados objectivos sobre as Organizações de modo a seleccionar aquelas com restruturações recentes para inclusão no segundo estudo empírico.

Além disso, pretendemos ainda elaborar um *modelo de entrevista* semi-estruturada que se mostrasse adequado para os objectivos pretendidos. A prossecução deste objectivo implicou, na prática a exploração e delimitação dos focos de análise do estudo, através da identificação e classificação do tipo de variáveis do meio que os responsáveis pela "organização" relacionam com "organização" ou "estruturação organizacional"; aferir a compreensão das questões e sua adequação à terminologia usada pelos responsáveis pela "organização" e também aferir o potencial das questões para a estimulação das estruturas de conhecimento dos responsáveis pela "organização" sobre a temática em estudo.

Por último, com a concretização deste estudo pretendemos também fazer a opção pela *técnica de mapeamento cognitivo* mais adequada para o estudo das estruturas de conhecimento que os responsáveis pela "organização" sustentam sobre "organização" e diversas variáveis do seu meio e, elaborar um *manual de codificação* das relações estabelecidas a ser utilizado no primeiro estudo empírico. Para a prossecução destes dois objectivos tornou-se necessário conhecer e inventariar todo o tipo de relações que os entrevistados estabelecem entre "organização" e outras variáveis, de modo a optar pela técnica de mapeamento cognitivo mais adequada.

3.2. Método

3.2.1. Amostra: Unidades de análise

Organizações bancárias

Ainda que a principal unidade de análise do primeiro estudo empírico e consequentemente do estudo exploratório, seja individual, isto é, os responsáveis pela "organização", tivemos a preocupação de contactar o maior n.º possível de Organizações de Crédito portuguesas tendo em atenção a constituição da amostra de Organizações para o segundo estudo. Além disso, procurámos que as Organizações não se diferenciassem muito relativamente a uma série de aspectos[8], nomeadamente (1) à idade; (2) à dimensão; (3) ao tipo de operações bancárias que realizam e (4) à sua *história* passada recente. Pretendíamos com este procedimento garantir a possibilidade do estabelecimento de leituras comparativas quer entre os discursos individuais no primeiro estudo, quer entre os casos organizacionais seleccionados para o segundo estudo.

Assim, em relação à *idade* das Organizações contactadas, parâmetro avaliado com base na data da sua fundação, todas elas eram Organizações centenárias aquando do início da recolha de dados.

Relativamente à *dimensão* das Organizações considerámos dois parâmetros, o número total de balcões e o número de trabalhadores a nível nacional[9]. Assim, o número de balcões das Organizações contactadas variava entre 150 e 300 balcões a nível nacional e, o número de trabalhadores era um pouco mais heterogéneo variando entre 3000 e 5500 no seu total.

Quanto ao *tipo de operações bancárias* ou ao *âmbito da actividade bancária*, optámos por Organizações de Crédito que realizavam todas as operações bancárias em geral, ou seja, que não têm a sua actividade

[8] Para este efeito, considerámos os dados relativos a Dez. de 1993, ano do início da recolha de dados (estudo exploratório).

[9] Relativamente a estes dois índices considerámos apenas os valores nacionais por nos parecerem mais importantes dados os objectivos do estudo e, também, porque eram mais homogéneos nas várias Organizações consideradas do que os valores dos mesmos índices para o estrangeiro.

circunscrita a determinado tipo de operações, e isto fundamentalmente porque aquelas são em maior número no mercado bancário português[10].

Por último, privilegiámos[11] Organizações de Crédito que tivessem passado por fases idênticas na evolução do seu estatuto socio-jurídico, isto é, que tivessem sido nacionalizadas aquando do 25 de Abril de 1974 e que posteriormente tivessem sido privatizadas ou estivessem em vias disso (como acontecia com a maior parte delas).

Responsáveis pela área de "organização"

Dos quinze responsáveis pela "organização" contactados aderiram ao estudo exploratório doze (80% dos contactados) nomeadamente, dois administradores com o pelouro da "organização"[12], quatro Directores coordenadores do órgão a quem cabia por definição as funções de "organização"[13]; três Directores Adjuntos responsáveis pela área da "organização" e três Directores de "organização" (Quadro 18.).

		FUNÇÕES				
		Admin.	Dir. Coord.	Dir. Adj.	Dir. Org.	**Total**
ORGANIZAÇÕES	A	1		1		2
	B		1	1		2
	C	1				1
	D		1		1	2
	E			1		1
	F		1			1
	G				1	1
	H				1	1
	Total	2	3	3	3	11

Quadro 18. Organizações e funções dos responsáveis pela "organização" que aderiram ao estudo exploratório.

[10] De facto, à data de realização do estudo a quase totalidade das Organizações de Crédito portuguesas realizavam todas as operações bancárias em geral.

[11] Fundamentalmente porque este tipo de Organizações bancárias sendo a que predominava no mercado nesta altura, garantia um certo à vontade na escolha da amostra que por razões óbvias se previa pequena.

[12] Foi a este nível que maiores dificuldades encontrámos de adesão ao estudo devido à frequente falta de disponibilidade, por falta de tempo, dos administradores.

[13] Devido a problemas técnicos a entrevista a um dos directores coordenadores, não ficou gravada. Daí terem sido consideradas posteriormente, apenas as onze entrevistas gravadas e transcritas (cf. Quadro 18.).

3.2.2. Técnicas de recolha de dados

Tendo em atenção os objectivos definidos anteriormente, foram recolhidos dados de dois tipos:

(a) *dados de arquivo ou documentais* relativos às Organizações e aos responsáveis pela "organização" para caracterização da amostra a considerar nos dois estudos empíricos (objectivo 1.); e,

(b) *dados de entrevista*, relativos à forma como os responsáveis pela "organização" relacionavam esta com outras variáveis do seu meio, tendo em vista prosseguir os objectivos 2. e 3..

3.2 2.1. Dados de arquivo ou documentais

Para a recolha de dados relativos às Organizações e à forma como elas procedem nos processos de restruturação organizacional tendo em vista a caracterização da amostra a considerar nos dois estudos empíricos, o método preferencialmente utilizado foi a consideração e consulta de toda a documentação que incluísse informação interessante para o fim em vista. Este material foi solicitado aos entrevistados ou recolhido directamente nos balcões, constituindo em qualquer um dos casos, material escrito que a Organização disponibiliza voluntária e intencionalmente para o exterior. De preciosa ajuda foram ainda os Boletins Informativos[14] que a nosso pedido, nos foram regularmente enviados pela Associação Portuguesa de Bancos.

A este nível estávamos particularmente interessados em recolher dados sobre a (a) história das Organizações, sobre a sua (b) estrutura e funcionamento actuais, sobre a (c) estrutura e funcionamento da Direcção a quem por definição cabe a responsabilidade da "organização". Além disso,

[14] Publicação semestral da Associação Portuguesa de Bancos de onde constam informações relativas ao exercício da actividade da Banca em Portugal, nomeadamente os resultados, os recursos humanos, os principais indicadores de Gestão, a cobertura geográfica, etc. de cada banco a operar em Portugal.

procurámos ainda saber da existência de restruturações organizacionais recentes por dois motivos, por um lado, para que quando entrevistados os responsáveis por estes processos organizacionais tivessem um ponto de referência recente a que se reportar, por outro lado, para podermos seleccionar posteriormente a Organização ou as Organizações do segundo estudo empírico. Sempre que se mostrasse necessário, este tipo de dados foram também obtidos e/ou clarificados através das entrevistas realizadas aos responsáveis pela "organização" tal como damos conta a seguir.

3.2.2.2. Dados de entrevista

Para o conhecimento e compreensão de um mundo tão variado e complexo em termos informacionais como é o nosso, assume particular importância a *linguagem*, considerada aqui como "uma tecnologia utilizada para o processamento quer da informação quer dos significados da mesma forma que as tecnologias de produção transformam inputs materiais em outputs" (Pondy & Mitroff, 1979: 25). A linguagem falada ou escrita é assim um veículo privilegiado de acesso aos processos cognitivos individuais, não podendo deles ser separada. Funciona como um filtro processando apenas alguns estímulos e deixando apenas passar para o exterior o que o indivíduo quiser. Consideramos assim que «Os dados de interesse na descoberta das teorias implícitas dos indivíduos são as suas comunicações, qualquer que seja a forma assumida, em relação ao constructo sob investigação» (Sternberg, 1985: p. 608).

Quando o foco de análise é a linguagem ou o discurso do indivíduo, as fontes de recolha de dados podem ser basicamente (a) *situações forjadas* pelo investigador (por ex., entrevistas), (b) *situações naturais* como por ex., comunicações, discursos proferidos fora de uma situação de investigação ou, (c) arquivos (textos escritos pelos indivíduos sobre o tema em estudo).

Optámos neste estudo pela recolha exclusiva de dados de entrevista dada a ausência quer de textos escritos pelos próprios sobre o tema quer de ocasiões públicas (por ex., conferências, palestras) de exposição das suas

ideias neste domínio. De acordo com os objectivos exploratórios do estudo e porque consideramos com Max Pagès et all que o discurso do indivíduo informa de cada vez e simultaneamente sobre uma realidade "objectiva" e sobre a realidade mental dos indivíduos (Pagès et all., 1984), realizámos uma entrevista que pretendia basicamente:

(1) obter dados relativos à dinâmica organizacional no que concerne às questões de "organização" e, à existência de restruturações organizacionais recentes (dados da realidade "objectiva"), com o objectivo de definir a amostra, Organizações e responsáveis pela "organização", a incluir nos dois estudos empíricos (objectivo 1), e,

(2) recolher dados relativos ao modo como os entrevistados abordam as questões de "organização" e como a relacionam com outras variáveis do seu meio (dados da realidade "subjectiva"), tendo em vista quer a elaboração de um modelo de entrevista a utilizar no 1º estudo empírico (objectivos 2) como a opção pela técnica de mapeamento cognitivo (objectivo 3).

Para a prossecução do objectivo 2 era necessário explorar ao longo da entrevista, quer a compreensão suscitada pelas questões colocadas quer a sua pertinência para elicitar o discurso dos entrevistados no domínio em estudo (objectivo intermédio); e, para a prossecução do objectivo 3 era imprescindível então, conhecer o tipo de relações que responsáveis pela "organização" em Organizações nacionais de crédito estabeleciam entre esta e outras variáveis do seu meio (objectivo intermédio).

Os dados de entrevista foram recolhidos em Fevereiro de 1993 através de entrevistas semi-estruturadas realizadas no contexto da Organização de pertença dos entrevistados e com a duração média de 1,30 hora cada. A entrevista estava estruturada em duas partes:

uma *primeira parte*, introdutória, em que, para além de sinteticamente, ser explicado ao entrevistado o objectivo do estudo se procurava clarificar aspectos relativos quer (a) aos entrevistados como por ex., o cargo que realmente desempenhavam na Organização[15] e a sua participação, através do órgão a que pertenciam, em questões relativas à "organização" ou "estruturação organizacional"; quer (b) às Organizações contactadas nomeadamente, a existência de restruturações recentes, quais os principais intervenientes nesse(s) processo(s), tendo em vista a sua inclusão nas amostras dos estudos empíricos subsequentes.

uma *segunda parte*, em que procurávamos explorar basicamente que variáveis do meio organizacional o entrevistado percebia como mais significativas na tarefa de estruturação organizacional e de que forma as relacionava entre si.

Desta forma, favorecia-se na primeira parte da entrevista, o aparecimento de um registo discursivo mais objectivo, concreto, sobre a realidade pessoal e organizacional (eventualmente, de expressão mais fácil para o sujeito) através de questões do tipo:

> *Qual o desenho ou a estrutura organizacional dos balcões nesta Organização?*
>
> *Em que medida sente que influencia ou influenciou através do cargo que ocupa, a estrutura organizacional vigente nos balcões?*
>
> *Em que consiste nesta Organização, um processo de (re)estruturação organizacional dos balcões? Como o caracteriza?*
>
> *De que modo esta direcção/você participa em processos de restruturação dos balcões? Especifique, descrevendo se possível, algum caso recente de restruturação em que tenha participado.*
>
> *Em que medida neste processo há a participação ou a influência de outros elementos da Organização? Quais? De que maneira se manifesta essa influência?*

[15] Isto justificava-se porque a maior parte das vezes as informações sobre a função e eventual implicação de cada um no processo de estruturação organizacional, foram-nos fornecidas com algumas reservas pelas secretárias.

Na segunda parte da entrevista, promovia-se o aparecimento de um registo mais subjectivo, abstracto, sobre uma realidade individual, relativa ao conhecimento que o entrevistado genericamente possuía sobre a temática em estudo[16]. Procurámos nesta parte da entrevista, e sempre que possível, desfocalizar o discurso do indivíduo de relatos concretos de restruturações organizacionais, o que iria desencadear um discurso predominantemente explicativo (Abelson & Black, 1986) e, portanto, carregado de relações causais (atribuição de causas a acontecimentos), enviesando a análise de um dos aspectos em que estávamos interessados neste estudo, que era saber o tipo de relações que eles estabelecem entre "organização" e outras variáveis do seu meio (objectivo 3.1.).

O entrevistado era por ex., questionado sobre o que entendia por "organização"; que aspectos considerava associados a este conceito ou variável; se considerava haver diferentes formas de organizar e, se sim, como é que elas se diferenciavam, etc.

3.2.3. Método de análise dos dados

Em primeiro lugar, convém referir que o discurso dos entrevistados sobre a temática em estudo foi lido e interpretado independentemente da sua espontaneidade, isto é, o seu discurso foi considerado de igual forma quer tivesse sido desencadeado por estímulos sugeridos pelo entrevistador, quer tivesse sido totalmente espontâneo, ou ainda que tivesse surgido em consequência de ambos.

Posto isto, os dados foram analisados de dois modos distintos de acordo com o seu tipo. Para a compreensão dos dados relativos à forma como este tipo de Organizações aborda as questões de "organização", procedemos, sempre que possível, não só a uma leitura comparativa dos discursos

[16] Na verdade, inicialmente optámos pelo inverso, isto é, considerámos ser preferível suscitar primeiro o discurso abstracto do indivíduo sobre a questão em estudo, mas as primeiras entrevistas rapidamente nos fizeram mudar de ideia. Sempre que questionado no abstracto o sujeito tinha tendência a responder relatando casos recentes de restruturação em que tivesse participado.

produzidos pelos membros de uma mesma Organização, como a comparámos posteriormente com os dados recolhidos na documentação escrita e formal disponibilizada pela Organização de modo a objectivar ao máximo o discurso dos entrevistados. Os dados documentais e alguns dos dados da entrevista serviram assim, de complemento na obtenção de informação relativa à caracterização da dinâmica organizacional no que concerne às questões de "organização" no contexto das Organizações de crédito portuguesas contactadas.

Quanto aos dados relativos ao modo como os entrevistados abordam a questão de "organização" e a relacionam com outro tipo de variáveis do seu meio organizacional, dados que foram recolhidos nas entrevistas após a sua transcrição integral, procedeu-se a uma análise de conteúdo.

Dados os objectivos exploratórios do estudo e uma vez que estávamos fundamentalmente, interessados em conhecer quer o tipo de variáveis que os entrevistados associavam a "organização", como o tipo de relações que estabeleciam entre estas variáveis, depressa nos apercebemos que uma análise de conteúdo tradicional, positivista, baseada numa concepção apriorística do objecto de estudo, não fazia sentido. Por esta razão, este estudo realizou-se num contexto de "suspensão teórica" (Pagès et all., 1984), ou seja, sem grelhas de leitura pré-determinadas quer quanto ao tipo de variáveis relacionadas com "organização", quer quanto ao tipo e variedade de relações encontradas. Esta atitude possibilitou entre outras coisas, a observação e notação "alargada" e exaustiva de todas as variáveis e de todo o tipo de relações que os entrevistados estabeleceram entre aquelas e "organização". Assim, a análise de conteúdo por nós efectuada, constituiu basicamente um método heurístico de leitura do material recolhido e um método de produção de hipóteses[17] sobre o tipo de variáveis e de relações que os responsáveis pela "organização" estabelecem entre aquelas. Considerámos como *variáveis* todos os aspectos que tradicionalmente são tidos como

[17] Os mesmos objectivos do método dos diagramas de interpretação utilizado por Pagès et all. (1984).

característicos do meio organizacional interno ou externo, como por ex., aspectos relativos ao pessoal da Organização, às unidades de staff e funcionais, aos clientes, fornecedores, competidores, etc. (Duncan & Weiss, 1979; Bertrand & Guillemet, 1994); para a notação das relações tomámos como referente as leis gerais da Linguística como descreveremos mais adiante

A codificação do material processou-se em cinco fases que passaremos a caracterizar. Primeiro, procedeu-se à *leitura integral das entrevistas* sublinhando todas as partes do texto em que o entrevistado estabelece uma qualquer relação entre "organização" e quaisquer outras variáveis do meio organizacional[18]; num segundo momento, fez-se a *identificação, o inventário e a classificação das variáveis* do meio organizacional relacionadas com "organização"; finda esta fase, procedeu-se à *identificação e caracterização* dos tipos de *relações* estabelecidas; em quarto lugar, fez-se o *enquadramento/agrupamento das relações* definidas em domínios mais vastos; e finalmente, *sujeitaram-se os dados a um segundo codificador*[19] no sentido de responder às questões de fidelidade que tal análise naturalmente coloca. As discrepâncias encontradas na análise feita pelos dois codificadores (investigador e colaborador) foram discutidas até reconciliação e acordo das posições.

3.3. Resultados e sua discussão

As principais constatações empíricas do estudo serão organizadas e exploradas também em duas áreas gerais: uma, relativa aos dados "objectivos", ou seja, aos dados concretos estáticos ou dinâmicos, pessoais ou organizacionais; outra, relativa aos dados "subjectivos" relativos às variáveis do meio organizacional e às relações que os entrevistados estabelecem entre estas e "organização".

---

[18] Entendido em termos generalistas como vimos anteriormente.

[19] Foi, para o efeito, contratado um colaborador, aluno do último ano do curso de Linguística, a quem, após uma breve explicação dos objectivos e âmbito do estudo, foi fornecido o texto dactilografado de cada uma das entrevistas onde apareciam destacadas as relações que se desejava fossem analisadas e classificadas.

3.3.1. Dados relativos às Organizações

A análise dos dados relativos às Organizações visava fundamentalmente, a constituição da amostra dos responsáveis pela "organização" e das Organizações a considerar no primeiro e segundo estudo adiante relatados.

Para tal, procurámos conhecer em pormenor as características do órgão a quem por definição cabe a tarefa de "organização", nomeadamente a sua **(i)** designação e estrutura, e, **(ii)** as características principais do processo de estruturação organizacional (motivos das restruturações organizacionais, fases deste processo, principais intervenientes), características estas que a seguir descreveremos em termos genéricos deixando para fases posteriores a referência a particularidades que se evidenciem pertinentes.

(i) Designação e estrutura do órgão responsável pela "organização"

O órgão, hierarquicamente dependente do Conselho de Administração ou de Gestão (conforme os casos), a quem cabe por excelência e definição a responsabilidade pela intervenção em questões de "organização" assume designações e estruturas diferentes nas Organizações contactadas.

Assim, encontrámos quanto à designação do mesmo duas situações distintas: a designação mais tradicional, "Direcção de Organização e Informática", é a que ainda predomina no conjunto das Organizações contactadas, aparecendo em seis destas Organizações; nas duas restantes aparecem designações alternativas, diferentes uma da outra, aparecendo em ambas a expressão "sistemas de informação"[20]. Sendo a designação "Direcção de Organização e Informática" a mais frequente é a que vamos adoptar ao longo deste trabalho e, por comodidade, designá-la-emos a partir de agora, simplesmente pelas suas iniciais, ou seja, "DOI".

Quanto à *estrutura* do referido órgão encontrámos contudo, na maioria das Organizações, uma situação claramente de evolução em relação à

[20] Por questões de sigilo não as identificamos aqui.

estrutura tradicional, aquela em que o órgão responsável pelas funções de "organização" compreendia apenas dois suborgãos um de "organização" e outro de "informática", numa bipolarização clara do órgão principal nas suas vertentes fundamentais (cf. Morais, 1988). De facto, apesar de duas das Organizações evidenciarem ainda este tipo de estrutura (cf. Quadro 19., Organizações G e H), a estrutura das restantes caracteriza-se pela divisão do órgão principal numa série de suborgãos (de entre quatro a doze[21]), tendo este facto sido, por nós, inicialmente, interpretado como podendo traduzir uma preocupação de despolarização do mesmo. Nestes casos, o órgão é coordenado pela figura do "director coordenador" que é coadjuvado por "directores adjuntos" responsáveis cada um deles, por alguns suborgãos de uma dada área temática.

		VERTENTE			
		Inform.	Org. e Métodos	Mista	TOTAL
ORGANIZAÇÕES	A	3	1	1	5
	B	2		2	4
	C	2	2		4
	D	3		1	4
	E	4	2	1	7
	F	4	1	3	8
	G	1	1		2
	H	1	1		2
	TOTAL	20	8	8	36

Quadro 19. Caracterização dos órgãos em que se subdivide a Direcção de Organização e Informática de cada uma das Organizações contactadas segundo a sua vertente predominante.

Uma análise mais cuidada dá-nos conta, entretanto, de algumas diferenças entre as estruturas encontradas. Assim, ao analisarmos as

[21] A Organização F para além dos oito suborgãos referidos no Quadro IV, engloba mais quatro de cariz estritamente operacional, "Operacional de Estrangeiro", "Operacional de Títulos", "Operacional de Crédito e de Operações Gerais" e "Compras e Apoio Logístico".

designações dos vários suborgãos[22] da DOI verificámos que apenas em duas Organizações encontramos um suborgão que mantém na sua designação, o termo "organização".

No 1º caso (Organização A), e apesar de uma predominância de suborgãos de cariz informático (N=3) existe um suborgão onde se pretende a coordenação das duas vertentes; no 2º caso (Organização C), e apesar de uma aparente despolarização do órgão, induzida pela quantidade de suborgãos em que se subdivide, "informática" e "organização" continuam como duas áreas separadas uma vez que dois dos suborgãos são de cariz informático e os outros dois são de cariz organizacional. Nas restantes quatro Organizações (B, D, E e F) e apesar de existir uma predominância de órgãos de cariz informático, verifica-se por um lado, que as designações "organização" e "informática" desapareceram de qualquer um dos suborgãos em que se subdivide o órgão principal, e por outro, a existência de órgãos de "reconciliação" entre as duas vertentes (vertente mista).

Assim, esta estrutura nova que agora encontrámos para além de diferir da do tipo tradicional pela maior quantidade de suborgãos em que se subdivide o órgão principal, evidencia uma certa preocupação de coordenação das duas vertentes principais, a "organização" e a "informática", até agora de "costas viradas" uma para a outra. Esta preocupação traduz-se na criação de órgãos onde técnicos de "organização" e técnicos de "informática" procuram encontrar soluções consensuais para os problemas de organização que por ex., a introdução de novas tecnologias ou a modificação do sistema tecnológico da Organização, colocam. Independentemente da sua eficácia consideramos que a sua existência é em si, positiva, pois traduz a aceitação dum problema durante muitos anos ignorado, a de que os sistemas e homens informáticos dominavam a área da "organização", impondo soluções organizativas nem sempre adequadas às características individuais e organizacionais.

---

[22] Por razões de sigilo, não nos é possível referirmo-nos a estes suborgãos pelas suas designações, como tal optámos por considerá-los tendo em atenção a sua vertente dominante, "informática", "organização" ou "mista" (cf. Quadro 19.).

Esta situação foi aliás denunciada por muitos dos entrevistados que claramente, afirmavam que a "organização" após uma fase de "perda" de identidade devido ao domínio da "informática", estava de novo a assumir o comando da Direcção (DOI). Foram mesmo relatados casos recentes de substituição de directores cuja formação era mais "técnica", por isso mais virada para a "informática", por directores com formação mais na vertente organizacional (formação em Direito, Economia). Assim, "Está-se a repor a verdade", segundo palavras de um dos entrevistados, relativamente à importância que deve ser dada a estas duas vertentes nos processos organizacionais.

Pelos dados recolhidos é legítimo concluirmos que se está ainda numa fase de transição pois apesar do que se disse até aqui, verifica-se ainda uma predominância de órgãos de cariz exclusivamente informático e, nos órgãos em que se pretende a interligação das duas vertentes, uma tendência para a absorção da função "organização" pela "informática". Isto é, verifica-se ainda e especialmente nos casos em que as restruturações organizacionais são ditadas pelas mudanças tecnológicas, uma tendência para uma instrumentalização da "organização" pela "informática" o que aliás é também confirmado em grande medida pelos entrevistados.

(ii) Características principais do processo de estruturação ou restruturação organizacional[23]

Motivos para a restruturação organizacional

Constatámos que numa generalidade, neste tipo de Organizações um processo de restruturação organizacional podia surgir na sequência de **(a)** mudanças na estratégia geral da Organização; **(b)** mudanças tecnológicas e, **(c)** problemas organizacionais surgidos em dado órgão, serviço ou departamento constatados pela DOI.

[23] Atendendo à idade das Organizações, a maior parte delas já centenárias, é mais correcto falarmos em processos de restruturação, ou seja, processos de alteração de estruturas organizacionais anteriormente implantadas.

Destas, as mais profundas ou abrangentes são naturalmente as restruturações organizacionais devidas à mudança na estratégia global da Organização, constituindo as restruturações derivadas quer de mudanças tecnológicas quer de problemas organizacionais concretos, restruturações mais pontuais e localizadas ao serviço, sector ou departamento a que reportam.

Das oito Organizações de crédito contactadas, quatro estavam a proceder à restruturação dos seus balcões devido a mudanças na sua estratégia global. Destas quatro, uma foi posteriormente considerada para o segundo estudo empírico o qual descreveremos pormenorizadamente no capítulo sétimo, desta tese.

Fases de um processo de restruturação ocorrido devido à mudança na estratégia global da Organização

Dos dados recolhidos junto dos entrevistados pudemos concluir que genericamente neste tipo de Organizações o processo de estruturação ou restruturação organizacional derivada de reorientações estratégicas globais, segue os seguintes passos:

(1) primeiro, há a redefinição por parte do Conselho de Gestão ou Administração, das estratégias gerais da Organização;

(2) o administrador com o pelouro da Organização reúne então com o director coordenador da DOI, com o director adjunto responsável pela "organização" e, com o director de "organização", de forma a reflectirem uma forma de operacionalizarem tais estratégias em termos de "organização"[24];

(3) um plano concreto é então elaborado pelo director coordenador, director adjunto e, eventualmente, pelo director da "Organização"

[24] De acordo com o que nos foi dito por um dos administradores entrevistados, «Para a implementação das estratégias as Organizações dispõem de uma série de meios entre os quais a "organização do trabalho"».

plano esse que será numa fase seguinte, discutido conjuntamente com o administrador com o pelouro da "organização".

(4) Quando este plano de restruturação organizacional recebe o acordo de todos estes intervenientes, é levado pelo administrador ao Conselho de Administração para aprovação final.

(5) Após aprovação do projecto há a criação de uma equipa onde estão representados informáticos e "homens da organização", para a implementação e o acompanhamento no terreno, das referidas alterações.

Principais intervenientes no processo de restruturação

O que ficou dito anteriormente permite-nos concluir acerca dos principais intervenientes nos processos de restruturação organizacional levados a cabo devido a alterações nas estratégias globais da Organização: o administrador com o pelouro da "organização", o director coordenador da DOI, o director adjunto deste responsável pela "organização" e, o director de "organização". Mantivemo-nos ainda, alertas aquando da realização do estudo exploratório, para a possibilidade de considerar outros actores organizacionais, caso tivessem estado igualmente envolvidos no processo de restruturação dos balcões nas Organizações consideradas.

Ou seja, o processo (de decisão) relativo a restruturações dos balcões neste tipo de Organizações, é um processo que normalmente, envolve um conjunto de actores organizacionais, isto é, implica a constituição de uma *constelação de trabalho* (Mintzberg, 1982) específica para esse fim que é constituída por todos os responsáveis por questões de "organização" situados quer ao nível do Topo Estratégico quer ao nível da Tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990). Este facto será preponderante na forma como abordaremos empiricamente a temática em investigação, aspecto que reflectiremos mais adiante.

3.3.2. Dados da realidade "subjectiva"

A recolha de dados da realidade "subjectiva" foi feita através da entrevista que como dissemos anteriormente, visava fundamentalmente: **a)** elaborar um modelo de entrevista semi-estruturada (objectivo 2.), **b)** optar por uma técnica de mapeamento cognitivo e elaborar um "manual" de codificação dos diferentes tipos de relações (objectivo 3.). É destes aspectos que daremos conta a seguir.

3.3.2.1. Elaboração de um modelo de entrevista

A prossecução deste objectivo (objectivo 2.) implicou na prática, a exploração e delimitação dos focos de análise do estudo, uma vez que como dissemos também anteriormente, este foi realizado numa posição de "suspensão teórica". Para tal, procurámos a partir do conjunto de questões formuladas e referidas anteriormente (ver pág. 263 deste capítulo):

a) identificar e classificar o tipo de variáveis do meio que os entrevistados relacionam com "organização" ou "estruturação organizacional";

b) aferir a compreensão das questões e sua adequação à terminologia usada pelos entrevistados;

c) aferir o potencial das questões para a estimulação das estruturas de conhecimento dos responsáveis pela "organização" sobre a temática em estudo.

Poderemos dizer que numa generalidade, os responsáveis pela "organização" evidenciaram alguma dificuldade em referir-se à temática em estudo de forma abstracta. De facto, como pretendíamos que o discurso do indivíduo se situasse o mais possível na primeira pessoa do singular, isto é, transmitisse as suas opiniões, as suas ideias, as suas crenças, afinal, sobre a temática em estudo, considerámos, inicialmente, que era preferível suscitar

primeiro o discurso abstracto do indivíduo sobre as questões de "organização", e só depois o deveríamos colocar perante questões mais concretas relativas à forma como na sua Organização de pertença se lidava com tais questões.

No entanto, sempre que questionados de forma abstracta os indivíduos tinham tendência a relatar casos recentes de restruturação concretizando e também colectivizando por esta via, o seu discurso. Consideramos esta atitude naturalmente defensiva uma vez que «revelar ao entrevistador e/ou interventor dados acerca da política organizacional, embora seja frequentemente um aspecto crucial do pensamento dos indivíduos, é geralmente visto como bastante "ilegítimo"» (Jones, & Eden, 1981: 4).

Assim, em resposta a questões generalistas sobre "organização", os entrevistados procuravam frequentemente "refúgio" nos exemplos concretos de restruturações organizacionais em que participaram. Isto permitia-lhes substituírem um discurso mais abstracto e comprometedor (porque na primeira pessoa do singular) do tipo "Eu penso que ...", "na minha opinião", "Acho que ", "Para mim ...", por um discurso mais concreto e colectivo (do tipo, "Para nós ...", "O que fizemos foi ...", etc.) e por isso, mais defensivo em termos individuais. Foi aliás esta tendência para a concretização e "colectivização" do discurso, que nos fez inverter ainda no decurso do estudo exploratório, a ordem inicialmente planeada de sequência das duas partes da entrevista (tal como dissemos anteriormente).

Um outro aspecto a salientar é que, quando questionados sobre que factores ou variáveis percebiam como interferindo com a forma como o trabalho era organizado os responsáveis pela "organização" em geral, evidenciaram alguma dificuldade na referência de algumas. Optámos então por introduzir no decorrer deste estudo, algumas variáveis "estímulo" de forma a desencadear o discurso dos indivíduos relativamente à forma como percebiam a influência de determinado grupo de variáveis sobre o acto de "organizar". Todos os entrevistados foram assim, questionados acerca das relações que percebiam entre "organização" e "tecnologia", "organização" e "trabalhadores", "organização" e "meio externo". - ver introdução da parte prática para justificar

teoricamente a escolha destas variáveis. "Estímulos" que se mostraram grandemente promotores do discurso dos entrevistados sobre a temática em estudo, tendo permitido que individualmente cada um se referisse a diferentes aspectos destas variáveis de abrangência ampla. A análise destes diferentes aspectos será analisado no primeiro estudo empírico.

Com base nestes resultados elaborou-se assim, um modelo de entrevista semi-estruturada (cf. anexo B.) para utilização no primeiro estudo empírico.

3.3.2.2. *Opção por uma das técnicas de mapeamento cognitivo e elaboração de um "manual" de codificação dos diferentes tipos de relações*

Para a prossecução destes objectivos tornava-se fundamental conhecer e inventariar todo o tipo de relações que os entrevistados estabelecem entre "organização" e outras variáveis o que nos iria permitir também e, em última instância, elaborar um manual de codificação dos diferentes tipos de relações a ser utilizado nas entrevistas do primeiro estudo empírico.

De acordo com o que dissemos anteriormente, realizámos este estudo num contexto de "suspensão teórica" também em relação ao tipo de relações que os responsáveis pela "organização" estabeleciam entre "organização" e outras variáveis. Por esta razão, optámos por uma codificação das relações mais no domínio da linguística o que nos levou a contratar um aluno do último ano do curso de Linguística como colaborador, a quem, após uma breve explicação dos objectivos e âmbito do estudo, foi fornecido o texto dactilografado de cada uma das entrevistas onde apareciam destacadas as relações que se desejava fossem analisadas e classificadas.

A escolha de um aluno de Linguística[25], prendeu-se com o facto de termos constatado que para a realização da análise que nos propúnhamos fazer "despida" de influências teóricas no domínio das Organizações, teríamos

[25] O aluno foi escolhido aleatoriamente de entre dois indicados por uma professora de Linguística da Faculdade de Letras do Porto, como sendo os melhores do último ano da Licenciatura em Linguística.

de optar por uma análise mais no domínio da Linguística para a realização da qual não era indiferente o conhecimento mais ou menos profundo de uma série de regras de análise linguística. Por outro lado, o recurso a este aluno, sendo, à partida, um elemento desconhecedor das diversas teorias das Organizações, garantia uma análise o mais objectiva possível, ou seja, despida de viézes teóricos, dos diversos tipos de relações estabelecidas, ideia que nos agradou sobremaneira[26].

Assim, e após trabalho exaustivo de codificação de todas as relações assumidas por cada entrevistado entre "organização" e outra qualquer variável, foi possível identificar dez tipos de relações ("finalidade", "consecutivas", de "causalidade", de "inclusão", de "identificação", "temporais", "comparativas", de "dependência", "não inclusivas" e "outras não especificadas"), de acordo com três entidades ou figuras gramaticais, a saber: (1) o tipo de preposição, (2) o tipo de conjunção e/ou (3) a expressão verbal que foram utilizados para estabelecimento das relações previamente seleccionadas para análise.

Baseámos a nossa análise no tipo de preposições ou de conjunções utilizadas pois estes constituem os elementos que numa frase, servem para relacionar duas ou mais ideias. Assim, preposições são na definição de Cunha e Cintra "palavras invariáveis que *relacionam* dois termos de uma oração" (Cunha & Cintra, 1995: 551) e, conjunções são segundo os mesmos autores "vocábulos gramaticais que servem para *relacionar*[27] duas orações ou dois termos semelhantes da mesma oração" (ibidem: 575).

Acabámos também por valorizar algumas expressões verbais utilizadas pelos entrevistados, dado que o seu significado só por si, nos remete para um dado tipo de relação. Podemos ver no Quadro 20. quais as preposições, conjunções e/ou expressões verbais que estiveram na base da classificação que fizemos das diversas relações encontradas[28].

---

[26] Esta experiência constituiu um dos aspectos inesperadamente interessantes deste estudo cuja importância reflectiremos mais pormenorizadamente aquando das conclusões deste estudo.

[27] Os itálicos são nossos.

[28] Consultar Anexo C. para ver o tipo de expressões linguísticas encontradas no discurso dos entrevistados que serviram para identificar os diferentes tipos de relação.

	RELAÇÕES		IDENTIFICADOR GRAMATICAL
INFLUÊNCIA	CAUSALIDADE		* conjunções coordenativas explicativas; * conjunções subordinativas causais; * locução prepositiva "por causa de"; * *Expressões verbais*: subordina-se a, é ditado por, resulta de, decorre de, surge por força de, respode a, atinge-se através de, é/o resultado/fruto/consequência de
	FINALIDADE		* conjunções subordinativas finais; * conjunções coordenativas com valor de finalidade (o "e"); * locução prepositiva "a fim de"; * *Expressões verbais*: visa conseguir, pretende, visa, tem em vista, tem como finalidade
	CONSECUTIVAS		* conjunções coordenativas conclusivas * conjunções subordinativas consecutivas * conjunções coordenativas com valor de: consequência ou de conclusão (o caso do "e"); * *Verbos*: exigir; influenciar, levar a, obrigar a, criar, fazer com que haja, implicar, ajudar, ter como efeito, promover, interferir, proporcionar, melhorar, contribuir, permitir alcançar, permitir, facilitar, aliviar, determinar, ser imprescindível a, possibilitar, provocar, ter impacto,afectar, controlar, traduzir-se em, intervir em, anular, pressionar, dificultar, questionar, constranger, resultar em, condicionar, atrasar, aumentar.
	CONDICIONAIS		* conjunções subordinativas condicionais
NÃO INFLUÊNCIA	IDENTIFICAÇÃO		* *Expressões verbais*: consiste em, é, significa, define-se em função de, faz parte de, engloba, tem x componentes, tem de ser
	INCLUSÃO		* locução prepositiva "dentro de" * conjunções coordenativas aditivas * *Expressões verbais*: consiste em, engloba, inclui, faz parte de, engloba, há, compreende, está dentro de
	OUTRAS	COMPARATIVAS	* conjunções subordinativas comparativas
		TEMPORAIS	* locuções prepositivas "antes de", "depois de"
		DEPENDÊNCIA	* Expressões verbais: depende de, não é separável de
		NÃO INCLUSIVAS	* Expressões verbais: não faz parte de, não deve fazer parte de; não tem (engloba)
		OUTRAS	* Expressões verbais: tem a ver com; deve adaptar-se; complementam-se; para o êxito de ... não se deve esquecer; é concebido independentemente; preocupa-se com; para responder a ... é preciso o reforço de; para o exercício de ... é preciso; *a* é melhor, se permite atingir/alcançar *b*; *a* resiste naturalmente a *b*

Quadro 20. Tipo de preposições, conjunções e/ou expressões verbais que estiveram na base da identificação e denominação das relações encontradas.

Estes vários tipos de relações foram posteriormente agrupados em dois tipos básicos, "relações de influência" e "relações de não-influência", caso

a relação estabelecida entre duas ou mais variáveis fosse de influência ou não. Assim, as relações de "finalidade", "consecutivas" e de "causalidade" sendo relações em que numa generalidade, o entrevistado explicitamente refere que uma certa variável influencia outra ou outras, foram designadas de *"relações de influência"*; as restantes relações porque não eram relações de influência, foram inseridas no grupo que designámos genericamente de "*relações de não-influência*". No interior das *relações de não influência* diferenciámos ainda dois subgrupos de acordo com a frequência com que as relações se manifestaram nos discursos dos entrevistados, um subgrupo constituído pelas relações de "identificação" e "inclusão", as mais frequentes do grupo; e, outro subgrupo designado genericamente por "Outras", constituído pelas relações "comparativas", "temporais", de "dependência", "não inclusivas" e "outras não especificadas" cuja frequência era significativamente mais baixa do que as primeiras.

Qualquer uma destas categorias é mutuamente exclusiva. No entanto, apenas no contexto dos registos verbais dos indivíduos é possível determinar a categoria a que pertencem pois tal como Krippendorff, nós acreditamos que o significado não pode ser estabelecido fora do contexto em que é produzido (Krippendorff, 1982). De facto, e tal como podemos verificar no Quadro 20., alguns identificadores de categorias diferentes, são nominalmente os mesmos. Por ex., as expressões verbais "engloba" e "faz parte de" constituem identificadores da categoria das *relações de identificação* e da categoria das *relações de inclusão.*

A frequência com que cada um destes tipos de relações apareceu no discurso de cada um dos doze indivíduos entrevistados consta do Quadro 21..

Numa primeira análise dos tipos de relações que os entrevistados estabeleceram entre "organização" e outras variáveis constatamos uma grande diversidade. Uma análise com base nos grupos constituídos revela-nos contudo, que todos os entrevistados têm uma tendência clara para o estabelecimento de relações que denominámos de *"influência"* (as referidas no 1º grupo).

		ORGANIZAÇÕES												
		A		B		C	D			E	F	G	H	
		FUNÇÃO DO ENTREVISTADO*												Total
	RELAÇÕES	a	c	b	c	a	b	d		c	b	d	d	11
INFLUÊNCIA	Causalidade	6	8	1	5	1	2	2		2	2	1	3	33
	Finalidade	29	9	12	11	21	9	9		8	10	15	4	137
	Consecutiva	27	17	17	13	10	16	11		13	10	13	11	158
	Condicionais	4	2	3	6	4	1	0		1	1	0	0	22
	Sub-total $_1$	**102**		**68**		**36**	**50**			**24**	**23**	**29**	**18**	**350**
NÃO INFL.	Inclusão	2	9	0	4	4	2	3		1	2	7	6	40
	Identificação	2	3	0	4	2	3	3		5	5	0	1	28
	Sub-total $_2$	**16**		**8**		**6**	**11**			**6**	**7**	**7**	**7**	**68**
	Outras	3	5	2	2	3	2	2		2	2	3	4	30
	Sub-total $_3$	**8**		**4**		**3**	**4**			**2**	**2**	**3**	**4**	**30**
	Total de Relações	**126**		**80**		**45**	**65**			**32**	**32**	**39**	**29**	**448**

* "a", são os administradores com o pelouro da "organização; "b", os directores coordenadores; "c", os directores adjuntos e, "d", os directores de "organização".

Quadro 21. Tipo e frequência de relações estabelecidas pelos entrevistados entre "organização" e outras variáveis.

Destas, as relações *"consecutivas"* e as de *"causalidade"* correspondem a expressões em que o entrevistado admite a influência certa ou a possibilidade de influência de uma variável sobre outra ou outras; neste tipo de relações, a direcção e o tipo da influência entre as variáveis são explicitados, diferindo estas relações apenas, pela lógica assumida no discurso: se a lógica for do tipo "causa → efeito", considerou-se a relação como consecutiva; se for do tipo "efeito *porque* causa", a relação assumiu-se como causal; tratam-se de realidades concretas a que são atribuídas ou causas ou consequências concretas.

As *relações de finalidade* diferem das anteriores porque expressam objectivos potenciais a atingir, ou desejos que o entrevistado manifesta quanto à influência de uma variável sobre outra; o discurso do entrevistado remete

para uma possibilidade futura, ainda não alcançada, de uma variável poder vir a influenciar outra; se essa influência se chega, na realidade, a manifestar não é claro para o entrevistado.

Por fim, as *relações condicionais* traduzem relações em que o entrevistado tem certeza da influência da primeira variável sobre a segunda, mas em que a ocorrência da primeira não é para ele, certa.

O segundo tipo de relações mais frequentemente estabelecidas, foram as que denominámos de relações de *"não influência"*, onde englobámos as de "inclusão", de "identificação" e "outras". As relações do tipo *"inclusão"* ou de *"exemplo"* (Huff, Narapareddy & Fletcher, 1990: 314) são aquelas em que o entrevistado aborda dada variável considerando-a constituída por algumas componentes fazendo a sua enumeração explícita. Neste caso, contudo, esta enumeração não esgota todo o significado do conceito "mãe", senão seria considerada como uma relação de *"identificação"*, isto é, o entrevistado considera apenas algumas das variáveis que se podem considerar incluídas numa outra considerada.

As relações de *"identificação"*[29] ou de *"equivalência"* (Huff, Narapareddy & Fletcher, 1990: 313) são o tipo de relações em que são estabelecidos paralelismos entre dois ou mais conceitos. São as situações em que o indivíduo define conceitos considerando-se aqui as situações em que o entrevistado define um conceito como a conjunção de uma série de conceitos que no seu conjunto, esgotam o significado do primeiro. São no fundo, as relações do tipo "a=b". Estas relações são as mais frequentes deste grupo como se pode constatar no Quadro 21..

A categoria *"outras"* engloba relações que não sendo de influência, apareceram muito pouco frequentemente no discurso dos entrevistados. Englobam-se entre estas as relações "temporais", "comparativas", de "dependência", "não inclusivas" e "outras não especificadas".

[29] Optámos por agrupar sob a designação "identificação" as relações de "identidade" e de "semelhança" pois embora não signifiquem linguisticamente o mesmo, não nos parece significativo para o nosso objectivo, as diferenças entre um e outro tipo de relação.

∴

Podemos assim, concluir que há uma forte tendência para os entrevistados estabeleceram relações de influência (independentemente do tipo) entre "organização" e outras variáveis afins e que, dentro destas, a frequência de aparecimento das relações *consecutivas* que ligam opções a resultados e, das de *finalidade* que ligam meios a fins, é significativamente maior. Por outro lado, as relações de causalidade são tão frequentemente utilizadas como as de inclusão e as de identificação.

Desta forma, parece-nos legítimo colocar a hipótese que as crenças do tipo "meios-fins" e do tipo "opções-resultados" são as que melhor reflectem a forma como os responsáveis bancários estruturam o seu conhecimento sobre "organização" sendo estas, determinantes nas opções assumidas ao nível das opções organizativas em que eles participam (pressuposto base, como dissemos anteriormente, do *mapeamento cognitivo*).

Perante estes resultados optámos pelo mapeamento de todos estes tipos de relação, propondo-nos elaborar assim num primeiro estudo empírico, mapas cognitivos sobre o conhecimento ou a estrutura de conhecimento que responsáveis pela "organização" possuem sobre o processo de "organização". A opção por incluir nos mapas cognitivos a elaborar as relações de inclusão e de identidade, situação que não é nova já que outros autores o tinham feito anteriormente (Cossette, 1989, 1994; Huff, Narapareddy, & Fletcher, 1990), justifica-se neste caso, dada a sua importância nos discursos que os sujeitos mantêm sobre o tema em estudo (veja-se que são relações tão frequentes como as de causalidade).

A fase seguinte do nosso trabalho consistiu então, na elaboração do manual de codificação para os diferentes tipos de relações definidas. Este manual a seguir apresentado (Quadro 22.), foi elaborado após o confronto e adaptação dos tipos de relações por nós identificados com base em expressões linguísticas específicas (Cf. Anexo C.) com os tipos de relações

causais definidas por outros autores (Axelrod, 1976; Huff, Narapareddy, & Fletcher, 1990).

código	variável	expressão linguística tipo	variável
/+/	A	humaniza deve aumentar/aumenta valoriza; renova pode levar a/leva a o que, portanto, então obriga a/tem de haver/exige faz com que haja; tem como efeito deveria promover/promove melhora; alivia; contribui para ajuda; facilita; satisfaz torna possível(possibilita)/permite pressupõe que se dê; cria é necessário/imprescindível para	B
/-/	A	incapacita desmotiva levanta dificuldades/dificulta pressiona atrasa constrange/(deve) condiciona(r) pode anular/anula questiona	B
/m/	A	afecta de modo diferente de 0 afecta de alguma maneira afecta de certo modo	B
/=/	A	em termos de ou seja/ou traduz; significa é/tem de ser é definido como é equivalente a	B
/≠/	A	não é o mesmo que	B
/i/	A	engloba, faz parte de está dentro de, inclui compreende, consiste em é um membro de , é um exemplo de	B
/ī/	A	não é um membro de não faz parte de não tem/não engloba	B

Quadro 22. Manual de codificação para três tipos de relações.

Neste processo de adaptação fizemos algumas "cedências" dada a maior abrangência da nossa classificação comparativamente com as técnicas de mapeamento cognitivo existentes. Sobre estas falaremos nas conclusões deste capítulo.

4. Conclusões e reflexões finais

Finalizado este estudo foi-nos possível em momentos distintos, realizar uma série de opções que influenciarão definitivamente o percurso empírico assumido até ao final deste trabalho. Destas opções destacamos as que se traduziram na *opção pelo método e técnica* de "mapeamento cognitivo", mais adequados aos nossos propósitos; e, na *definição da amostra* dos dois estudos empíricos e delimitação do foco de análise (incidência do estudo na restruturação dos balcões ou agências bancárias).

Além disto, procedemos à elaboração dos modelos de entrevista a realizar aos responsáveis pela "organização" (cf. anexos B.); e, à elaboração do manual de codificação (cf. pág. anterior) ambos a utilizar no primeiro estudo empírico.

Por último, um dos aspectos que gostaríamos aqui de reflectir é o do processo de análise linguística que efectuámos aos textos transcritos das entrevistas e as questões que se nos colocaram ao longo dele, processo que se revelou muito interessante e que constitui talvez, um dos contributos mais inesperados deste estudo. Será com estas reflexões que gostaríamos de finalizar este capítulo avançando desde já com algumas sugestões para futuras investigações nesta área.

4.1. *Opção pelo método e técnica de mapeamento cognitivo*

Dado que o nosso objecto de estudo é intrinsecamente cognitivo[30], *o conhecimento ou a estrutura de conhecimento que responsáveis bancários possuem sobre "organização"*, optámos desde cedo, pela metodologia de mapeamento cognitivo. Contudo, dada a diversidade de métodos de mapeamento existentes, tal como documentámos no capítulo três desta tese, urgia uma outra opção a do método ou técnica mais adequado para avaliação

[30] Segundo Huff e Fletcher (1990) o *mapeamento cognitivo* deve ser preferido relativamente a outros métodos apenas quando o objectivo do estudo se adequa a ele. Isto é, deve ser preferido para estudar tópicos que são intrinsecamente cognitivos e, para explicar uma variância que outros métodos não conseguem explicar.

deste nosso objecto de estudo. Foi este um dos nossos objectivos na realização do estudo exploratório como vimos. Considerámos então, que para fazer esta opção era importante conhecer de que forma este tipo de responsáveis se referiam à temática em estudo, isto é, que tipo de relações eles predominantemente, estabeleciam entre os conceitos relacionados com "organização". Este procedimento foi utilizado por nós com o intuito de clarificar a opção que viéssemos a fazer sobre a técnica de mapeamento utilizada. Na realidade, a grande maioria dos estudos realizados neste âmbito não chegam nunca a legitimar o porquê da escolha das relações que optam por mapear. Ou seja, na nossa opinião, tal legitimação tem de ser encontrada à posteriori, nos próprios pressupostos implícitos que os seus autores possuem.

Desta forma, e de acordo com a análise efectuada e descrita anteriormente, optámos pelo mapeamento de diversos tipos de relações nomeadamente, relações meios-fins, opções-resultados, de causalidade, de identidade e de exemplo[31], aquelas que melhor caracterizam a forma como este tipo de indivíduos se referem à temática em estudo. Identificado este quadro, tornava-se para nós, mais fácil porque mais claro, a opção pela técnica de mapeamento. Assim, aquela que melhor possibilitava o mapeamento de todo este tipo de relações era o GCOPE, técnica descrita pormenorizadamente no capítulo quarto desta tese.

Além disto, e porque o processo de *organizar* constitui uma mistura de conhecimentos intersubjectivos únicos, vividos e de conhecimentos que podem ser recolhidos, perpetuados, e alargados por pessoas que não participaram na construção intersubjectiva original[32] (Wiley, 1988, citado por Weick, 1995: 70-72), esta investigação concretizar-se-á em dois estudos independentes embora

[31] O que aliás, vem de encontro ao que consideram alguns autores (The Open University, 1990), quanto à possibilidade de num mesmo mapa, ser possível encontrar-se vários tipos de registo que não só o de causalidade, considerado pelos mesmos autores, como menos abrangente ou amplo do que os registos referidos anteriormente.

[32] Willey define três níveis de "fazer sentido", situados acima do nível individual de análise: o nível intersubjectivo, o nível subjectivo genérico e o nível extra subjectivo (Willey, 1988 citado por Weick, 1995).

interligados, designados a partir de agora por primeiro e segundo estudos empíricos.

No *primeiro estudo empírico*, pretendemos basicamente caracterizar o conhecimento ou a estrutura de conhecimento sobre "organização" que indivíduos responsáveis por esta área em diversas Organizações nacionais de crédito possuem. Consideraremos neste estudo apenas, o conhecimento ou as estruturas de conhecimento que individualmente, cada responsável pela "organização" possui independentemente da sua Organização de pertença e como se cada um deles fosse um decisor isolado sobre estas questões.

Assim sendo, a questão básica de investigação para este estudo é do tipo: «Qual é o *conhecimento* ou a *estrutura de conhecimento* sobre "organização" que indivíduos responsáveis por esta área em Organizações nacionais de crédito possuem?». Aquando da descrição deste estudo pormenorizaremos outras questões de investigação mais específicas.

No *segundo estudo empírico*, o nosso objectivo é o de, por um lado, explorar a possibilidade da existência de um conhecimento colectivo ou estrutura colectiva de conhecimento sobre "organização" partilhada pelos elementos responsáveis por esta área numa mesma Organização; e, por outro lado, o de perceber as relações, se algumas, entre este conhecimento colectivo sobre "organização" e um projecto concreto de restruturação organizacional.

Neste caso, as questões de investigação são do tipo «Qual é a estrutura colectiva de conhecimento sobre "organização" numa Organização de crédito?» e, «Como é que esta estrutura colectiva de conhecimento sobre "organização" se traduz em opções concretas de restruturação organizacional?»

As questões de investigação do tipo das que acabámos de enunciar ("o quê"; "como"), são umas das mais apropriadas segundo Yin (1993, 1994), para a utilização do método de estudos de caso. A opção por este método traduz também a nossa crença de que só a partir do conhecimento profundo de casos

singulares individuais ou organizacionais, é que se poderá realizar uma análise comparativa (Pondy e Mitroff, 1979).

4.2. Definição da amostra dos dois estudos empíricos e delimitação do foco de análise

Tal como referimos anteriormente (cf. pág. 280 deste capítulo) os processos de restruturação organizacional neste tipo de Organizações ocorrem basicamente na sequência (i) de mudanças nas estratégias gerais da Organização, da responsabilidade do Conselho de Gestão; (ii) de mudanças tecnológicas habitualmente orientadas pelos "informáticos" e, (iii) de disfuncionamentos organizacionais diagnosticados pelos "organizativos".

Dado que o nosso interesse era o de numa primeira fase, analisar em geral, quais eram as *estruturas de conhecimento* sobre "organização" que responsáveis por esta área nas Organizações possuíam, qualquer uma das situações constituiria à partida, uma boa oportunidade para tal.

Entretanto, tendo em atenção os objectivos do segundo estudo, em que procurávamos relacionar aquelas estruturas de conhecimento com alterações ou restruturações concretas ocorridas nas Organizações contactadas, procurámos seleccionar Organizações que por qualquer um dos motivos enunciados anteriormente, estivessem a passar por algum processo de restruturação organizacional.

Assim, das oito Organizações nacionais de crédito que aderiram a este estudo, quatro encontravam-se, na altura da sua concretização, a proceder à restruturação das suas agências ou balcões devido a uma reorientação nas suas estratégias globais definida pelos respectivos Conselhos de Gestão. Desta forma, procuraremos constituir a amostra do primeiro estudo empírico com os intervenientes no processo de restruturação dos balcões nestas quatro Organizações de Crédito. Posteriormente, serão seleccionadas para o segundo estudo, as Organizações (de preferência, duas) em que tivéssemos conseguido a colaboração de todos os intervenientes no processo referido.

Quanto a este aspecto, foi-nos possível, também, concluir que os principais intervenientes nos processos de restruturação organizacional realizados em consequência de mudanças nas estratégias globais deste tipo de Organizações são para além do administrador responsável pelo pelouro da "organização" (elemento do Topo Estratégico), toda a hierarquia de comando da DOI, ou seja, o seu director coordenador, o director adjunto responsável pela área e o director de "organização", elementos da *tecnoestrutura* (Mintzberg, 1982, 1990). Esta constatação constituiu outro dos aspectos interessantes deste estudo na medida em que nos "obrigou" a considerar empiricamente, outros intervenientes neste processo de "organização" ou "estruturação organizacional".

A consideração de outros actores organizacionais que não os gestores, neste processo de "organização" ou de "estruturação organizacional" não levanta problemas ao nível das teorias de processamento de informação pois que como vimos anteriormente (capítulo segundo), qualquer outro actor organizacional, pode ser considerado como "processador de informação" que utiliza estruturas de conhecimento para interpretação das realidades com que se confronta. De facto, segundo Mintzberg, também os "funcionais" ou seja, os elementos da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), dedicam mais atenção do que os "operacionais" (Mintzberg, 1982, 1990) aos papéis que dizem respeito à informação (Mintzberg, 1982), podendo por este facto, também estes ser considerados como «processadores de informação».

É ao nível das Teorias de Poder que tal abordagem poderá ser mais problemática/estranha ou dissonante, pois que habitualmente a literatura, nomeadamente no domínio da Gestão Estratégica, considera que é aos gestores a quem exclusivamente cabe a tarefa de estruturar (como vimos no capítulo dois). No entanto, se considerarmos as Organizações como *sistemas frouxamente ligados* - "loosely coupled systems" - (Weick, 1979, 1988) ou como *constelações de trabalho* (Mintzberg, 1982), tal facto não constitui qualquer problema pois tais metáforas permitem analisar os processos

organizacionais como implicando a constituição temporária de uma série de subsistemas que, uma vez terminado o processo, se desmontarão.

Uma vez que a maioria das Organizações de crédito contactadas estavam a passar ou tinham passado recentemente por um processo de *restruturação dos balcões ou agências bancárias*[33], optámos por nos centralizar neste processo para facilitar o discurso dos indivíduos entrevistados. Opção que se veio a revelar a mais correcta tendo em atenção a influência que os entrevistados tinham sobre o referido processo de restruturação. De facto, verificámos que os membros da DOI têm uma acção mais determinante na solução organizativa proposta para os balcões do que nas soluções organizativas das unidades dos Serviços Centrais, ficando neste caso a solução encontrada mais ao critério de cada um dos seus dirigentes. A este propósito é elucidativo o que nos é dito por um dos entrevistados:

> «Na Banca, digamos que haverá dois tipos de utilizadores (...): por um lado, os **balcões** e por outro lado, os **Serviços Centrais**.
> Os **Balcões** caracterizam-se pelo facto de serem muitos e com pouca gente em cada um. Isso determina-lhes uma força, que na realidade é uma fraqueza, uma vez que permite que cada um deles tenha as suas ideias próprias e daí poderá ocorrer uma tamanha diversidade de opiniões que não se consegue obter um consenso capaz de nos permitir avançar com algum tipo de modificações (organizacionais). Nós (DOI) aí tornamo-nos muito mais árbitros e determinamos nós como as coisas devem ser feitas, porque de facto, se calhar do outro lado, não se consegue obter consensos. São muitos, cada um tem as suas ideias, e de facto não se consegue. Faz-se, naquilo que não se consegue, decidimos nós. Com margem de prudência, como é óbvio, mas, enfim, tentamos agradar à maior fatia possível.
> No caso dos **Serviços Centrais**, os problemas põem-se de forma diferente porque normalmente são núcleos muito bem determinados, muito bem estruturados, com um único utilizador e quando é o único utilizador que diz "eu quero assim, assim e assado", e como é o único ele pode determinar, como quer. Quando são mais não podem. Portanto, aí (Serviços Centrais) de facto, o utilizador tem uma influência muito maior no tipo de solução (organizativa) que é a que nós implementamos, do que nos casos dos balcões»[34].

[33] De recordar que quatro das oito Organizações de Crédito contactadas para o estudo exploratório, se encontravam a proceder à restruturação organizacional dos seus balcões.

[34] Os sublinhados e itálicos são nossos.

4.3. O processo de análise linguística

A análise linguística que realizámos com o objectivo de identificar o tipo de relações que os entrevistados estabeleceram entre "organização" e outro tipo de variáveis, tornou-se um factor de interesse acrescido neste estudo.

Constituindo a "Língua" um repertório de possibilidades gramaticais pertencentes a um grupo de indivíduos[35], a linguagem falada ou mais propriamente, o *discurso* individual, é um conjunto de escolhas que cada um faz desse repertório, de acordo com o seu ideal linguístico (Cunha & Cintra, 1995). As escolhas feitas como afirmam os autores, corresponderão "aos enunciados que melhor exprimem o gosto e o pensamento de cada um" (ibidem). Desta forma, sendo o *discurso* de cada indivíduo um factor indubitavelmente idiossincrático constitui na nossa opinião, um veículo privilegiado para o estudo dos processos cognitivos individuais.

A maior parte das questões que se nos colocaram nesta fase do estudo, surgiram aquando da elaboração do manual de codificação e derivaram especificamente, da transformação dos nossos resultados num manual de codificação semelhante aos já existentes. Este processo de "homogeneização" dos discursos individuais, resulta nalgumas "perdas", especialmente ao nível do "estilo" do discurso de cada um dos entrevistados, isto é, ao nível do que diferencia os discursos (isto porque a construção do manual é feito fundamentalmente com base no que aproxima os discursos).

Assim, por ex., enquanto na análise linguística que efectuámos permanecemos sensíveis aos tempos verbais utilizados pelos entrevistados para o estabelecimento de uma relação que designámos genericamente de influência (o que permitiu por ex., diferenciar relações condicionais, causais ou consecutivas); na elaboração do manual todos estes tipos de relações passaram a ser consideradas da mesma maneira. Ora, a utilização de tempos verbais diferentes pelo seu próprio significado, está relacionado com um

[35] "Língua", é no fundo, «a expressão de consciência de uma colectividade» (Cunha & Cintra, 1995: 1).

aspecto que nos parece importante, que é o *grau de certeza* que o sujeito tem das relações referidas.

Um outro aspecto patente no discurso dos indivíduos e que também traduz o *grau de certeza* que o sujeito tem das influências referidas entre duas ou mais variáveis, é a utilização de formas verbais compostas com os verbos *dever* e *poder.* Veja-se por ex., as diferenças de significado entre as duas afirmações: "o tipo de tecnologia utilizada *aumenta* a rapidez com que se realiza o trabalho" ou, "o tipo de tecnologia utilizada *pode aumentar* a rapidez com que se realiza o trabalho"; enquanto no primeiro caso, o indivíduo manifesta explicitamente a certeza da influência referida, no segundo caso, ele apenas considera a hipótese dessa influência, podendo-se pressupor que para o indivíduo existe outra ou outras condições que afectarão a influência referida.

Por outro lado, o uso do verbo *dever* pode ainda significar que o entrevistado defende teoricamente a existência daquela relação como estritamente necessária; o uso do verbo *poder*, significa apenas que o entrevistado admite a possibilidade daquela relação não se manifestando sobre a sua necessidade.

Um outro aspecto que habitualmente é negligenciado nestes casos é o da *entoação*[36] com que o indivíduo faz as suas afirmações. A caracterização do valor da entoação na frase é, segundo Cunha e Cintra, um dos problemas de solução delicada que tem interessado muitos linguistas contemporâneos, e de cuja análise não nos ocuparemos aqui pois a mesma ultrapassaria o âmbito deste trabalho. Aquilo que importa aqui salientar é o conhecimento de que "com uma simples mudança de tom, podemos reforçar, atenuar ou mesmo *inverter*[37], o sentido literal do que dizemos" (Cunha & Cintra, 1995: 175), ou seja, uma análise dos discursos individuais sem consideração desta vertente poderá não corresponder totalmente à realidade que o indivíduo nos quis transmitir.

---

[36] Cunha e Cintra definem-na como "a linha ou curva melódica descrita pela voz ao pronunciar palavras" (Cunha & Cintra, 1995: 167).

[37] O itálico é nosso.

Perante esta situação optámos por cotar os textos transcritos das entrevistas realizadas para o primeiro estudo empírico de acordo com o manual elaborado, mas assinalando todos os aspectos "típicos" do discurso individual do tipo dos referidos anteriormente e, posteriormente, na entrevista de confronto, procuraremos clarificá-los e/ou explicitá-los junto dos indivíduos.

Este estudo alertou-nos assim, para a necessidade de desenvolver e aprofundar os conhecimentos dos psicólogos no domínio da linguística atendendo a que grande parte do seu trabalho enquanto práticos ou investigadores, se baseia na análise de discursos orais e/ou escritos, individuais ou colectivos.

F. P. C. E.
BIBLIOTECA
U. P.

CAPÍTULO SEXTO

Identificação das *estruturas de conhecimento* que responsáveis bancários possuem sobre "organização"

Primeiro estudo empírico

Identificação das estruturas de conhecimento que responsáveis bancários têm sobre "organização"

1. Metodologia

No seguimento das conclusões do estudo exploratório e tal como aí referimos, optámos pela *metodologia de mapeamento cognitivo* opção que tem a ver fundamentalmente, com o facto de que o nosso objecto de estudo é intrinsecamente cognitivo, isto é, estávamos interessados em compreender o *conhecimento que responsáveis bancários constróem sobre "organização".*

Paralelamente às decisões de desenho que habitualmente se colocam em qualquer investigação, a partir do momento que se opta pelo mapeamento cognitivo tem de se fazer uma série de opções específicas a esta metodologia de investigação. Assim por ex., é importante a definição clara (1) do objectivo da elaboração do mapa bem como (2) do território que ele cobrirá ou abrangerá (Huff & Fletcher, 1990). É da definição ou clarificação destes aspectos que nos ocuparemos a seguir.

1.1. Objectivos

Pretendemos fundamentalmente, com a concretização deste estudo compreender e modelar, ou seja, representar graficamente, a estrutura de conhecimento que responsáveis" bancários em Instituições nacionais de crédito sustentam sobre "organização.

A prossecução deste objectivo implica, na prática (a) a descrição do *conteúdo* das estruturas de conhecimento que responsáveis bancários sustentam sobre *organização* ou *estruturação organizacional*; e, (b) a especificação da *estrutura* subjacente àquele conhecimento, isto é, a elaboração de mapas cognitivos para cada um dos entrevistados.

Além disso, propomo-nos ainda explorar e reflectir sobre a utilidade do "mapeamento cognitivo" enquanto método de representação e análise do conhecimento ou estruturas de conhecimento, no domínio organizacional.

Procurámos ainda ao longo dos contactos estabelecidos, obter dados escritos sobre o projecto, ou o próprio projecto, de restruturação dos balcões nas Organizações onde estas tivessem ocorrido recentemente, material a ser trabalhado no segundo estudo empírico.

1.2. Especificações do território a representar graficamente

Segundo Erdener e Dunn a decisão mais básica que tem que se tomar quando se recorre ao método de mapeamento cognitivo envolve a escolha entre um mapa que reflicta a cognição individual ou um que reflicta as percepções partilhadas de um grupo e/ou Organização (Erdener & Dunn, 1990: 293). Nesta decisão, que se relaciona directamente com a definição da amostra de estudo, desempenham obviamente, papel fundamental o(s) objectivo(s) do estudo (definidos anteriormente) e a(s) questão(ões) de investigação em análise. É sobre estes aspectos que nos debruçaremos a seguir.

1.2.1. As questões de investigação

Tal como afirmámos nas conclusões do estudo exploratório (cf. pág. 295), a questão básica de investigação para este primeiro estudo coloca-se ao nível individual e é a seguinte:

> «Qual é o conhecimento que bancários responsáveis pela estruturação ou restruturação organizacional possuem sobre "organização"?

Entretanto, tendo em atenção os aspectos naturalmente salientados pelos entrevistados bem como as áreas de exploração do estudo exploratório que se mostraram, como vimos, bastante eficazes na estimulação do discurso

dos responsáveis bancários sobre a temática em estudo, podemos especificar esta questão nas seguintes:

1. Que dimensões do *meio organizacional* são relacionadas com *organização*?

2. Que tipo de factores "organizacionais" os responsáveis bancários consideram?

3. Como é que os entrevistados percebem a influência do *meio externo*, nas suas decisões de restruturação organizacional?

3.**1.** Que elementos do meio externo eles salientam?

4. Como é que os entrevistados percebem a influência da *tecnologia*, nas suas decisões de restruturação organizacional?

4.**1.** Que aspectos tecnológicas eles salientam?

5. Como é que os entrevistados percebem a influência do factor *"pessoal/humano"*, nas suas decisões de restruturação organizacional?

5.**1.** Que dimensões pessoais/humanas eles salientam?

6. Como é que os entrevistados percebem a influência entre aspectos do meio externo e as variáveis de "tecnologia"?

7. Como é que os entrevistados percebem a influência entre aspectos do meio externo e as variáveis de "pessoal"?

8. Como é que os entrevistados percebem a influência entre os aspectos tecnológicos e as variáveis de "pessoal"?

9. Como é que os entrevistados percebem a influência interactiva das diversas variáveis, isto é, quais as suas teorias sobre "organização"?

1.2.2. Níveis de análise

Como facilmente se depreende do que ficou dito anteriormente, o nível de análise neste estudo é o individual, isto é, cada elemento, gestor e/ou técnico, que em Organizações de crédito portuguesas é responsável pelos processos de organização ou restruturação organizacional. Para tal, e como a restruturação dos balcões era um processo que decorria ou tinha decorrido há pouco tempo, aproveitámos por escolher os intervenientes neste processo.

Como vimos também nas conclusões do estudo exploratório (Cf. pág. 297) neste tipo de Organizações o processo relativo à restruturação dos balcões envolve um conjunto de intervenientes organizacionais situados hierarquicamente no topo estratégico (Mintzberg, 1982, 1990) e no topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), isto é, implica a constituição de uma "constelação de trabalho" (Mintzberg, 1982) especificamente para este fim que uma vez alcançado, permitirá o "desfazer" da constelação criada.

Estando nós mais interessados no estudo em profundidade de casos individuais do que em análises mais superficiais dum grande número de sujeitos, ou seja, optámos por um estudo mais *intensivo* do que *extensivo* (Cossette, 1989), considerando um número restrito de casos. A sua selecção foi feita preferencialmente, de entre os responsáveis pelo processo de restruturação de agências ou balcões que na altura da realização do estudo exploratório decorria em quatro das oito Organizações de crédito contactadas. Pretendíamos também conseguir a adesão de todos os intervenientes neste processo ou de todos os participantes desta "constelação de trabalho" em algumas destas Organizações, de forma a podermos viabilizar o segundo estudo empírico cuja unidade de análise é, ao contrário da deste estudo, organizacional ou colectiva como veremos.

Assim, dos responsáveis, gestores e técnicos, pela área da "organização" contactados nestas quatro Organizações, conseguimos em tempo útil, a adesão de dois administradores e três elementos do topo da tecnoestrutura, num total de cinco casos. Ao realizarmos um estudo com casos múltiplos não tínhamos qualquer preocupação de "amostragem" mas,

pretendíamos antes, utilizá-los numa lógica de replicação (Yin, 1993) de realidades que presumimos semelhantes. A sua utilização permitir-nos-á o estabelecimento de leituras comparativas sempre enriquecedoras nestes casos.

Dos cinco casos considerados dois não tinham feito parte da amostra do estudo exploratório, precisamente os dois Directores coordenadores da DOI. As principais características destes cinco elementos, todos do sexo masculino, foram agrupadas em duas dimensões *Formação e função desempenhada na Organização* e *Experiência no domínio da "organização"*.

Relativamente à primeira destas dimensões podemos destacar que apenas um dos entrevistados, precisamente o "Director adjunto" não possuía formação superior, os dois administradores responsáveis pelo pelouro da *organização* tinham formação superior no domínio da Economia e, dos dois "Directores coordenadores" um, tinha formação em Engenharia e, o outro, em Matemática.

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

Podemos referir ainda que os cinco responsáveis pela "restruturação dos balcões" que aderiram ao estudo, pertencem a duas Organizações de crédito (Quadro 23.).

		FUNÇÕES			
		Admin.	Dir. coord.	Dir. Adj.	**Total**
ORG.	**A**	1	1	1	3
	C	1	1		2
	Total	**2**	**2**	**1**	**5**

Quadro 23. Responsáveis pela "organização" por função desempenhada e Organização de pertença.

Apenas numa delas, a que designámos por *Organização A*, foi possível a colaboração de todos os intervenientes no processo de restruturação dos balcões, a que por este motivo, seleccionámos para a concretização do segundo estudo descrito no capítulo sétimo.

1.2.3. Outras características relevantes do território

Dois outros aspectos, são habitualmente considerados quando se decide pelo mapeamento cognitivo, um é relativo ao *tipo de conteúdos da cognição que desejamos incluir no mapa* e, o outro, intimamente relacionado com este, tem a ver com a *quantidade de informação que nele pretendemos incluir.*

Na resposta a ambas as questões vai desempenhar papel fundamental quer o objectivo do mapeamento como as questões de investigação delineadas, devendo «o que elabora o mapa encontrar formas de seleccionar apenas os conceitos e crenças que são relevantes para o estudo» (Eden, Jones & Sims, 1983: 47). Segundo estes autores, e de acordo com a abordagem teórica subjacente ao método de mapeamento cognitivo que propõem (anteriormente desenvolvido) e que aqui adoptamos, o entrevistador e/ou o investigador deverá tentar compreender a forma como o entrevistado caracteriza o problema tentando assegurar-se que as ideias que se relacionam com valores e objectivos sejam incluídos no mapa.

Desta forma, procurámos salientar do discurso dos entrevistados as suas ideias sobre "organização" quer ele se referisse a esta temática isoladamente ou a relacionasse com outros aspectos.

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

responsável como se ele fosse, individualmente, o único responsável naquela matéria[1].

1.3. Técnicas de recolha de dados

Das técnicas de recolha de dados habitualmente utilizadas no mapeamento cognitivo (desenvolvidas no capítulo quarto), privilegiámos a *entrevista* por ser o método que "melhor permite abordar a realidade, a verdade dos outros" (Grawitz, 1986). Ou seja, para o estudo das estruturas de conhecimento nas Organizações, optámos pela utilização de técnicas do tipo "registos interactivos" (Walsh, 1989).

Os dados foram assim, recolhidos em duas entrevistas, uma primeira entrevista de recolha de dados que denominámos por "entrevista inicial" e, uma segunda entrevista em que é mostrado ao entrevistado o mapa elaborado com base nos dados recolhidos anteriormente e que por isso, denominámos de "entrevista de validação". Estas entrevistas foram realizadas respectivamente, em Fevereiro e Abril de 1995, no contexto da Organização de pertença dos entrevistados.

1.3.1. Entrevista inicial

Os dados da entrevista inicial foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas (cf. Guião da entrevista no Anexo B) realizadas como dissemos, no contexto da Organização de pertença dos entrevistados, e com a duração média de 1,30 hora.

Com a *entrevista inicial* pretendíamos basicamente recolher dados relativos ao modo como os entrevistados abordam as questões de "organização" e como as relacionam com outras, dados afinal da realidade

[1] Deixaremos para o segundo estudo empírico a exploração dum mapa cognitivo colectivo na Organização de crédito em que tal se mostrou possível, isto é, naquela em que foi possível contactar todos os intervenientes no processo de restruturação organizacional ocorrido recentemente.

"subjectiva" (Pagès et all 1984) de cada entrevistado. Além disso, pretendíamos ainda obter e/ou clarificar[2] dados relativos aos responsáveis entrevistados nomeadamente, saber qual a sua formação e a experiência no domínio da "organização" aqui avaliada pelo número de anos a trabalhar neste domínio.

Atendendo aos seus objectivos, a entrevista estava assim estruturada em três partes:

uma *primeira parte*, introdutória, em que sinteticamente, era explicado o objectivo do estudo, solicitada a colaboração do entrevistado e garantido o sigilo das informações fornecidas;

uma *segunda parte*, em que procurávamos explorar basicamente as *estruturas de conhecimento* que cada entrevistado possuía relativamente à tarefa de "organização" ou "estruturação organizacional". Para tal, o entrevistado era por ex., questionado sobre o que entendia por "organização", que aspectos considerava associados às questões de "organização", qual o papel que atribui ao *meio externo*, como por ex., a importância dos *clientes* e dos outros bancos a operar no mercado, nas formas assumidas de "estruturação organizacional", a importância atribuída aos aspectos relacionados com o "pessoal", etc.

Por fim, uma *terceira parte*, em que pedíamos ao entrevistado que verbalizasse sobre uma realidade objectiva nomeadamente, a restruturação recente dos balcões processo no qual estiveram envolvidos.

Ao longo da entrevista eram ainda explorados outros dados demográficos dos entrevistados como por ex., a sua formação académica, se tinham frequentado algum curso de gestão, os anos que estavam no cargo que desempenhavam, a experiência que tinham no domínio da "organização" antes da ocupação do actual cargo, aspectos que considerámos como

[2] Dependendo tal do facto do elemento entrevistado ter ou não pertencido à amostra do estudo exploratório por nós já caracterizada.

potencialmente interessantes aquando da interpretação dos resultados deste estudo.

1.3.2. A segunda entrevista ou "entrevista de validação"

Após a elaboração do mapa cognitivo relativo a cada indivíduo, realizámos com cada um uma segunda entrevista, a chamada "entrevista de validação", realizada com base no mapa cognitivo por nós elaborado.

Esta entrevista constituiu uma oportunidade não só para a validação pelo cliente, do mapa elaborado, validação feita com base no reconhecimento e na aceitação quer dos conceitos como das relações estabelecidas entre eles representados no mapa, como também para explorar conceitos significativos do sistema de crenças do indivíduo, nomeadamente os seus opostos psicológicos, e as suas causas e explicações.

Além disso, a realização desta entrevista permite uma melhor exploração do que o cliente pensa sobre a temática em estudo, pois a combinação de dados recolhidos em diferentes ocasiões permite quebrar um "mental set"[3] a que os entrevistados eventualmente, estariam sujeitos no momento da primeira recolha de dados (Eden, 1979). De facto, segundo o autor, se recolhermos dados em momentos diferentes teremos mais hipóteses de abarcarmos melhor todas as crenças sustentadas pelo indivíduo sobre a problemática em estudo isto porque, dadas as nossas limitações cognitivas, não somos capazes de num dado momento, nos lembrarmos de todas as causas e/ou consequências que acreditamos estarem relacionadas com um dado acontecimento.

Assim, após uma breve explicação sobre os procedimentos por nós desenvolvidos no período que decorreu entre a primeira e a segunda entrevista, colocámos à frente do indivíduo o resultado desse trabalho, ou seja,

[3] Consiste numa estrutura mental pela qual o pensamento de uma pessoa, num dado momento, "will follow the lines on which he starts off"» (Eden, 1979: 91).

o mapa cognitivo elaborado com base nos dados recolhidos na primeira entrevista.

Com base nele procedemos à sua exploração que embora tivesse sido diferente de entrevistado para entrevistado, tendo em atenção as especificidades dos mapas de cada um, consistiu basicamente no seguinte:

1. *exploração de opostos de conceitos*

Perante cada conceito a explorar desta forma foi perguntado a cada indivíduo: "Qual é na sua opinião a alternativa (satisfatória ou negativa conforme o indivíduo tivesse indicado uma ou outra) para esta circunstância? É importante que nos dê a *sua opinião* e não o ponto de vista "oficial" da Organização".

2. *desenvolvimento ou aprofundamento de ideias,* estimulado através de questões do tipo:

a) Exploração das *consequências*

"Porque é que isto o preocupa?", ou

"Porque é que está preocupado com isto?"

b) Exploração das *causas*

"Que razões encontra que expliquem tal?" ou

"Porque é que isto é assim?"

Em qualquer uma das situações é importante dar ao cliente o tempo necessário para ele ir até ao "fundo da questão". Todo este processo quer o de exploração das causas como o de consequências, deverá ser mantido até que o indivíduo não seja capaz de dizer mais nada sobre o assunto.

2. Método de análise de dados

Para a análise dos dados relativos ao conhecimento ou às estruturas de conhecimento que os responsáveis bancários sustentam sobre "organização", utilizámos a técnica de Graphics COPE, técnica informatizada de mapeamento

cognitivo desenvolvida com base na Teoria de Constructos Pessoais de Kelly conforme referimos no capítulo três. Importa aqui salientar que para o mapeamento optámos por considerar como 1º pólo de qualquer constructo a dimensão descritiva proferida em primeiro lugar pelo indivíduo (Regra 2, descrita no capítulo quarto), facto que como veremos, vai ter interesse do ponto de vista da análise global dos modelos elaborados.

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

3. Resultados e sua discussão

As principais constatações empíricas do estudo relativas ao conhecimento ou às estruturas de conhecimento que os entrevistados têm sobre "organização" serão por razões meramente descritivas, organizadas e exploradas de acordo com a função desempenhada por aqueles na Organização.

3.1. Os mapas cognitivos e a sua análise

Apresentaremos de seguida os mapas cognitivos dos cinco responsáveis (dois gestores e três membros da DOI) pela área da "organização" em Organizações nacionais de crédito. Das várias opções que tínhamos em termos estruturais, considerámos útil a apresentação dos mapas agrupados segundo a função desempenhada pelo entrevistado na Organização o que nos permitirá posteriormente, e caso se torne pertinente, a exploração da análise a este nível. A apresentação de cada caso seguirá uma sequência relativamente idêntica que passaremos a sintetizar.

Numa primeira parte, designada por *Características gerais do mapa cognitivo*, apresentaremos algumas das características e análises gerais do modelo como por ex., o tamanho do modelo, ou seja, a quantidade total de

conceitos e de relações do modelo; identificaremos os "conceitos topo" ou "influenciados" e, os "conceitos base" ou "influenciantes"[4] do modelo; com base nestes dados colocaremos algumas hipóteses relativamente à complexidade cognitiva do modelo nomeadamente através do cálculo da razão entre o número total de relações e de conceitos e, da razão entre o número de "conceitos topo" e de "conceitos base" e o número total de conceitos do mapa.

Procederemos ainda nesta parte, e com base numa análise de conteúdo, à categorização dos conceitos de cada modelo analisado. Para tal, utilizámos como referente a diferenciação que Duncan (1977, citado por Duncan & Weiss, 1979) fez de *meio organizacional* diferenciando os conceitos de acordo com o seu conteúdo, em dois grandes grupos, (a) os conceitos relativos ao *meio interno* e, (b) os relativos ao *meio externo* da Organização.

No primeiro grupo, e de acordo com as áreas exploradas no guião de entrevista elaborado no final do estudo exploratório (cf. Anexo B), considerámos os conceitos relativos aos *trabalhadores/pessoal* (conceitos representados a verde), à *organização* (a rosa) e, à *Empresa em geral* (representados a preto); no segundo grupo, considerámos conceitos relativos aos *clientes* (conceitos a azul escuro) e, conceitos relativos à *concorrência* (conceitos representados a turquesa escuro). Foram utilizados os seguintes critérios para a categorização dos diferentes conceitos:

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

Englobamos neste caso, conceitos do tipo *maior satisfação do trabalhador* (conceito *pessoal)*; *aumenta a qualidade do serviço* (conceito

[4] Relembramos aqui que os conceitos "topo" ou "influenciados", denominados por "heads" no programa, são conceitos aos quais o entrevistado não atribui consequências, situam-se, por isso, no topo de uma ou mais cadeias argumentativas; enquanto os conceitos "base" ou "influenciantes", denominados no programa por "tails", são pelo contrário, conceitos aos quais o indivíduo não atribui explicações ou causas, ou seja, são conceitos que iniciam uma ou mais cadeias de argumentação.

organização); *mais lucros para o banco* (conceito *empresa*); *satisfação completa do cliente* (conceito *cliente*); *maior agressividade da concorrência* (conceito *concorrentes)*;

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

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

3) outros conceitos houve que, por não ser possível categorizá-los através das duas formas referidas, foram categorizados de acordo com o próprio conteúdo do seu texto e com o sentido que o seu autor lhe atribuiu. Por ex., a asserção *o trabalho é sempre esforço*, foi considerado como um conceito *pessoal*, uma vez que, se ele é esforço, é-o para os trabalhadores.

Além disso, foram ainda considerados no domínio *pessoal/trabalhadores* conceitos que embora relativos aos trabalhadores não se reportam a características intrínsecas destes, por ex., conceitos relativos à variação da quantidade de trabalhadores, às variações nas taxas de absentismo; no domínio *organização*, foram consideradas características organizacionais tais como aspectos relativos ao serviço, ao atendimento, à tecnologia das unidades funcionais. A *rotação de pessoal*, o *enriquecimento do trabalho*, foram também e porque se referem a medidas organizativas, considerados como conceitos *organização*. Ainda que o programa por nós utilizado não proponha este tipo de análise como constatámos no capítulo quarto, optámos por este procedimento relativamente ao conteúdo dos conceitos, porque do ponto de vista da análise nos pareceu ser enriquecedor e facilitador da sua interpretação. Só desta forma de facto, seria possível a interessante comparação dos diferentes conceitos considerados por cada

entrevistado em cada um destes domínios e, também, estar atento aos novos domínios de conceitos criados em cada caso. Para tal, e apesar da consideração prévia dos domínios de conceitos anteriormente definidos, mantivemo-nos atentos na análise de cada caso, ao aparecimento e notação de outro tipo de conceitos.

A interpretação e análise propriamente dita dos mapas cognitivos elaborados será feita numa segunda parte, que denominámos por *Análise detalhada do modelo*, a partir dos agrupamentos de clusters constituídos. Tomámos esta opção porque por um lado, devido à dimensão dos mapas constituídos nos cinco casos não foi possível a elaboração do modelo ou mapa completo e, por outro lado, a *análise de clusters* possibilitada pelo programa, cria agrupamentos cujo conteúdo é mutuamente exclusivo, isto é, cada conceito pertence a um e um só agrupamento. Desta forma, todos os conceitos do mapa estão representados no conjunto destes agrupamentos e a sua análise conjunta permitir-nos-á obter uma imagem completa e clara das diversas teorias sustentadas por cada entrevistado.

Além disso, na representação gráfica dos clusters optámos também por representar todas as relações que cada conceito do cluster mantém com outros conceitos do mapa, independentemente destes pertencerem ou não ao cluster em análise. As relações estabelecidas com conceitos que não pertencem ao cluster são representadas por traços ou setas a tracejado, conforme se tratem de relações conotativas ou de influência, acrescidos da indicação do número do conceito com quem é estabelecida a relação.

Partindo então, de cada um dos clusters constituídos, faremos simultaneamente uma análise a dois níveis distintos embora complementares: procederemos, a uma *análise global* do cluster constituído e, simultaneamente faremos uma incursão exploratória às suas características mais particulares, como por exemplo a conceitos que a análise evidencie como relevantes. Assim, procederemos à análise global do cluster através das principais vias

discursivas[5] nele representadas, considerando para tal, todos os conceitos importantes que dele fazem parte. Desta forma, começaremos por considerar quer os conceitos "base" ou "influenciantes" quer os conceitos "topo" ou "influenciados" representados no cluster e que de alguma forma, o organizam em termos temáticos.

Ao longo da descrição das vias discursivas principais do cluster destacaremos particularmente os conceitos mais importantes ou mais significativos como seja por ex., os conceitos que estabelecem um grande número de relações directas com outros conceitos - análise do *Domínio imediato do conceito*; os que estabelecem um grande número de relações directas e indirectas - análise da C*entralidade* - e, as *opções potenciais* do modelo ou "pontos de ramificação" que são os conceitos que possuem mais do que um resultado e/ou mais de três relações; a um nível ainda mais específico da análise, exploraremos conceitos importantes do modelo presentes em cada cluster, através de uma série de análises também disponibilizadas pelo GCOPE como por ex., o número de conceitos relacionados com um dado conceito seleccionado, o conjunto de vias consecutivas e explicativas de um dado conceito. Consideraremos ainda em cada cluster e a partir da análise dos *agrupamentos hierárquicos do cluster*, o seu conceito mais elaborado, isto é, aquele que mais subordinados possui. Optámos por considerar esta análise pois como ela considera apenas os subordinados de cada conceito que *não pertencem* ao agrupamento ao qual este pertence, a análise destes mapas juntamente com o dos clusters permite-nos uma imagem completa não só do conceito em análise como do modelo total. A finalizar a análise de cada cluster faremos uma referência destacada de todos os *círculos* discursivos ou *loops* presentes no mesmo.

Entretanto, e para facilitar a localização nos mapas elaborados, dos conceitos referidos em texto sempre que fizermos referência a algum indicaremos, entre parêntesis, o seu respectivo número.

[5] Chamamos *vias discursivas* ao conjunto de conceitos relacionados desde um "conceito base" até um "conceito topo".

No final desta análise e a partir das principais características evidenciadas no modelo, elaboraremos numa terceira e última parte, denominada *Conclusões e reflexões finais,* um mapa síntese do modelo constituído basicamente pelos conceitos que foram sendo destacados ao longo da análise dos seus clusters, os seus conceitos chave ou fulcrais, e procederemos a uma síntese descritiva e interpretativa sobre o *conhecimento* que o indivíduo em causa sustenta sobre "organização" servindo-nos para tal, e fundamentalmente da diferenciação que McGregor (1960) fez entre Teoria X e Teoria Y.

De forma a não tornar demasiado extensa a apresentação de cada um dos cinco casos que constituem este estudo, optámos por constituir em anexo, um dossier para cada um, de onde constarão as suas principais características e todas as análises realizadas e que estiveram na base das interpretações apresentadas. Entretanto, e por razões de confidencialidade, o nome dos participantes neste estudo bem como o das Organizações bancárias a que pertencem, foram omitidos ao longo da descrição/análise de cada caso. O nome das Organizações será substituído por letras maiúsculas e o nome dos entrevistados por letras minúsculas do alfabeto.

3.2. Os mapas cognitivos dos gestores responsáveis pelo pelouro da "organização"

3.2.1. Entrevistado *a*

> O entrevistado ***a***, gestor com o pelouro da "organização" na Organização nacional de crédito A, é formado em Economia e desempenhava há mais de cinco anos esta função.

3.2.1.1. Características gerais do mapa cognitivo

O mapa do entrevistado ***a*** tem 72 conceitos e 99 relações, três das quais são relações conotativas. Das restantes 96 relações, 82 são relações positivas

(85%) e apenas 14 (15%) são relações negativas[6]. Este facto associado ao de que a esmagadora maioria dos primeiros pólos dos conceitos representarem a situação desejável ou positiva para o entrevistado[7], permite-nos desde já, afirmar que estamos perante um indivíduo que assume preferencialmente, um discurso positivo sobre as questões de *organização*; isto é, as suas ideias são expressas de forma positiva e clara mais em termos de objectivos a alcançar do que de situações problemáticas actuais.

Relativamente aos conceitos e com base na análise de conteúdo que efectuámos[8], elaborámos o Quadro 24., que nos elucida sobre a quantidade de conceitos encontrados em cada um dos domínios considerados. Assim, verificamos que no discurso do entrevistado, predominam os conceitos relativos ao *meio interno*, constituindo estes cerca de 86% do n.º total de conceitos do mapa, podendo por este facto, avançarmos já a hipótese de que para este entrevistado os factores relativos aos *trabalhadores*, à *empresa* e à *organização* em si, são mais determinantes nas teorias que possui sobre "organização" do que outros conceitos nomeadamente, os relativos ao *meio externo*.

Quanto aos conceitos do *meio externo*, para além dos domínios de conceitos por nós criadas previamente, considerámos ainda, neste caso, um outro agrupamento que denominámos de *político-económico* (conceitos a vermelho), constituído para abarcar os conceitos relativos às condições político-económicas que segundo o entrevistado afectaram e afectam a actividade bancária. O conjunto destes conceitos dada a sua pouca expressividade no modelo (representam apenas 14% do número total de conceitos referidos), permite-nos colocar a hipótese de que este tipo de

---

[6] Consultar no Anexo D. o *Tamanho do Modelo*, a *Listagem dos conceitos* e a *Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos*.

[7] Que, de acordo com o método que utilizámos, representam a 1ª frase proferida pelo indivíduo independentemente de ser ou não o pólo que o entrevistado tem como preferido.

[8] Ver no Anexo D. o resultado da análise de conteúdo realizada que nos dá conta dos conceitos integrados em cada domínio - *Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem* -.

conceitos tem um papel pouco central nas teorias ou no conhecimento que o entrevistado possui sobre "organização".

	DOMÍNIOS	TOTAL
Meio Interno	*Organização*	24
	Pessoal	26
	Empresa	12
	Sub-Total$_1$ ☞	***62***
Meio Externo	*Clientes*	3
	Concorrência	3
	Político-económica	4
	Sub-Total$_2$ ☞	***10***

Quadro 24. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***a*** por domínio considerado.

Entretanto, a identificação dos "conceitos base" ou "influenciantes" e de conceitos "topo" ou "influenciados", uma das análises globais mais simples possibilitada pelo programa, permite-nos continuar a manter aquela hipótese. De facto, todos os "conceitos topo" conceitos que no âmbito do mapeamento cognitivo representam os *resultados desejados* para o entrevistado, são conceitos do *meio interno* da Organização (cf. Quadro 25.). Uma análise mais aprofundada destes conceitos, dada a sua importância no modelo, será realizada aquando da análise dos clusters.

CONCEITOS "TOPO"	PATHE[9]
25 aumento da cota de mercado	**83**
37 substituição dos trabalhadores	67
43 organização ideal ... organização perversa	2
58 o banco ganha mais dinheiro	**414**

Quadro 25. Conceitos "topo" ou influenciados do modelo e quantidade respectiva de vias de argumentação explicativas que finalizam.

Quanto ao conjunto de "conceitos base", conceitos que estão na base de cadeias de argumentação (cf. Quadro 26.), verificamos também que pertencem todos aos três domínios de conceitos do *meio interno* da Organização, com excepção de um, a *adesão de Portugal à CEE,* conceito relativo ao *meio externo*. Cada um destes conceitos pode ser considerado de acordo com o programa, como *opções potenciais* que o sujeito percebe como disponíveis para seleccionar a ou as acções que permitem a concretização das "questões chave", situadas hierarquicamente, acima daquelas.

CONCEITOS "BASE"	PATHC[10]
14 melhor a qualidade da prestação de serviços de back-office	9
17 simpatia no atendimento	10
32 colocar o pessoal administrativo dos balcões fora da vista do cliente	12
33 "os recursos humanos são caros"	23
35 serviço integralmente automatizado ... serviço automatizado prestado por vendedor	11
39 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador	**68**
40 Empresa centenária ... Empresa de criação recente	50
43 organização ideal ... organização perversa	26
52 o trabalhador sabe que o seu trabalho tem repercussão nos objectivos do banco ...	11
56 atendimento tradicional ... atendimento como força de vendas	**66**
57 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"	49
72 adesão de Portugal à CEE	**408**

Quadro 26. Conceitos "base" ou influenciantes do modelo e quantidade de vias de argumentação consecutivas a que dão origem.

[9] Designação e comando do GCOPE e que temos vindo a traduzir por "vias explicativas".

[10] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias consecutivas".

Entretanto, pelos valores da razão *número de conceitos "topo"* vs. *número total de conceitos* e da razão *número de conceitos "base"* vs. *número total de conceitos* respectivamente de 0.05 e de 0.16, podemos continuar a concluir no sentido da elaboração cognitivamente simples que este entrevistado faz da temática em estudo.

Pelo facto do número de conceitos "topo" ou objectivos ser muito pequeno, apenas quatro, e de um deles precisamente *o banco ganha mais dinheiro* (58), explicar nada mais nada menos do que 414 vias (!!) argumentativas presentes no mapa, poderemos dizer que este entrevistado está bastante centrado no alcance desse objectivo, não evidenciando grande preocupação em encontrar objectivos alternativos e igualmente importantes. Apesar deste afunilamento superior do mapa, há uma relativa largura na base do mesmo, indicada pela quantidade de conceitos "base" existentes. Pelo facto da maioria destes conceitos desenvolverem um conjunto de vias consecutivas relativamente pequeno - excepção para o conceito 72 -, denuncia um mapa relativamente achatado, o que também aponta para uma reduzida elaboração discursiva, isto é, baixa complexidade cognitiva.

Uma exploração mais aprofundada do papel realmente desempenhado por cada uma destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído pelo entrevistado sobre "organização", será o objectivo das análises subsequentes.

3.2.1.2. Análise detalhada do modelo

A análise e interpretação do modelo será feita, tal como dissemos anteriormente, a partir da análise dos vários clusters constituídos seguindo, na análise de cada um, uma lógica do mais geral para o mais particular isto é, do modelo enquanto um todo para o nível dos conceitos.

Os conceitos constituintes deste modelo agrupam-se em três clusters com 23, 14 e 35 conceitos[11], respectivamente, facto que nos leva a admitir desde já que estamos perante um mapa cuja *complexidade cognitiva* não é muito grande, isto é, ao ser possível dividi-lo em mapas mais pequenos evidencia que não é um mapa grandemente interrelacionado[12]. Esta hipótese interpretativa relativa à complexidade cognitiva do modelo pode também ser comprovada pela razão encontrada entre o número total de relações e o número total de constructos, que é de apenas 1,375 (99/72), o que mostra que o entrevistado estabelece pouco mais de uma relação por conceito.

Entretanto, dos cinco *loops* identificados verificamos que atendendo ao seu conteúdo, o loop1, o loop2 e o loop3 partilham seis dos seus conceitos podendo assim, ser considerados como loops semelhantes; os outros dois loops, o loop4 e o loop5, são constituídos apenas por três conceitos[11]. Desta forma, a existência de apenas cinco loops no modelo não nos parece contrariar a hipótese relativa à pouca complexidade cognitiva que o modelo apresenta.

Os agrupamentos naturalmente constituídos não são contudo, "ilhas" completamente isoladas sem relação entre si. De facto, se considerarmos os clusters e os "loops" constituídos no modelo[11] verificamos que eles estabelecem entre si uma série de pontes, isto é, considerando individualmente qualquer um destes agrupamentos, verificamos que ele se encontra sempre relacionado pelo menos, com um dos outros[13]. Os agrupamentos constituídos nomeadamente os clusters, representam assim, subsistemas de ideias minimamente relacionados entre si cujo tema principal é possível identificar. Foi com o intuito de identificar o tema dominante em cada um dos clusters constituídos que elaborámos o Quadro 27. que nos dá conta do peso que cada grupo de conceitos tem em cada um destes agrupamentos e

[11] Confrontar no Anexo D. os "Agrupamentos constituídos".

[12] Não nos esqueçamos que esta análise de cluster procura exactamente determinar "ilhas" de conceitos relativamente isoladas, isto é, que estabelecem o mínimo de relações entre elas (cf. Capítulo quarto).

[13] Consultar no Anexo D. a *Listagem hierárquica dos agrupamentos*.

permite-nos saber se alguns daqueles predominam e quais, em cada cluster considerado.

	MEIO INTERNO			MEIO EXTERNO			
	Org.	*Pes.*	*Empr.*	*Client.*	*Concor.*	*Pol.-Eco.*	TOTAL
Cluster1	**10**	**4**	**7**	-	-	2	***23***
Cluster2	**1**	**4**	**3**	1	3	2	***14***
Cluster3	**13**	**18**	**2**	2	-	-	***35***
TOTAL	***24***	***26***	***12***	***3***	***3***	***4***	***72***

Quadro 27. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo.

Assim, verificamos que os *clusters1* e o *cluster3,* os que agrupam maior número de conceitos, reúnem predominantemente, conceitos do *meio interno* da Organização - verificando-se no cluster1, um ligeiro equilíbrio no número de conceitos de cada um dos domínios do *meio interno* e, no cluster3, um predomínio evidente dos conceitos relativos à *organização* e ao *pessoal*, representando estes cerca de 89% do total de conceitos do cluster. O *cluster2* por outro lado, e apesar de ser o mais pequeno dos agrupamentos constituídos, agrupa conceitos de todas os domínios considerados, verificando-se ainda que reúne os três conceitos relativos à *concorrência* identificados no modelo.

Analisemos então, e em pormenor, o conteúdo específico de cada um destes agrupamentos constituídos, servindo-nos para tal, de outro tipo de análises nomeadamente, de análises a conceitos específicos, que façam parte do cluster em questão e que nos ajudem não só a perceber a sua temática dominante como todo o modelo.

3.2.1.2.1. Análise do Cluster1

O cluster1 agrupa 23 conceitos e é constituído basicamente, por duas vias ou caminhos de argumentos: um primeiro, que leva à *maior informatização dos serviço* (12) conceito *organização* mais elaborado[14], que constitui um meio para a *automatização das tarefas* (13), conceito que como podemos verificar no mapa (cf. Figura 13.), já não faz parte deste cluster; e, outra via que culmina no *aumento da cota de mercado* (25), o segundo conceito "topo" mais elaborado do modelo (cf. Quadro 25.).

O *aumento da cota de mercado* (25), um dos objectivos estratégicos reconhecidos explicitamente pelo entrevistado, é conseguido exclusivamente pelo *aumento do volume de negócios* (7), conceito que tem uma importância significativa neste modelo já que constitui uma das suas *opções chave* e é também o 4º conceito mais importante do modelo em termos do número de relações directas que estabelece com outros conceitos do mapa e o 5º conceito mais central do modelo[15].

O *aumento do volume de negócios*, entretanto, é possível basicamente por duas vias, pela *melhoria da imagem do banco* (23) e pela *maior cobertura do mercado* (8), sendo que é a este nível que maior elaboração discursiva existe. Assim, o *aumento do volume de negócios* (7) pode ser alcançado pela *melhoria da imagem do banco* (23), aspecto que o entrevistado tem como objectivo estratégico, e que em termos organizativos, poderá ser conseguido por ex., pela *colocação do pessoal administrativo do balcão fora da vista do cliente* (32). Veremos adiante que aquele conceito é um dos mais bem elaborados deste cluster não através deste último mas, através do *aumento da satisfação do cliente* (5), conceito inserido no cluster3.

[14] No Anexo D., consultar os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir de Organização.*

[15] Verificar no Anexo D. a *Listagem das opções chave do modelo*, os resultados da *Análise do Domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da Centralidade dos conceitos.*

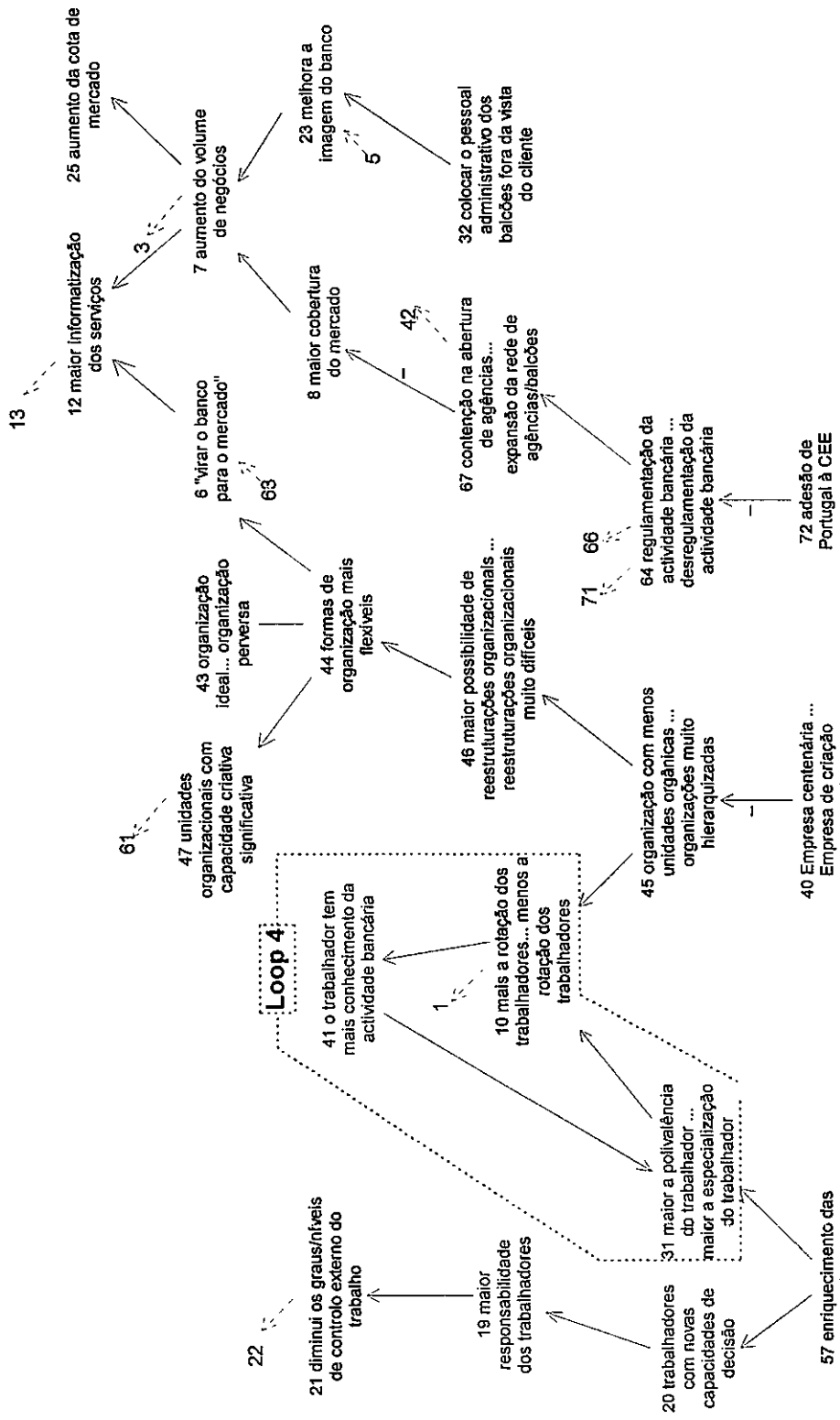


Figura 13. Mapa do Cluster1 com o Loop4 assinalado a tracejado (à esquerda).

Contudo, o *aumento do volume de negócios* também pode ser alcançado por via indirecta, através da *desregulamentação da actividade bancária* (-64), *opção chave* assumida em consequência da *adesão de Portugal à CEE* (72) conceito que se encontra na base de 408 (!!) vias argumentativas descritas no modelo. Assim, a *desregulamentação da actividade bancária* (-64) vai ter uma importância determinante na flexibilização da actividade quer em termos dos bancos que já operavam no mercado, permitindo nomeadamente, a *expansão da sua rede de balcões/*agências (-67) e, por via desta, a *maior cobertura do mercado* (8), quer como veremos aquando da análise do cluster2, permitindo o aparecimento de outros bancos e, por isso, o aumento desmesurado da concorrência.

Mas, em consequência do *aumento do volume de negócios*, torna-se imprescindível entre outras coisas, a *maior informatização dos serviços* (12) acção que resulta também, da assunção duma orientação estratégica básica que é a de "*virar o banco para o mercado*" (6). Vemos entretanto, que o que torna possível o cumprimento desta orientação estratégica base é um conjunto de factores organizativos que culminam na assunção de *formas organizativas mais flexíveis* (44) que constitui para o entrevistado, a forma de *organização ideal* (43), outro dos conceitos importantes deste modelo e de cuja análise por razões óbvias, nos vamos debruçar aqui. A *organização ideal ... organização perversa* (43), dado que estabelece apenas aquela relação conotativa, é simultaneamente um conceito "base" e um conceito "topo" do modelo (cf. Quadro 25. e Quadro 26.). No entanto, dado o número de vias argumentativas que origina (26) e que finaliza (2, apenas) podemos dizer que é fundamentalmente, um conceito influenciante ou explicativo[16].

Analisando as 26 vias argumentativas que origina, podemos verificar que este conceito explica ou influencia 29% dos conceitos do mapa (21/73); além disso, podemos verificar que a maior parte destas vias discursivas, precisamente 77% delas, são finalizadas pelos principais conceitos *empresa*,

[16] Consultar no Anexo D. as *Vias explicativas e consecutivas do conceito* relativo à *qualidade da organização* (43).

nomeadamente, *o banco ganha mais dinheiro* (58), conceito que finaliza 50% das 26 vias argumentativas referidas, o *aumento da cota de mercado* (25) e, o *aumento do volume de negócios* (7). Curioso ainda de salientar é que em dois casos, a *boa organização* implica em última instância, a *substituição dos trabalhadores* (37).

Relativamente às vias que este conceito finaliza, repare-se que no entender do entrevistado, tratando-se de uma *Organização centenária* (40), como é o caso daquela a que pertence, ela é *muito hierarquizada* (-45) o que *dificulta bastante a implementação de qualquer mudança* (-46) nomeadamente, a assunção destas formas organizativas mais flexíveis, isto é, leva à assunção de uma *organização perversa* (-43). Por este motivo, organizações flexíveis, onde não há grande definição dos procedimentos e existe uma certa flexibilidade para a mudança, constituem para o entrevistado, a situação desejável.

Deste cluster faz parte um dos cinco *loops* constituídos no modelo, o "Loop 4" - destacado com uma linha a tracejado na representação gráfica do cluster (cf. Figura 13.). Trata-se de um loop de *feedback positivo* pois os conceitos que o compõem, em número de três, só estabelecem entre si, relações positivas. Assim, o entrevistado considera que quanto *mais polivalente o trabalhador* fôr (31), mais possibilidades há de *rotação* (10), e quanto mais a rotação dos trabalhadores *maior é o seu conhecimento da actividade bancária* (41) e, consequentemente mais polivalente o trabalhador se torna. Entretanto, o entrevistado considera ainda que, a rotação dos trabalhadores será maior em *Organizações com poucas unidades orgânicas* (45) e, que o *enriquecimento das tarefas* (57) dá um contributo valioso à maior polivalência do trabalhador. De resto, as *Organizações com poucas unidades orgânicas* e o *enriquecimento das tarefas* constituem outras duas das *opções chave* do modelo e que desempenham neste caso, um papel importante na manutenção/crescimento do loop descrito. De facto, constituem duas intervenções possíveis, em pontos diferentes do loop, que desencadeiam uma dinâmica de *crescimento exponencial* do mesmo o que pode fazer supôr que

para o entrevistado, a situação retratada no loop é desejável e devendo-se, por isso, intervir no sentido da promoção do seu crescimento.

Através da análise de clusters hierárquicos efectuada a este cluster verificámos que de todos os conceitos que dele fazem parte, o mais bem elaborado é, e tal como dissemos anteriormente, *a melhoria da imagem do banco* (23), conceito que é explicado por 56% (40/72) dos conceitos do mapa e que constitui também, o segundo conceito mais elaborado do grupo de conceitos que denominámos "*empresa*"[17]. Este conceito vai constituir, como descrevemos anteriormente, uma das duas vias privilegiadas para o *aumento do volume de negócios* (7), único conceito que, no conhecimento sustentado pelo indivíduo, e como vimos no parágrafo anterior, permite o *aumento da cota de mercado* (25). Vejamos então quais os conceitos que estão presentes nas várias cadeias de argumentação subjacentes à *melhoria da imagem do banco* (23) (cf. Figura 14.).

Segundo a elaboração discursiva representada no mapa, o factor que mais contribui para a *melhoria da imagem do banco* é o *aumento da satisfação do cliente* (5), aspecto considerado como objectivo estratégico pelo entrevistado, e que é alcançado fundamentalmente, por duas vias: pela *melhoria da eficácia do serviço* (4) e, pela *melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público das agências* (15).

[17] Confrontar no Anexo D. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster1* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Agrupamento de conceitos "empresa"*.

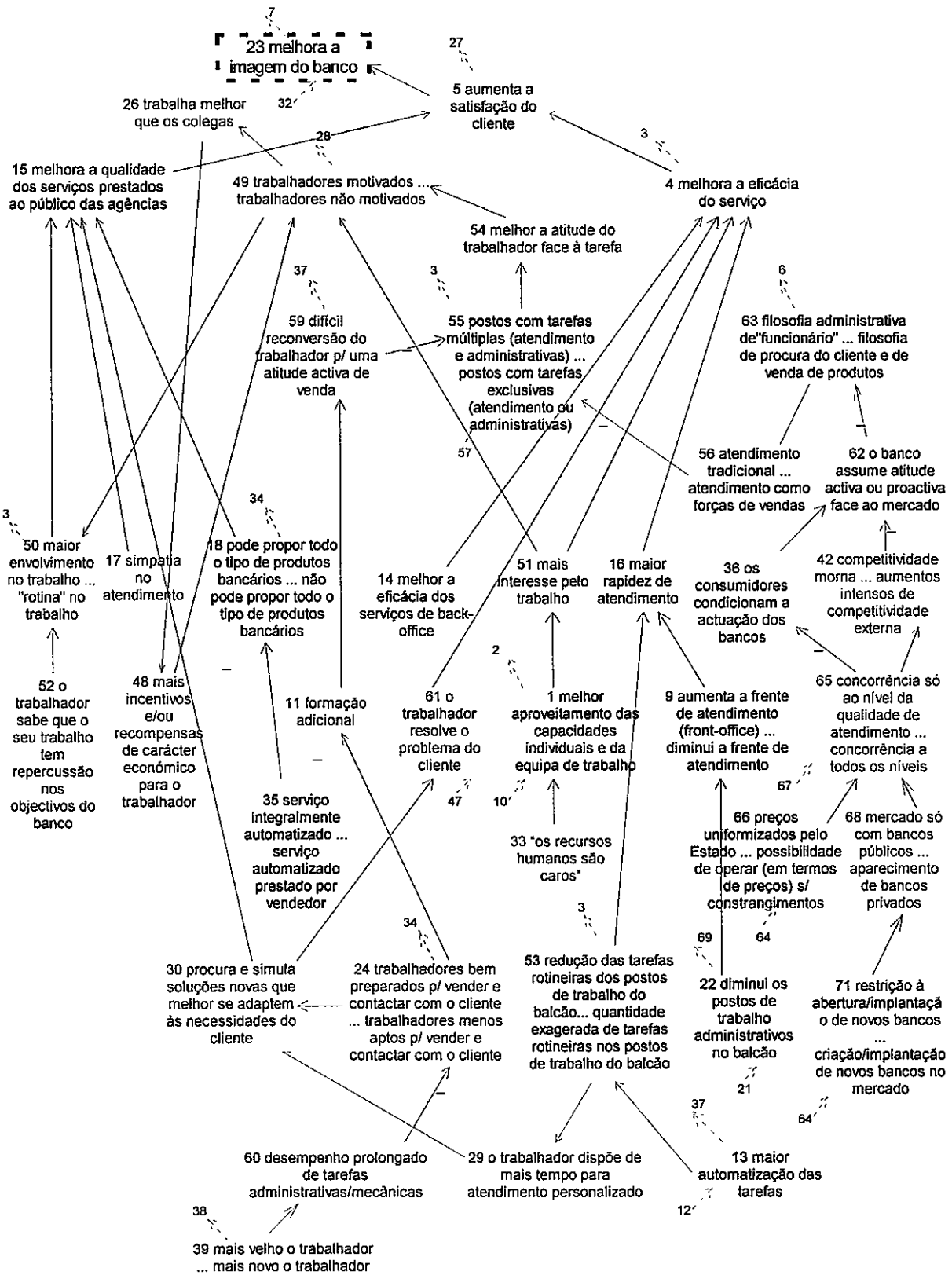


Figura 14. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *melhoria da imagem do banco*.

Verificamos entretanto, que três conceitos têm um contributo essencial e simultâneo (ainda que indirecto), nestes dois conceitos. Assim, segundo a teoria sustentada pelo entrevistado, o melhor *aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho* (1), a *maior automatização das tarefas* (13); e, dispor de *trabalhadores mais novos* (39), são factores que favorecem não só a melhoria da qualidade dos serviços como a sua eficácia. Além disso, a *melhoria na eficácia dos serviços* (4) pode ainda ser alcançada por dois factores organizativos, directamente, pela *melhoria da eficácia de serviços de back-office* (14) e, indirectamente, pela *diminuição dos postos de trabalho administrativos no balcão* (22).

Por outro lado, a *qualidade do serviço prestado nas agências pode ser melhorada* directamente, a partir de aspectos relativos ao trabalhador nomeadamente, da sua *simpatia* (17); e, indirectamente, do facto de ele *saber que o seu trabalho tem repercussões nos objectivos do banco* (52); de se optar, em termos organizativos, por um *serviço automatizado prestado por vendedor* (-35) e, em última instância, pela *criação/implantação de novos bancos no mercado* (-71).

∴

A análise deste cluster chamou a atenção para um conjunto de ideias que no contexto global da análise dos três clusters, se interligarão.

Assim, verificámos que a estruturação de conhecimento que o entrevistado faz ao nível da explicação da *informatização dos serviços bancários* é a de que esta surge realmente, em consequência do *aumento do volume de negócios* e do facto do banco ter assumido a orientação estratégica básica de se *virar para o mercado*, factores para os quais muito contribuiu a flexibilização na abertura de agências/balcões permitida pela *desregulamentação da actividade bancária* ocorrida após a *adesão de Portugal à CEE*, aspectos que para o entrevistado, foram cruciais nas mudanças organizacionais ocorridas.

Mas, *"virar o banco para o mercado"* só é possível, segundo a lógica discursiva retratada neste cluster, em *Organizações novas*, que por isso são menos hierarquizadas e possuem *formas de organização mais flexíveis*, o que o entrevistado identifica com a *organização ideal* em oposição à *organização perversa*. Vimos entretanto, que a *organização ideal* é um meio privilegiado para se alcançarem os principais objectivos financeiro económicos do banco, como sejam o *ganhar mais* dinheiro, o *aumento do volume de negócios* e, *o aumento da cota de mercado.*

Outra ideia importante que se destaca da análise deste cluster é a de que o *enriquecimento das tarefas* é uma importante *opção* organizativa no sentido de promover a *polivalência do trabalhador* e consequentemente, facilitar a sua *rotação* situação que vai, em última instância, e por via do aproveitamento ao máximo, das capacidades individuais e da equipa de trabalho (1), melhorar a eficácia do serviço e, fazer com que o banco ganhe mais dinheiro (conceitos que fazem parte já do Cluster3).

3.2.1.2.2. Análise do Cluster2

A cadeia de argumentação subjacente ao cluster2 (cf. Figura 15.), o mais pequeno, tem a particularidade de reunir conceitos de todos os domínios considerados e de permitir visualizar uma teoria dinâmica de influências tal como é construída pelo indivíduo.

Assim, verificamos que a *possibilidade de operar (em termos de preços) sem constrangimentos* (-66) e a *liberalização da legislação relativa à abertura de novos bancos* (-71) no mercado bancário português, consequências da *desregulamentação da actividade bancária* (64) - conceito como vimos do cluster 1 -, faz com que se façam sentir *aumentos intensos de competitividade externa* (-42) quer através do *aparecimento de bancos privados* (-68), quer devido ao facto da concorrência se passar a fazer sentir *a todos os níveis* (-65).

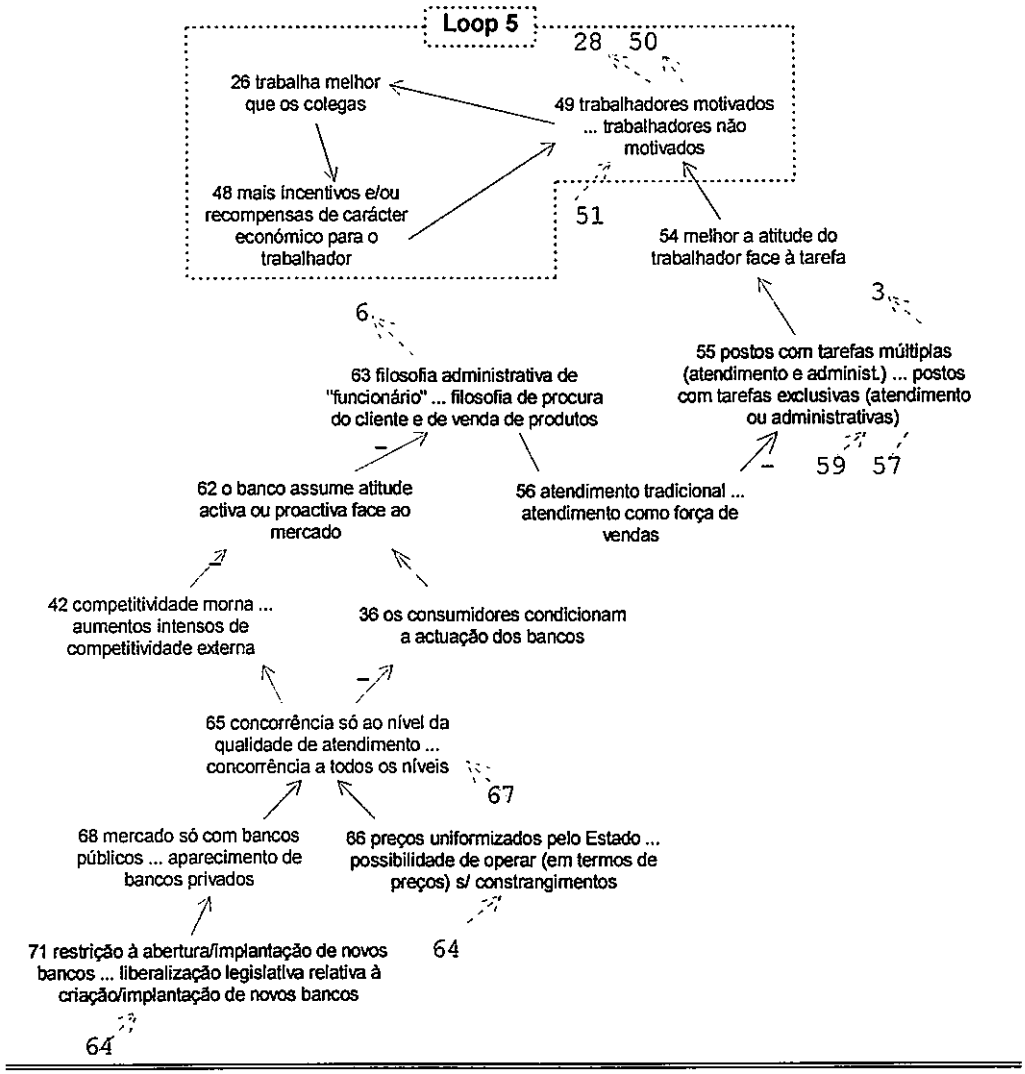


Figura 15. Representação gráfica do Cluster2 com o Loop5 assinalado em cima, a tracejado.

Ora, são estes aumentos intensos da competitividade externa que faz com que o banco em última instância, seja obrigado a assumir uma *atitude activa ou proactiva face ao mercado* (62), atitude que se concretiza pela adopção de uma *filosofia de procura do cliente e de venda de produtos* (-63), ou seja, pelo *atendimento como uma força de vendas* (56), o terceiro conceito "base" mais elaborante (cf. Quadro 26.).

Saliente-se entretanto, que esta mudança permite o abandono do *atendimento tradicional* (56), o pólo "indesejável" do conceito, pois é aquele tipo de atendimento que na opinião do entrevistado, *não permitia* alcançar nenhum

dos objectivos básicos do banco como sejam por ex., *ganhar mais dinheiro*, *aumentar a cota de mercado*, *melhorar a eficácia do serviço*, *aumentar o volume de negócios, resolver o problema do cliente*, *virar o banco para o mercado*, *melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público das agências*[18].

Prosseguindo a análise que vínhamos a fazer das vias argumentativas presentes neste cluster, vemos que em consequência, desta mudança na perspectivação do atendimento, há uma *opção chave* que é assumida ao nível dos postos de trabalho do balcão: o seu conteúdo é redefinido e uniformizado. Ou seja, deixa de haver a divisão entre postos de trabalho administrativos e postos de trabalho de atendimento e passa a haver, exclusivamente, *postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas)* (-55), um dos conceitos *organização* mais elaborado[19] e situação que para o entrevistado, se traduz num *enriquecimento das tarefas* (57), conceito do cluster1, como vimos. Este facto vem a provocar ainda na opinião do entrevistado, entre outras coisas, uma *melhoria na atitude do trabalhador face à tarefa* (54) o que promove o aumento da *motivação dos trabalhadores* (49). Ora, quanto mais motivado o trabalhador estiver, *melhor ele trabalha* (26) facto que por sua vez, faz aumentar os *incentivos e/ou recompensas económicas* que ele recebe (48) o que volta a promover o aumento da *motivação dos trabalhadores* (49).

Estamos assim, perante outro dos loops constituídos neste modelo, o loop 5, que tal como o descrito anteriormente, é um loop de *feedback positivo* ou de auto-alimentação, podendo ser ou um *loop regenerativo* ou *degenerativo* conforme a direcção da intervenção que se efectuar sobre ele.

A *motivação dos trabalhadores* (49) é, de facto, um dos conceitos mais importantes do modelo não só em termos do número de relações directas e de

[18] No Anexo D. consultar as *Vias consecutivas do conceito relativo à perspectiva/filosofia de atendimento* (56).

[19] Ver no Anexo D. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento "organização".*

relações indirectas que estabelece com os outros conceitos do mapa, como também porque é o conceito mais elaborado deste cluster[20].

Tomando como referente o mapa relativo aos subordinados deste conceito (cf. Figura 16.), podemos verificar que, para além de ser influenciado pela quantidade *de incentivos e/ou recompensas económicas recebidas pelo trabalhador* (48) e pela *melhoria da atitude do trabalhador face à tarefa* (54), a motivação também é influenciada pelo grau de *interesse que o trabalhador manifesta pelo seu trabalho* (51), o que vai depender do *aproveitamento que se fizer das capacidades individuais e da equipa de trabalho* (1), e, em última instância, de se optar pelo *enriquecimento das tarefas* (57) e, da *menor idade da Organização* (40).

A *motivação dos trabalhadores* é na teoria sustentada pelo entrevistado, fundamentalmente uma consequência na medida em que existem 22 vias argumentativas que o explicam, contra 13 que o desenvolvem ao nível das consequências[21]. Analisando pormenorizadamente as diferentes vias explicativas constituídas para este conceito, podemos verificar que o que mais o explica é a *desregulamentação da actividade bancária* (-64) surgida como vimos, em consequência da *adesão de Portugal à CEE* (72), conceito que está na base de 55% das 22 vias discursivas constituídas -, o que vem mais uma vez, confirmar a sua importância na teoria ou conhecimento que o entrevistado possui sobre "organização". Podemos ainda ver que há outros aspectos que desempenham papel decisivo na *maior motivação do trabalhador* e que são, segundo a elaboração discursiva do entrevistado e que ainda não tenham sido referidos, a *menor idade do trabalhador* (-39), um *maior conhecimento por parte do trabalhador da actividade bancária* (41) e, o *trabalhar melhor que os colegas* (26).

---

[20] No Anexo D. encontram-se os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, da *Análise da centralidade dos conceitos* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster2*.

[21] Confrontar no Anexo D. as *Vias discursivas explicativas e consecutivas do conceito relativo à motivação dos trabalhadores* (49).

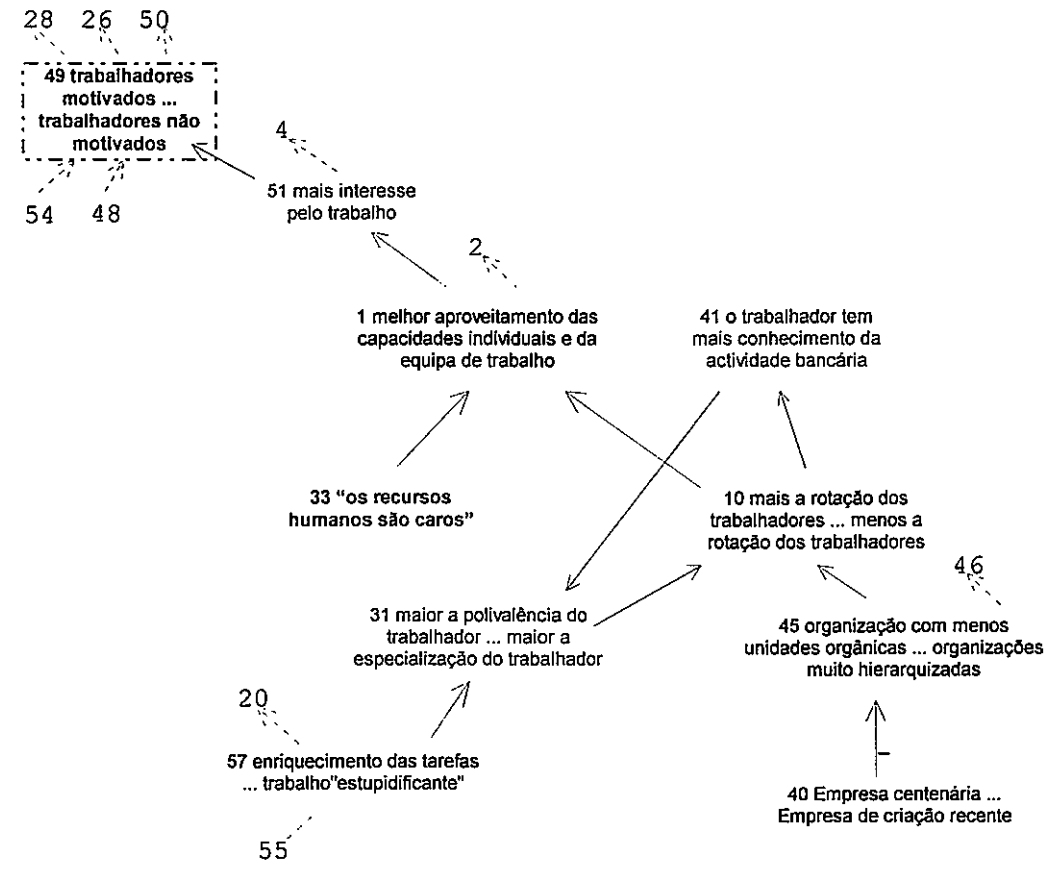


Figura 16. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *motivação dos trabalhadores*.

Por outro lado, e em termos das vias consecutivas que este conceito origina, verificamos que o dispor-se de *trabalhadores motivados* implica ao nível da empresa, *mais dinheiro ganho* (58) e *maior a cota de mercado* (25), dois dos objectivos estratégicos do banco, como vimos já; ao nível organizativo, a *melhor eficácia do serviço* (4) e, ao nível dos trabalhadores, *mais incentivos e/ou recompensas económicos* recebidos (48) e, mais capacidade para *procurar e simular soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente* (30).

Desta análise é-nos possível concluir que para o entrevistado, a motivação dos trabalhadores é um dos elementos chave para a prossecução dos objectivos básicos estratégicos que o banco se propõe alcançar; e que em geral, a motivação é aumentada a partir de medidas organizacionais nomeadamente, através do enriquecimento das tarefas embora, o factor que

decisivamente a influencia, tal como é demonstrado pelo loop de auto-alimentação constituído, são as recompensas e/ou incentivos económicos recebidos pelo trabalhador.

Além disso, o entrevistado sustenta também a teoria de que os trabalhadores mais novos porque não estiveram sujeitos a experiências de trabalho limitativas, estão à partida, mais bem preparados para se inserirem num contexto de atendimento como força de vendas e por tal, encontram-se mais motivados do que os mais velhos.

∴

No final da análise deste cluster, começa a tornar-se evidente que, para o entrevistado, a *desregulamentação da actividade bancária* facto ocorrido em consequência da *adesão de Portugal à CEE*, teve um papel decisivo em todas as mudanças organizacionais ocorridas nos bancos ao desestabilizar o mercado bancário não só pela flexibilização da actividade dos bancos já existentes, permitindo por ex., a expansão da rede de balcões, como permitindo o aparecimento/implantação de outros bancos no mercado.

De facto, devido à desestabilização do mercado que provoca aumentos intensos de concorrência, *o atendimento tradicional* deixa de poder responder adequadamente, isto é, no sentido da prossecução dos objectivos estratégicos do banco, o que leva à opção pelo "atendimento como força de vendas". Foi, na essência, esta opção estratégica que segundo o conhecimento estruturado do entrevistado, justificou todas as alterações ao nível da organização vigente nos balcões, nomeadamente o enriquecimento das tarefas, aspecto que como vimos, promove também a maior motivação dos trabalhadores.

A análise deste cluster foi também particularmente útil para evidenciar a teoria ou o conhecimento que o indivíduo possui sobre motivação. Assim, podemos concluir que embora o entrevistado, admita que a motivação do trabalhador pode ser aumentada através de uma série de "recompensas intrínsecas" (Robbins, 1990) associadas à satisfação com o próprio trabalho nomeadamente, o *enriquecimento das tarefas* com a consequente diversidade

de actividades que tal acarreta (postos com tarefas múltiplas), uma maior importância é atribuída à atribuição de recompensas extrínsecas (Robbins, 1990), ou seja, aos incentivos e/ou recompensas económicas ao trabalhador, como o comprova o loop de tipo "círculo vicioso" constituído entre motivação/ganho de incentivos/trabalhar melhor. De facto, constituindo um loop uma "teoria-em-uso" que o entrevistado utiliza para controlar o seu mundo (Eden, 1979), podemos dizer que os incentivos económicos constituem para o entrevistado o meio através do qual melhor pode controlar a motivação dos trabalhadores.

3.2.1.2.3. Análise do cluster3

O Cluster3 é o mais denso e complexo dos três clusters constituídos pois engloba cerca de 49% dos conceitos do mapa (35 conceitos), seis dos quais são conceitos "base" ou "elaborantes" (cf. Quadro 26.) e dois são conceitos "topo" ou "elaborados" (cf. Quadro 25.). Considerando as vias que nos levam a cada um destes conceitos "topo", poderemos mais facilmente perceber as lógicas subjacentes ao discurso do entrevistado tal como se reflectem neste cluster (Figura 17.).

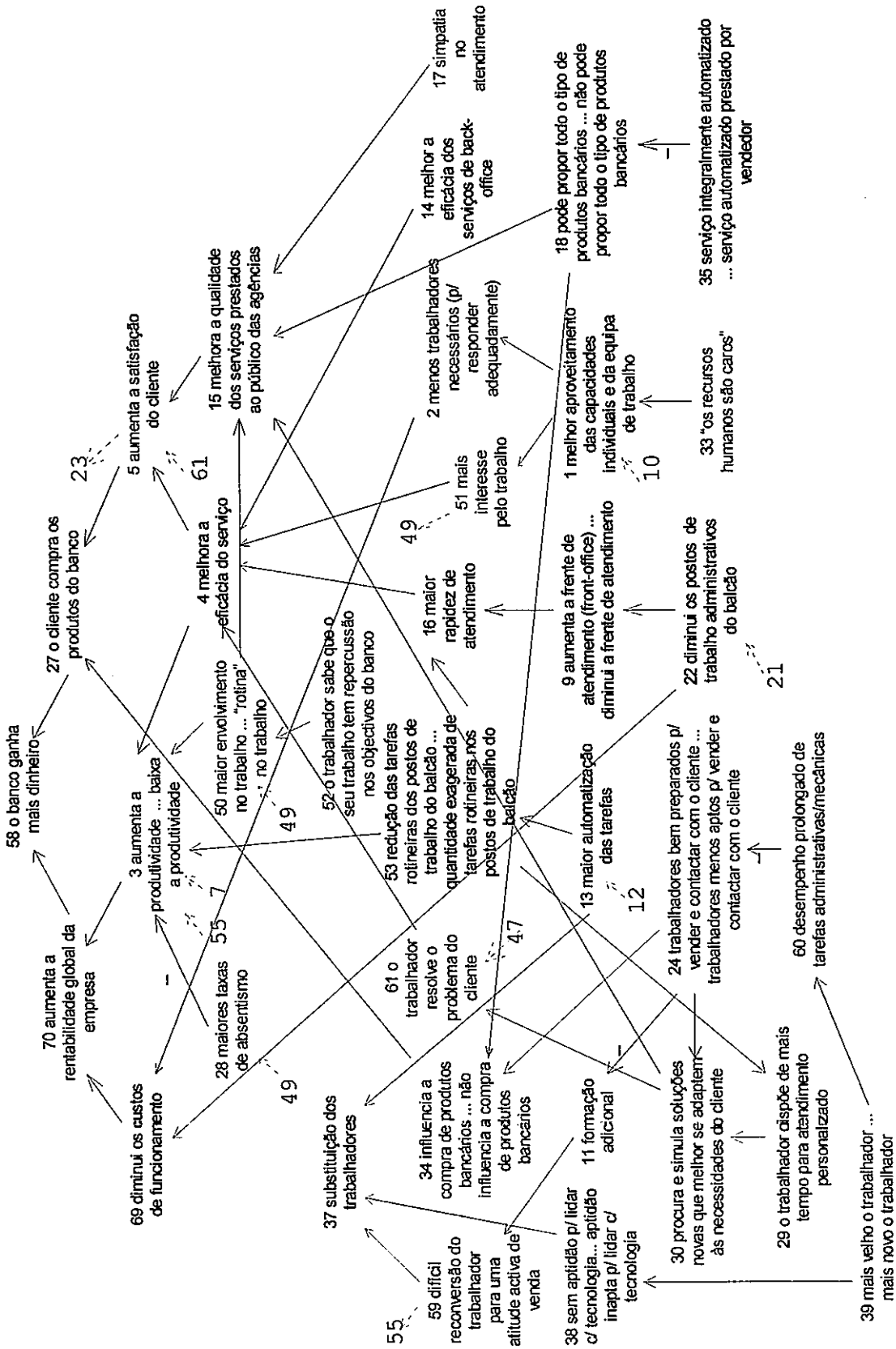


Figura 17. Mapa do Cluster 3.

Comecemos então por analisar as diferentes vias que levam ao conceito "topo" mais importante do modelo, o conceito *o banco ganha mais dinheiro* (58), conceito que finaliza 414 vias argumentativas (cf. Quadro 25.) e que é também o conceito "empresa" mais elaborado[22]. Assim, pela análise dos conceitos presentes neste cluster, verificamos que há principalmente duas vias para este ideal ser alcançado, uma é através do *aumento da rentabilidade global da empresa* (70), conceito que ocupa o 9º lugar em termos de centralidade no modelo total e que é o terceiro conceito *empresa mais elaborado*[23], e outra pela *compra dos produtos bancários pelo cliente* (27) que é considerado pelo entrevistado, um dos objectivos a atingir.

Continuando a analisar, em sentido descendente, a argumentação que o entrevistado sustenta relativamente a estes dois conceitos verificamos que o *aumento da rentabilidade global da empresa* (70) pode também ser alcançado por duas vias: através da *diminuição dos custos de funcionamento* (69) e pelo *aumento da produtividade* (3), constituindo este último, o conceito pessoal mais elaborado e também o mais importante e mais central de todo o modelo[24].

Os *custos de funcionamento podem ser diminuídos*, por sua vez, por duas vias (a) fazendo a *opção* organizativa de *aproveitar ao máximo as capacidades dos trabalhadores e das equipas de trabalho* (1), o que vai permitir a *redução dos trabalhadores necessários* (2); e, também (b) pela *diminuição dos postos de trabalho exclusivamente administrativos do balcão* (22) o que é conseguido por via da *diminuição dos graus de controlo externo do trabalho* (21), conceito que, como vimos, faz parte do Cluster1.

Por outro lado, a *produtividade é aumentada* (3) através (a) do *maior envolvimento do trabalhador no trabalho* (50) para o que contribui entre outras coisas, o facto *do trabalhador saber que o seu trabalho tem repercussões nos*

---

22 Confrontar no anexo D. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos "empresa".*

23 Ver no Anexo D. a *Análise da centralidade dos conceitos* e os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Agrupamento de conceitos "empresa".*

24 Confrontar no Anexo D. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Agrupamento de conceitos "pessoal"*, a *Análise do domínio imediato dos conceitos* e a *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

objectivos do banco (52); (b) da *redução das taxas de absentismo* (-28); (c) da opção pela *melhoria da eficácia do serviço* (4), outra das *opções chave* do modelo, cujas cadeias de argumentação descendente já analisámos anteriormente (cf. análise do cluster1); e, finalmente, pela (d) *redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão* (53), outro dos conceitos cruciais deste modelo, e que resulta directamente da *automatização das tarefas* (13), o conceito mais elaborado deste cluster como exploraremos mais adiante.

Analisando agora a argumentação do entrevistado relativamente aos factores que levam o *cliente a comprar os produtos do banco* (27) vemos que há também dois factores que podem levar a esse resultado. Por um lado, a capacidade que o trabalhador tem de *influenciar o cliente a comprar os produtos bancários* (34) e, por outro lado, optando por *aumentar a satisfação do cliente* (5), aspecto considerado como objectivo estratégico pelo entrevistado e que é, um dos conceitos mais importantes e centrais do modelo, sendo também o conceito *clientes* mais elaborado (60 dos conceitos pertencentes aos outros domínios são seus subordinados)[25].

A capacidade que o trabalhador tem de *influenciar o cliente a comprar os produtos bancários* (34) pode, por sua vez, ser conseguido por *duas vias*: a) dispondo de *trabalhadores mais novos* (39) que, pelo facto de não terem tido uma experiência marcante e "deformante", diríamos, na *realização exclusiva de tarefas administrativas* (60), estão *bem preparados para vender e contactar o público* (24), isto é, são capazes de persuadir o cliente a comprar os produtos bancários; ou, b) optando por um *serviço automatizado e prestado pelo vendedor* (-35) que, por esta razão, é capaz de *propôr todo o tipo de produtos bancários* (-18), podendo assim, o trabalhador mais facilmente, *influenciar à compra dos mesmos*. Aliás, o dispôr de *trabalhadores mais novos* e de um *serviço com capacidade de propôr todo o tipo de produtos bancários*,

[25] Confrontar no Anexo D. o resultado da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, da *Análise da centralidade dos conceitos* e, os resultados da análise *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Agrupamento de conceitos "clientes"*, respectivamente.

constituem duas das *opções chave* deste modelo, tornando-se óbvio da análise feita, qual a sua importância na teorização que o entrevistado possui sobre a temática em estudo.

Finalmente, o *aumento da satisfação do cliente* (5) pode, basicamente, ser alcançado pela *melhoria da qualidade dos serviços* (15) e pela *melhoria da eficácia* dos mesmos (4), cujas vias argumentativas descendentes foram já por nós analisadas (cf. pág. 331).

Analisemos agora, as vias que levam ou podem levar à *substituição dos trabalhadores* (37), o terceiro conceito "topo" do modelo. Por um lado, encontramos dois encadeados de explicações que têm a ver com a idade do trabalhador. No primeiro, o entrevistado apresenta a seguinte estruturação do conhecimento: quanto *mais velho fôr o trabalhador* (39), *menos aptidão para vender e para contactar com o cliente* ele tem (-24), o que acontece devido ao facto de durante anos, ter *desempenhado apenas tarefas administrativas/mecânicas* (60). Apesar de considerar a possibilidade de dar *formação adicional* (11) a estes trabalhadores, o entrevistado acaba por admitir que a sua *reconversão para uma atitude activa de venda é difícil* (59), o que vem a legitimar finalmente, a sua *substituição* (37); no segundo, o entrevistado defende que os trabalhadores *mais velhos* (39), *não têm aptidão para lidar com tecnologia* (38) o que automaticamente, implicará a sua *substituição* por outros *trabalhadores mais novos* (-39), estes sim, *com aptidão inapta para as novas tecnologias* (-38).

O conceito relativo à *idade do trabalhador* (39), é significativamente, uma das *opções chave* identificadas e o 2º conceito "base" mais elaborante do modelo estando na origem de 68 vias consecutivas argumentativas (cf. Quadro 26.). Analisando as vias discursivas consecutivas e explicativas deste conceito[26] podemos facilmente perceber que para o entrevistado, o pólo

[26] Confrontar no Anexo D. as *Vias discursivas explicativas e consecutivas do conceito relativo à idade do trabalhador* (39).

desejável deste conceito é ter *trabalhadores novos*. Assim, em 49% dos casos a consequência final de se ter *trabalhadores mais velhos* é *impedir* que o *banco ganhe mais dinheiro,* o conceito "topo" mais importante do modelo. Mas, o facto de se dispôr de *trabalhadores mais velhos* tem outras consequências negativas segundo a estruturação de conhecimento que o entrevistado expõe e que são igualmente interessantes do ponto de vista da análise. Assim, tal facto *não permite* também o alcance de *nenhum* dos outros objectivos tidos como fundamentais pelo entrevistado como sejam o *aumento da cota de mercado* (25), *a melhoria da eficácia do serviço* (4), *o aumento da satisfação do cliente* (5), o *cliente comprar os produtos do banco* (27), e, *melhorar a imagem do banco* (23).

Por outro lado, e paralelamente à influência que este responsável atribui à idade do trabalhador, ele considera ainda que a *automatização das tarefas* (13) que acontece em consequência da *maior informatização dos serviços* (12), levará também, à *substituição dos trabalhadores* (37). A *maior automatização das tarefas* (13), é outro dos conceitos cruciais do modelo e o mais elaborado deste cluster[27]. Vejamos então, em pormenor quais os subordinados deste conceito segundo o conhecimento do entrevistado (cf. Figura 18.).

Por um lado, vemos que, e mais uma vez, a *desregulamentação da actividade bancária* (-64), ocorrida devido à *adesão de Portugal à CEE*, provocou uma mudança estratégica na forma de encarar o atendimento, o *atendimento como força de* vendas (-56) para o que se tornou imprescindível *virar o banco para o mercado* (6), a maior *informatização dos serviços* (12) e, consequentemente, a *automatização das tarefas* (13); por outro lado, tais alterações legislativas ao permitirem a *expansão da rede de balcões* (-67), *aumentam a cobertura do mercado* (8) e suscitam por isso, o *aumento do volume de negócios* (7) para responder ao qual se torna necessária também, a *informatização dos serviços* (12).

[27] Consultar no Anexo D. os resultados da análise *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster3.*

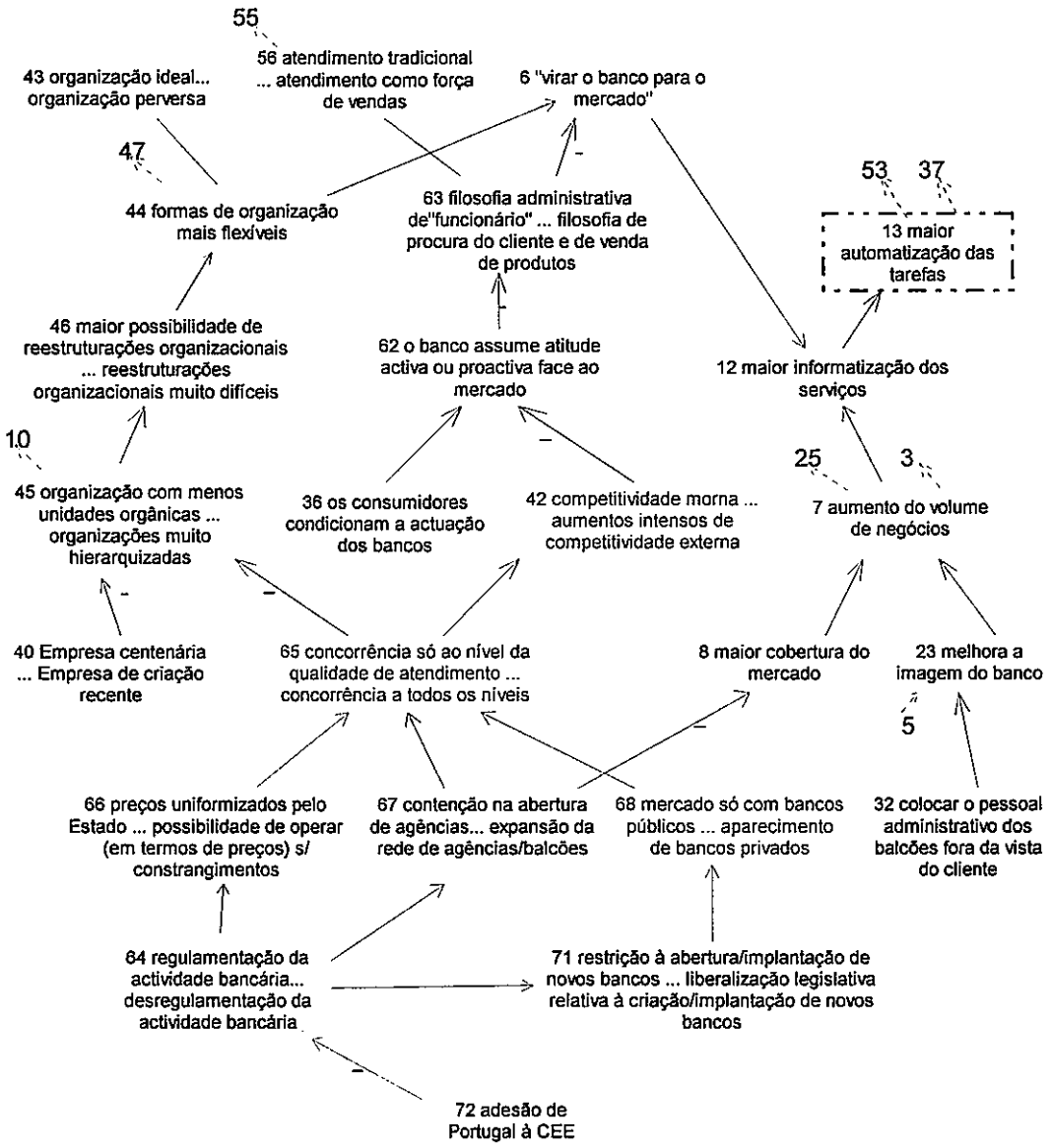


Figura 18. Mapa dos subordinados do conceito relativo ao *grau de automatização das tarefas*

Através dos resultados da análise das vias explicativas e consecutivas deste conceito, constatamos que se trata dum conceito que no mapa elaborado, é essencialmente, consequência ou efeito[28] encontrando-se, para além disso, ligado indirectamente quer ao conceito "topo" mais elaborado quer

[28] Possui 65 vias explicativas contra apenas 16 vias consecutivas.

ao conceito "base" mais elaborante, ou seja, a sua principal consequência é exactamente a de permitir que *o banco ganhe mais dinheiro*, e, a sua principal causa a *adesão de Portugal à CEE* e a consequente *desregulamentação da actividade bancária*.

Para finalizar, podemos ainda acrescentar que relativamente ao conceito 58, *o banco ganha mais dinheiro*, para além de ser o conceito "topo" mais importante como dissemos anteriormente, praticamente todos os conceitos do modelo fazem parte das cadeias argumentativas explicativas que o constituem sendo que a *adesão de Portugal à CEE* é o conceito que inicia cerca de 50% das cadeias argumentativas que culminam em *o banco ganha mais dinheiro*.

Outros conceitos importantes para atingir este fim, embora não com um peso tão grande como o referido inicialmente, são o banco dispôr de *trabalhadores mais novos* (-39) e de *uma organização ideal* (43), ser um banco de *criação recente* (-40) que adopta para o atendimento uma *filosofia de procura do cliente e de venda de produtos* (-63) e, de optar para o balcão, por *postos de trabalho com tarefas múltiplas* (55) , entre outros.

Vamos aqui analisar os restantes três *loops* (loop1, loop2 e loop3) constituídos no modelo pois embora não estejam totalmente representados neste cluster, a maioria dos conceitos, nomeadamente, 9 dos 12 conceitos que os constituem, são conceitos deste cluster. Como podemos constatar através das representações gráficas ou mapas destes loops (cf. Figura 19., Figura 20. e Figura 21.), a sua temática é muito próxima uma vez que os três partilham seis dos conceitos que os constituem.

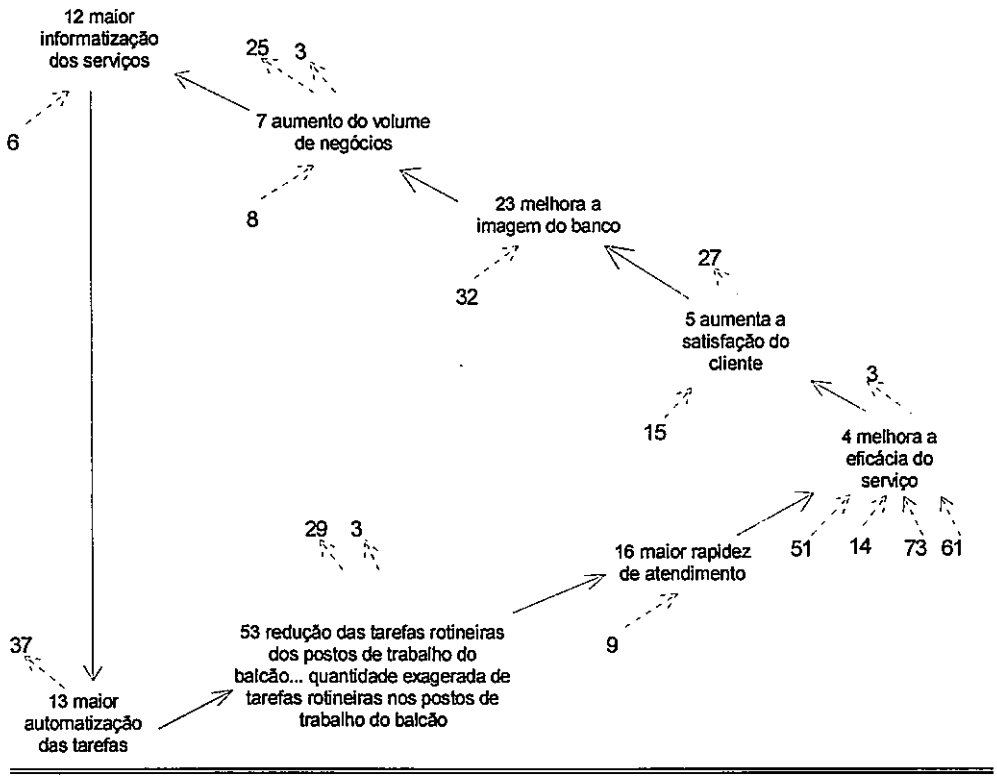


Figura 19. Representação gráfica do Loop1.

Assim, nos três está presente a seguinte argumentação:

quanto *maior fôr a satisfação do cliente* (5), *melhor* será *a imagem que o banco* transmite para o exterior (23), o que provocará *o aumento do volume de negócios* (7); para responder ao aumento do volume de negócios, promove-se a *informatização dos serviços* (12) e, consequentemente, a *automatização das tarefas* (13) facto que vai ter consequências ao nível do conteúdo dos postos de trabalho do balcão, *reduzindo a quantidade de tarefas rotineiras* aí realizadas (53).

É a partir deste ponto da cadeia argumentativa que os três loops se diferenciam, seguindo então duas vias. Assim, o entrevistado considera que a *redução da quantidade de tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão* vai por um lado, possibilitar uma *maior rapidez de atendimento* (16) - Loop1 - e, por outro, permite ao trabalhador *mais tempo para atendimento personalizado* (29) - Loop2 e Loop3.

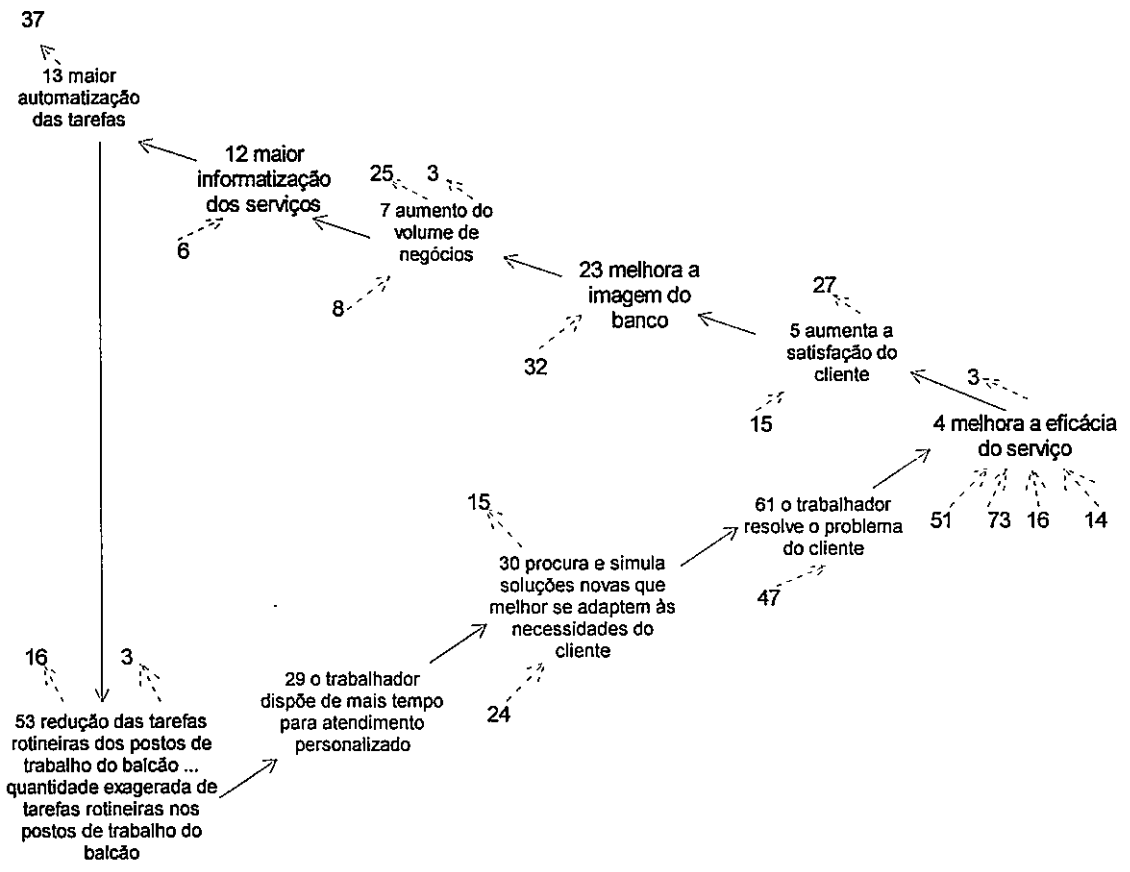


Figura 20. Representação gráfica do Loop2.

A *maior rapidez de atendimento* ao *melhorar a eficácia do serviço* (4), vai *aumentar a satisfação do cliente* (5), reiniciando-se assim, o ciclo argumentativo descrito inicialmente (Cf. Loop1).

O facto de *dispor de mais tempo para atendimento personalizado* vai permitir ao atendedor que *procure e simule soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente* (30) facto que vai promover ou a *melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público* (15) - cf. Loop3 - ou, ajudar o *trabalhador a resolver o problema do cliente* (61) - cf. Loop2 -, levando, uma e outra, ao *aumento da satisfação do cliente* (5), reiniciando-se assim, em ambos os loops a cadeia argumentativa descrita anteriormente.

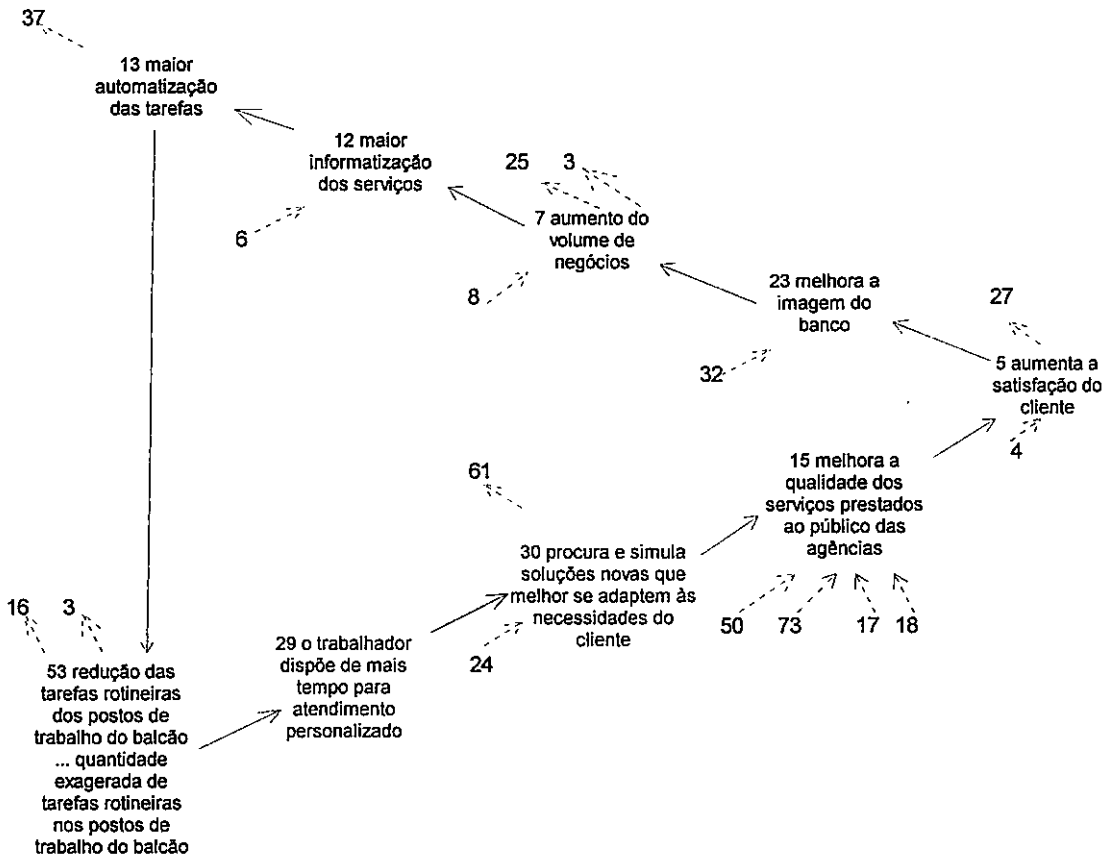


Figura 21. Representação gráfica do Loop3.

Atendendo ao seu conteúdo verificamos que deles fazem parte predominantemente conceitos do *meio interno* da Organização e, um ou dois conceitos relativo aos *clientes*, conceitos como vimos, do *meio externo*. Facto que mais uma vez, vem confirmar não só a importância relativa destes dois tipos de conceitos no modelo como também a importância que os *clientes* passaram a ter em toda a dinâmica organizacional inclusivé na prossecução dos objectivos do banco após a liberalização do mercado bancário. Assim, por meio de alterações organizacionais que têm efeitos positivos nos postos de trabalho e consequentemente nos trabalhadores, pretende-se resolver o problema ao cliente e/ou satisfazê-lo o que consequentemente, permitirá ao banco continuar a alcançar os seus objectivos.

Pelo tipo de relações estabelecidas entre os conceitos, só relações positivas, podemos concluir que se tratam de três *loops de feedback positivo*

em que qualquer intervenção provocará sempre um movimento de auto-alimentação que poderá ser de crescimento ou de declínio conforme a direcção dessa intervenção. Como todas as intervenções introduzidas nalguns dos seus pontos/conceitos vão no sentido de alimentar pela positiva o loop, isto é, todas as relações que outros conceitos estabelecem com conceitos do loop provocam o aumento do efeito do conceito, podemos ainda considerá-los como loops *regenerativos* ou de *crescimento exponencial.* Assim sendo, podemos concluir que a existência destes loops é temporária uma vez que se mantidos indefinidamente levariam à sua ruptura, isto é, senão todos, pelo menos alguns dos seus conceitos atingiriam a saturação não podendo ser mais aumentados.

Por outro lado, podemos ainda inferir da sua importância uma vez que se tratam de círculos discursivos que estão directamente relacionados com dois conceitos "topo" do modelo, isto é, promovem o *aumento da cota de mercado* (25) e a *substituição dos trabalhadores* (37) e, indirectamente, vão permitir que o *banco ganhe mais dinheiro*, favorecendo o *aumento da produtividade* (conceito com o qual mais conceitos do loop se relacionam), a *melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público das agências* e, influenciando os *clientes a comprar os produtos bancários*.

∴

A finalizar a análise deste cluster importa salientar que o *resultado mais desejado* de todos apesar de não ter sido um objectivo explicitamente assumido pelo entrevistado, é *o banco ganhar mais dinheiro*, objectivo que directa ou indirectamente se encontra ligado a praticamente todos os conceitos deste modelo. Este é assim, não só o *conceito organizador* deste cluster como também de todo o modelo constituindo o seu principal conceito.

Mas, a análise deste cluster permitiu-nos também explorar a teoria que o entrevistado sustenta sobre os trabalhadores. Assim, vimos que relativamente à idade do trabalhador, o entrevistado considera que o banco deverá optar por

trabalhadores mais novos pois só estes possuem aptidão (inapta) para lidar com novas tecnologias e capacidade para vender e contactar com os clientes, como vimos duas exigências necessárias para quem se viu forçado a estrategicamente, assumir a *informatização dos serviços* e o *atendimento como força de vendas,* devido aos aumentos intensos de competitividade externa. Por esta razão, só com trabalhadores mais novos o banco poderá continuar a alcançar os seus objectivos básicos o que poderá fazer compreender que para o entrevistado a *substituição dos trabalhadores*, seja outro dos seus objectivos.

A importância destes dois conceitos no conhecimento sustentada pelo entrevistado é realçada também na lógica subjacente aos três loops descritos neste cluster. De facto, embora nenhum destes conceitos faça parte de qualquer um dos clusters, a maior parte dos seus efeitos recaem directamente sobre eles, como vimos.

3.2.1.3. Conclusões e reflexões finais

Da análise deste modelo é assim, possível concluir que atendendo a uma série de resultados nomeadamente, o baixo valor da razão entre o número de relações e o número de conceitos, entre o número de conceitos "topo" e o número total de conceitos e, número de clusters constituídos, se trata dum modelo cuja *complexidade cognitiva* não é muito grande. Isto apesar da identificação de cinco círculos discursivos (loops) que embora possam traduzir um certo dinamismo cognitivo no conhecimento que o entrevistado possui sobre *organização*, não constituem necessariamente sintoma de complexidade cognitiva (Eden, 1979) pois como vimos, três deles partilham a maioria dos seus conceitos, constituindo assim, desvios discursivos "alternativos".

Vimos também que sendo um modelo em que as primeiras ideias expressas pelo entrevistado[29] são na sua grande maioria, as positivas ou desejadas, nos permite concluir que o indivíduo a que reporta aborda as questões de *organização* de forma positiva preferindo falar muito mais em termos de objectivos a atingir do que aspectos negativos sobre a referida temática. Isto é, embora considerando e identificando claramente estes aspectos negativos, eles não são suficientemente valorizados pelo indivíduo de forma que o seu discurso sobre *organização* se encontra imbuído de uma dinâmica que denota não só possibilidade como intenção de agir na realidade a que reporta.

Uma análise mais atenta ao conjunto de onze conceitos cujo primeiro pólo é o indesejado na óptica do entrevistado (cf. Quadro 28.), podemos constatar que a maioria deles (55%) são conceitos relativos ao *pessoal*, mais concretamente ao trabalhador mais velho o que reforça a ideia já anteriormente expressa, da imagem negativa que este entrevistado sustenta sobre eles.

28 maiores taxas de absentismo
33 "os recursos humanos são caros"
35 serviço integralmente automatizado ... serviço automatizado prestado por vendedor
37 substituição dos trabalhadores
38 sem aptidão p/ lidar c/ tecnologia ... aptidão inapta p/ lidar c/ tecnologia
39 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador
40 Empresa centenária ... Empresa de criação recente
59 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda
60 desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas
63 filosofia administrativa de "funcionário" ... filosofia de procura do cliente e de venda de produtos
67 contenção na abertura de agências ... expansão da rede de agências/balcões

Quadro 28. Conceitos do modelo cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado.

[29] As que como vimos, optámos por representar como primeiro pólo.

A partir da análise de conteúdo efectuada ao modelo com base especificamente, nos conceitos que de uma forma ou de outra desempenham um papel importante no conhecimento sustentado pelo entrevistado, e com os quais elaborámos uma versão simplificada do mesmo[30] (cf. Figura 22.), podemos concluir que numa generalidade, o entrevistado não partilha dos pressupostos clássicos/convencionais de organização tal como foram sistematizados por McGregor (1960).

Em primeiro lugar, verificamos que o entrevistado não só não ignora o meio externo, como é típico nas teorias convencionais de organização, como está manifestamente consciente da significância e influência que as características do meio económico, social e político exercem sobre as Organizações. Este tipo de conceitos, que classificámos como do *meio externo*, apesar da sua pouca frequência neste modelo relativamente aos do *meio interno*, constituem na verdade, a sua base ou o seu suporte alicércico como tivemos oportunidade de verificar.

Assim, vimos que de acordo com o conhecimento do entrevistado, a desregulamentação da actividade bancária foi a grande responsável pela concorrência desenfreada (em termos quantitativos e qualitativos) que se fez sentir após a entrada de Portugal na CEE. É devido à instabilidade e complexidade percebidas no meio externo à Organização e à necessidade de continuar a prosseguir os objectivos estratégicos que há necessidade segundo o entrevistado, do banco adoptar modelos de atendimento mais agressivos e flexíveis portanto, melhor adequados às características do meio.

[30] Esta versão simplificada do modelo é constituída por 39 conceitos (54% do total de conceitos do mapa) e por 62 relações (63% das relações representadas no mapa total).

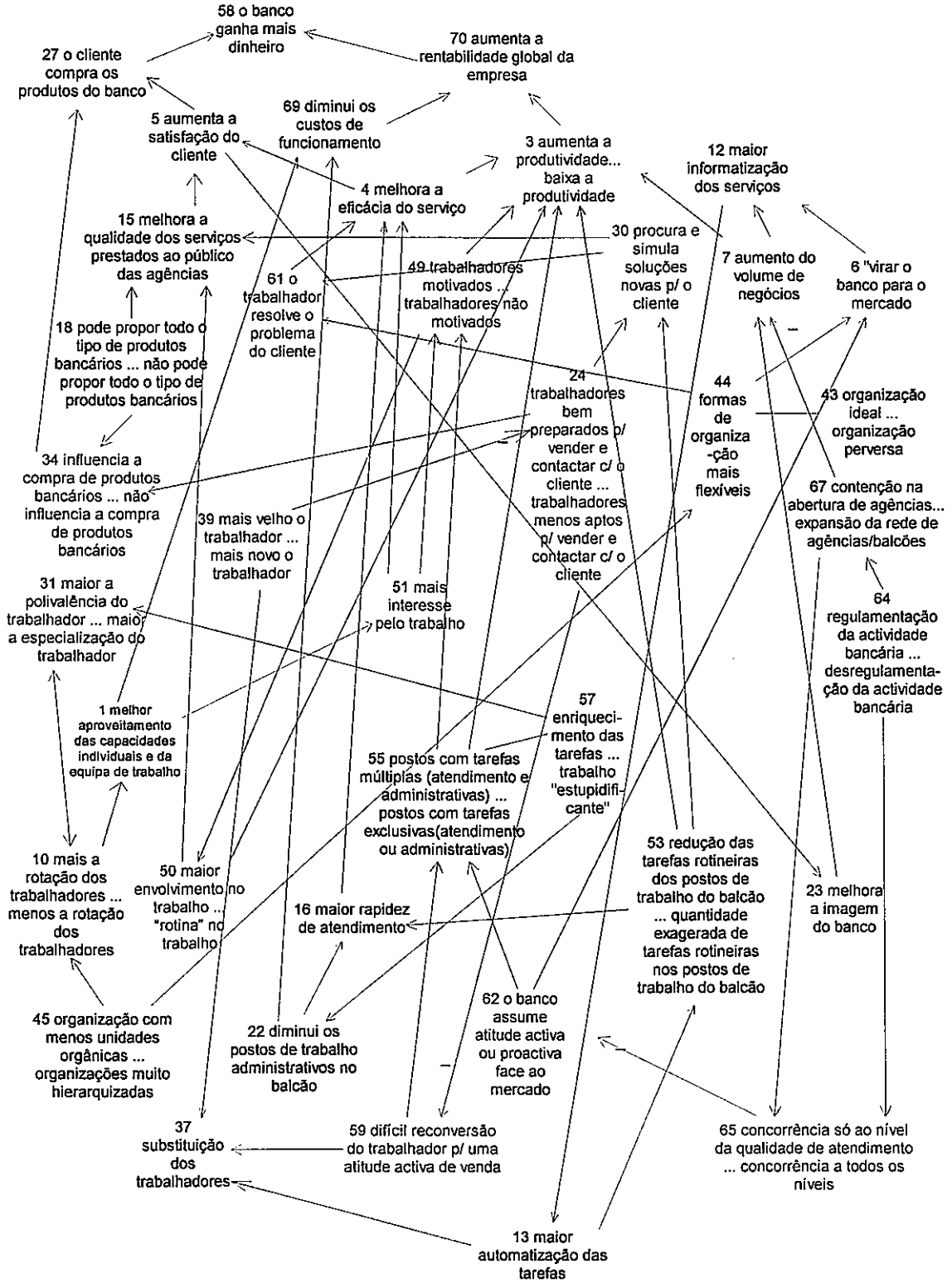


Figura 22. Mapa síntese

Os *clientes* passam então, a ter uma importância decisiva em todas as decisões/modificações ao nível do negócio bancário (repare-se que dois dos três conceitos relativos ao cliente fazem parte das cadeias argumentativas que levam à melhoria da imagem do banco). A melhoria da imagem do banco, um dos objectivos estratégicos enunciados pelo entrevistado, é como vimos já, uma das vias promotoras do aumento do volume de negócios que, por sua vez, vai não só levar ao aumento da cota de mercado como também ao aumento da produtividade e ao banco ganhar mais dinheiro, outros objectivos estratégicos assumidos pelo entrevistado. Assim, uma postura passiva perante o cliente, a tradicionalmente adoptada, deixa de servir sendo preciso substituí-la por uma atitude activa de contacto com o cliente e de venda de produtos, isto é, é preciso *virar o banco para o mercado*.

Ora, a operacionalização desta mudança estratégica no atendimento deve implicar uma série de alterações ao nível da organização dos balcões, alterações essas que se traduzem em opções importantes cujos efeitos no pessoal são evidentes. O entrevistado considera então, que o enriquecimento das tarefas e a assunção de formas de organização mais flexíveis são as melhores opções, perante as características instáveis e complexas do meio (Mintzberg, 1989, 1993) de forma a garantir a melhoria da eficácia dos serviços, um dos objectivos do banco. Ora, a consideração destas opções implica a aceitação ou, pelo menos, a não rejeição de uma série de pressupostos organizativos que não são os veiculados pelas teorias clássicas das Organizações. De facto, o entrevistado considera concumitantemente a importância da flexibilização nas formas organizativas, da delegação de autoridade e responsabilidade ao ocupante do posto de trabalho do balcão, da redução dos graus de controlo externo do trabalho, da polivalência dos trabalhadores, da importância de lhes dar a conhecer a repercussão que o seu trabalho tem para o alcance dos objectivos do banco, etc.

Finalmente, relativamente aos pressupostos sobre os motivadores do comportamento do pessoal, verificamos por um lado, que a *motivação dos trabalhadores* é um dos elementos chave para o alcance dos objectivos do

banco e, por outro, que aquela é ou deve ser, segundo a teorização do entrevistado, promovida de várias formas que não só através de incentivos e/ou recompensas económicas, as tradicionalmente utilizadas/exploradas pela Gestão (*ibidem*). De facto, o entrevistado reconhece por ex., que a criação de condições organizacionais que permitam o máximo aproveitamento das capacidades potenciais dos trabalhadores, como é o caso do enriquecimento do trabalho, aumentam a sua motivação para o trabalho. Assim, embora reconheça a importância de satisfazer as necessidades mais básicas (Maslow, 1934) dos trabalhadores, as económicas, ou seja, aquelas para as quais os gestores podem fornecer ou retirar os meios para a sua satisfação (McGregor, *idem*), considera importante a criação de condições no contexto de trabalho, que permitam a satisfação de necessidades de ordem superior como as de auto-estima ou até de Self-fulfillment (Maslow, *idem*). No entanto, devido à *associação lógica* (Weick, 1979) que o entrevistado estabelece entre *motivação/recompensas económicas/trabalhar melhor*, podemos considerar que existe uma valorização maior deste tipo de motivadores do que dos outros mais intrínsecos.

A imagem que possui do trabalhador é definitivamente determinada pelo factor idade. Assim, para si, são os trabalhadores mais novos com pouca experiência laboral em contextos organizativos mecânicos/limitativos, que melhor se adaptam a estas formas organizativas mais flexíveis. De facto, só a estes trabalhadores reconhece aptidão (inata) para lidar com tecnologias, aspecto fundamental num contexto de trabalho em que a informatização dos seus serviços e consequentemente das tarefas é uma das vias, como ele próprio considera, para o alcance de grande parte dos objectivos do banco. Estes trabalhadores estão também à partida mais bem preparados para assumirem uma atitude activa de venda que implica contacto com o público e alguma capacidade de persuasão.

A imagem que possui dos trabalhadores mais velhos é bem mais pessimista. Assim, para além de não lhes reconhecer nem aptidão para lidar com tecnologias nem preparação para contactar com o público e vender os

produtos bancários, considera-os pouco reconvertíveis através da formação a este novo modo organizativo negando-lhes assim, também a capacidade de aprendizagem. Verificamos assim que enquanto que o conhecimento que possui dos trabalhadores mais velhos se aproxima bastante dos pressupostos da Teoria X (McGregor, *idem*), a teorização que faz sobre os trabalhadores mais novos é grandemente inovadora e enquadrável na Teoria Y (*ibidem*).

A finalizar poderíamos dizer que numa globalidade, as suas ideias e/ou teorizações não se enquadram na Teoria X, embora tenhamos algumas dificuldades em afirmar o contrário, isto é, em enquadrá-las completamente na Teoria Y.

3.2.2. Entrevistado ***b***

> O entrevistado ***b***, gestor com o pelouro da "organização" no banco C, é formado em Economia e embora desempenhe esta função há pouco mais de dois anos e meio naquela Organização, possui mais de vinte anos de experiência no domínio da "organização" tendo desempenhado anteriormente funções neste domínio quer ao nível do topo estratégico como também ao nível da tecnoestrutura em duas Organizações da área financeira.

3.2.2.1. Características gerais do mapa cognitivo

O mapa do entrevistado ***b*** é constituído por 68 conceitos e 106 relações de influência. Destas, apenas 25 são relações negativas (24%), o que juntamente com o facto da grande maioria dos primeiros pólos dos conceitos[1] representarem a situação desejável ou positiva para o entrevistado[2] nos permite avançar já, a hipótese de que estamos perante um indivíduo que assume preferencialmente, um discurso positivo sobre a temática em estudo; isto é, as suas ideias são expressas de forma positiva e clara mais em termos de objectivos a alcançar do que de queixas relativas ao presente.

Relativamente aos conceitos e com base na análise de conteúdo que efectuámos[3], elaborámos o Quadro 29., que nos elucida sobre a quantidade de conceitos encontrados em cada um dos domínios considerados. Assim, verificamos que no discurso do entrevistado, predominam os conceitos relativos ao *meio interno*, constituindo estes cerca de 88% do número total de conceitos do mapa; destes conceitos podemos ainda verificar que 85% deles são conceitos relativos à *organização* e ao *pessoal*, factos que nos permitem desde já, avançar a hipótese de que para este entrevistado, este tipo de factores são mais determinantes nas teorias que possui sobre "organização" do que outros nomeadamente, os relativos à *empresa* e ao *meio externo*.

---

[1] Aqueles que como vimos e por opção nossa, representam a 1ª frase proferida, independentemente de ser ou não a situação desejável para o entrevistado.

[2] Confrontar no Anexo E. o *Tamanho do modelo*, a *Listagem dos conceitos* e a *Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos.*

[3] Confrontar no Anexo E. o resultado desta análise que nos dá conta dos conceitos integrados em cada domínio - *Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem* -.

	DOMÍNIOS	TOTAL
Meio Interno	*Organização*	*20*
	Pessoal	*31*
	Empresa	*9*
	Sub-Total$_1$ ☞	***60***
Meio Externo	*Clientes*	*6*
	Concorrência	*2*
	Sub-Total$_2$ ☞	***8***

Quadro 29. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***b*** por domínio considerado no modelo total.

De facto, quanto aos conceitos do *meio externo*, podemos verificar não só a sua pouca representatividade no modelo (apenas 12% do número total de conceitos referidos pertencem a este grupo) como também que este entrevistado não refere qualquer conceito para além dos domínios de conceitos por nós criadas previamente, isto é, *clientes* e *concorrentes*. Por esta razão, podemos continuar a manter a hipótese que estes conceitos terão um papel pouco central nas teorias ou no conhecimento que o entrevistado possui sobre "organização".

Entretanto, a identificação dos conceitos "base" ou "influenciantes" e dos conceitos "topo" ou "influenciados", uma das análises globais mais simples possibilitada pelo programa, permite-nos começar a clarificar a veracidade desta hipótese. Assim, os dois conceitos "topo" identificados no modelo (cf. Quadro 30.), que representam os *resultados desejados* para o entrevistado, são conceitos do *meio interno* da Organização. Destes, o mais elaborado é um conceito *empresa*, *o banco ir sempre à frente dos outros bancos* (9) , que finaliza nada mais nada menos do que 173 vias discursivas das representadas

no modelo. Uma análise mais aprofundada destes conceitos, e de outros igualmente importantes, será realizada aquando da análise dos clusters.

CONCEITOS "TOPO"	PATHE[4]
9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)	173
67 mais fácil o controlo do trabalho	4

Quadro 30. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam.

Quanto ao conjunto de conceitos "base", conceitos que iniciam as cadeias de argumentação (cf. Quadro 31.), verificamos que dos dez identificados no modelo, dois são conceitos do *meio externo*, sendo um deles, o relativo à *agressividade da concorrência* (51), o conceito base que mais vias discursivas consecutivas origina.

Assim, e à semelhança do que já verificámos no caso anterior, apesar de em menor número, os conceitos relativos à *empresa* e ao *meio externo*, desempenham um papel importante constituindo-se como os conceitos "organizadores" do modelo e do discurso que o entrevistado publicamente assumiu sobre a temática em estudo na altura da entrevista.

Entretanto, pelo valor da razão número de *conceitos topo* vs. *número de constructos*, que é apenas de 0.03, podemos concluir no sentido da elaboração cognitivamente simples que este entrevistado faz da temática em estudo. Pelo facto do número de conceitos "topo" ou objectivos ser muito pequeno, apenas dois, e apenas um deles apresentar uma elaboração discursiva significativa, poderemos considerar que existe uma certa fixação no objectivo, *o banco vai sempre à frente dos outros* (9), em detrimento de outros, que poderiam ser igualmente interessantes.

[4] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias explicativas".

CONCEITOS "BASE"	PATHC[5]
7 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica	9
8. **"vivemos numa sociedade de consumo"**	33
11 tem formação adequada à função ... tem formação ineficaz	**84**
16 boa qualidade do organizador ... fraca qualidade do organizador	65
18 mais participação dos trabalhadores no processo de mudança	28
43 posto de trabalho com várias tarefas	**97**
45 **"o trabalho é sempre esforço"**	8
50 bancos centenários	**76**
51 mais ameaçadora a concorrência	**188**
59 há manuais de operações	36

Quadro 31. Conceitos "base" ou influenciantes e quantidade de vias de argumentação que iniciam ou a que dão origem.

Atendendo ao número de *conceitos base* e à quantidade relativamente grande de vias argumentativas que iniciam, podemos perceber que a estrutura cognitiva representada no modelo é relativamente *alta*, isto é, é constituída por diversos níveis de conceitos desde a sua base até aos conceitos do topo, o que nos dá conta duma certa elaboração do modelo.

Uma exploração mais aprofundada do papel realmente desempenhado por cada um destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído pelo entrevistado sobre "organização", será o objectivo das análises subsequentes.

3.2.2.2. Análise detalhada do modelo

A análise e interpretação propriamente ditas do modelo será feita, tal como fizemos anteriormente, a partir da análise dos vários clusters constituídos seguindo, na análise de cada um, uma lógica do mais geral para o mais particular ou conceptual.

Assim, os conceitos constituintes deste modelo agrupam-se em dois clusters com 35 e 33 conceitos respectivamente, facto que nos leva a admitir

[5] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias consecutivas".

desde já que estamos perante um mapa com alguma *complexidade cognitiva*, uma vez que os seus conceitos estão de tal modo relacionados entre si que não é possível dividi-lo em mais do que duas partes. Esta hipótese interpretativa relativa à complexidade cognitiva do modelo pode também ser comprovada pela razão encontrada entre o número total de relações e o de constructos, que é de 1,6 (107/68), o que mostra que o entrevistado estabelece quase duas relação por conceito.

Entretanto, a quantidade de loops encontrados, dezanove, bem como a quantidade de conceitos que na globalidade os constituem, 28% dos conceitos do modelo estão envolvidos em loops[6], permite-nos à partida, continuar a confirmar esta hipótese relativamente à complexidade do modelo.

Os agrupamentos constituídos estão assim, fortemente relacionados não constituindo por este motivo, "ilhas" isoladas sem relação umas com as outras. De facto, se considerarmos os clusters e os "loops" constituídos no modelo (cf. anexo referido anteriormente) verificamos que eles estabelecem entre si uma série de pontes, isto é, considerando individualmente qualquer um destes agrupamentos, verificamos que ele se encontra sempre relacionado com vários dos outros[7].

Os agrupamentos constituídos nomeadamente os clusters, representam assim, subsistemas de ideias minimamente relacionados entre si cujo tema principal é possível identificar. Com o intuito de identificar o tema dominante em cada um dos clusters constituídos elaborámos o Quadro 32. que nos dá conta, à priori, do peso que cada grupo de conceitos tem em cada um destes agrupamentos e permite-nos saber se alguns daqueles predominam e quais, em cada cluster considerado.

---

[6] Uma relação completa dos conceitos que constituem cada um destes agrupamentos encontra-se no Anexo E. em "Agrupamentos constituídos no modelo e respectivo conteúdo".

[7] Confrontar no Anexo E. a *Listagem hierárquica dos agrupamentos.*

	MEIO INTERNO			MEIO EXTERNO		
	Org.	*Pes.*	*Empr.*	*Client.*	*Concor.*	TOTAL
Cluster1	14	18	1	1	1	***35***
Cluster2	6	13	8	5	1	***33***
TOTAL	***20***	***31***	***9***	***6***	***2***	***68***

Quadro 32. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo ***b***.

Podemos então, verificar que ambos os clusters são constituídos por conceitos de todas os domínios verificando-se no *cluster1*, uma predominância clara dos conceitos relativos *à organização* e ao *pessoal*, conceitos que representam cerca de 90% dos conceitos deste cluster; e, no *cluster2*, uma ligeira predominância dos conceitos relativos ao *pessoal*, conceitos que se distribuem quase igualmente pelos dois clusters.

Analisemos então, e em pormenor, o conteúdo específico de cada um dos clusters constituídos, servindo-nos para tal, de outro tipo de análises nomeadamente, de análises a conceitos específicos, que façam parte do cluster em questão e que nos ajudem não só a perceber a sua temática dominante como todo o modelo.

3.2.2.2.1. Análise do Cluster1

Este cluster é constituído basicamente pelas vias argumentativas entrecruzadas que explicam a *maior rapidez do trabalho/atendimento* (4) e a *melhor performance do trabalhador* (27). Da observação da representação gráfica deste cluster (cf. Figura 23.), podemos constatar que na origem das vias discursivas explicativas de ambos, estão quatro conceitos comuns, três dos quais são os conceitos "base" mais elaborantes do modelo. Será com base nestes conceitos que procederemos à análise do conteúdo deste cluster.

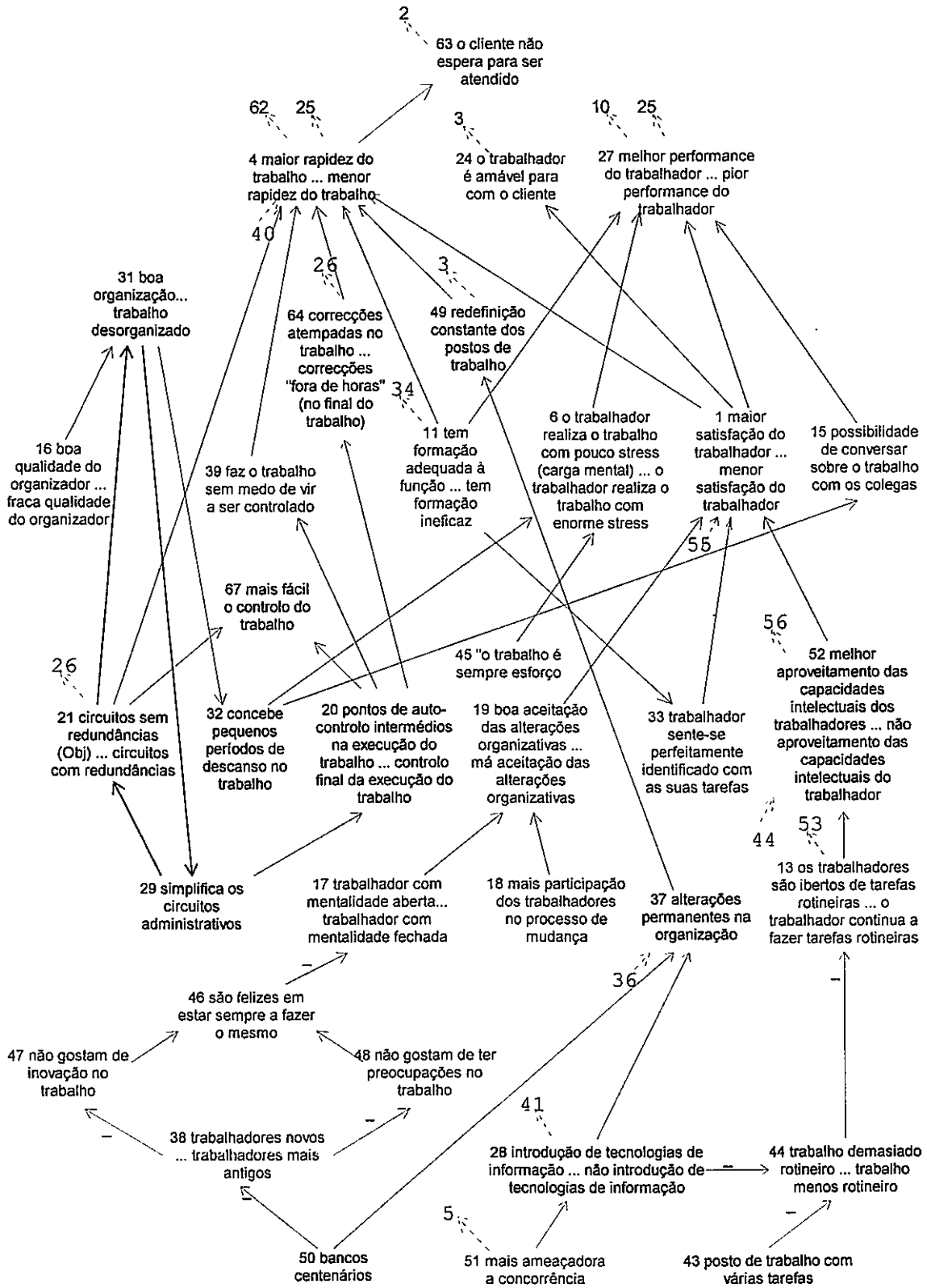


Figura 23. Mapa do Cluster1 com o loop17 assinalado com setas a azul.

Assim, em primeiro lugar, verificamos que quanto *mais ameaçadora a concorrência* (51), o conceito "base" mais elaborante (cf. Quadro 31.) de todo o modelo, maior é a necessidade de *introdução de tecnologias de informação* (28), um dos conceitos fulcrais do modelo[8], e que vai ter na opinião do entrevistado, três consequências, duas das quais são desenvolvidas neste cluster e, por isso, passaremos a analisar.

Por um lado, a *introdução de tecnologias de informação* vai *provocar alterações permanentes na organização* (37) que por sua vez, implicam a *redefinição constante dos postos de trabalho* (49) feita com o objectivo de *aumentar a rapidez do trabalho* (4); por outro lado, a introdução deste tipo de tecnologias vai também permitir que o *trabalho seja menos rotineiro* (-44), para o que também contribui o facto de se conceberem *postos de trabalho com várias tarefas* (43), o segundo conceito "base" mais elaborante do modelo (cf. Quadro 31.); ora, sendo o *trabalho menos rotineiro* (-44) o *trabalhador é liberto das tarefas rotineiras* (13), o que ao permitir um *melhor aproveitamento das capacidades intelectuais do trabalhador* (52) promove a *sua maior satisfação* (1) - outro dos conceitos chave do modelo[9] cuja análise será aprofundada no final do cluster2 - e que é causa directa não só da *melhor performance do trabalhador* (27) como também do *aumento da rapidez do trabalho* (4).

Um outro conceito que ajuda a elaborar este cluster, é o conceito *bancos centenários* (50), o quarto conceito "base" mais elaborante (cf. Quadro 31.) do modelo. O facto de se tratar de *bancos centenários* tem para este entrevistado, duas consequências directas: uma delas, é que obriga o banco a fazer *alterações permanentes na organização* (37) cujas consequências já foram anteriormente analisadas; a outra, é que são bancos com *trabalhadores mais antigos* (-38) que por *não gostarem* nem *de ter preocupações no trabalho* (48) nem de *inovação no trabalho* (47), *são felizes em estar sempre a fazer o mesmo* (46) o que leva a uma *mentalidade fechada* (-17); por esta razão, estes

[8] Consultar no Anexo E. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos.*

[9] Consultar no Anexo E. respectivamente, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos.*

trabalhadores *aceitam mal as alterações organizativas* (-19) propostas ou efectuadas e sentem, por isso, *menor satisfação no trabalho* (-1) o que vai favorecer uma *pior performance* (-27) e, *menor rapidez do trabalho* (-4) - teoria exactamente contrária à que o entrevistado possui sobre os *trabalhadores mais novos* (38).

Finalmente, falta-nos analisar as vias argumentativas associadas ao terceiro conceito "base" mais elaborante do modelo (cf. Quadro 31.) presente neste cluster, o conceito relativo à adequacidade da formação do trabalhador à função que desempenha. Assim, o facto do *trabalhador ter formação adequada à função* (11), outro dos conceitos cruciais do modelo[10], constitui causa directa e indirecta da *maior rapidez do trabalho* e da *melhor performance do trabalhador*. De facto, este conceito ao promover uma *identificação perfeita do trabalhador com as suas tarefas* (33), faz aumentar a *satisfação do trabalhador* (1) e desta forma, provoca indirectamente, a *melhoria da sua performance* (27) e o *aumento da rapidez do trabalho* (4).

A quarta e última via comum explicativa da *maior rapidez do trabalho* e da *melhor performance do trabalhador*, é a que tem origem na *simplificação dos circuitos administrativos* (29). Assim, a *simplificação dos circuitos administrativos* faz com que os *circuitos fiquem sem redundâncias* (21) e leva directamente à *boa organização* (31), dois dos conceitos mais importantes deste modelo[11] e que exploraremos melhor mais à frente.

É ao nível das consequências da *boa organização* que duas vias se bifurcam levando cada uma delas ou à *melhor performance do trabalhador* ou à *maior rapidez do trabalho*. Assim, por um lado, concebendo *pequenos períodos de descanso no trabalho* (32), a *boa organização* vai ter dois efeitos ao nível dos trabalhadores e que influenciam directamente a sua *melhor performance*, que são o efeito do *trabalhador realizar o trabalho com pouco stress* (6) e, a *possibilidade de conversar com os colegas sobre trabalho* (15);

---

[10] Consultar no Anexo E. respectivamente, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos* e, a *Listagem das opções chave do modelo*.

[11] Consultar no Anexo E. respectivamente, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos*.

por outro lado, ao promover de novo, a *simplificação dos circuitos* (29) - constituindo este o loop17, que aparece em mais quinze loops do modelo - permite a introdução de *pontos de controlo intermédios na execução do trabalho* (20) o que vai ter três consequências. Por um lado, vai tornar *mais fácil o controlo do trabalho* (67), o outro conceito "topo" do modelo (cf. Quadro 30.); por outro, permite não só que o trabalhador *faça o trabalho sem medo de vir a ser controlado* (39) como que, caso necessário, sejam feitas *correcções atempadas no trabalho* (64), proporcionando ambos uma *maior rapidez do trabalho* (4). Podemos ver que esta *maior rapidez do trabalho*, para além de outras consequências, vai fazer com que *o cliente não espere para ser atendido* (63), o que tem uma importância decisiva na sua *satisfação completa* (2), conceito que está inserido já no cluster2 onde será analisado.

Deste cluster faz parte como vimos, o loop17 um dos dezanove loops constituídos no modelo - destacado com setas a azul na representação gráfica do cluster (cf. Figura 23.). Trata-se como podemos constatar, de um loop de feedback positivo ou um loop amplificador de desvios, o que atendendo ao seu conteúdo e ao facto de que os conceitos que o constituem fazerem parte de outros quinze loops do modelo, comprova a importância que a racionalização e a simplificação dos circuitos representam nas teorias sustentadas por este entrevistado sobre *organização*.

Neste cluster estão ainda representados mais cinco conceitos que integram alguns loops do modelo mas como nenhum destes se encontra completamente representado em qualquer um dos clusters em que se divide o modelo, faremos uma referência mais pormenorizada a estes loops e aos conceitos que os constituem após a análise do cluster 2.

∴

A análise deste cluster permitiu identificar um conjunto de ideias que o entrevistado sustenta e que são particularmente interessantes para o tema em estudo.

Assim, relativamente à *organização* propriamente dita, o entrevistado valoriza exclusivamente a racionalização e consequente simplificação dos circuitos administrativos como origem e causa da *boa organização* que em última instância, é a que vai proporcionar a melhor performance do trabalhador e a maior rapidez do trabalho, aspectos que como veremos aquando da análise do cluster2, vão influenciar sucessivamente a maior satisfação do cliente e a maior produtividade do trabalhador e, finalmente, os maiores lucros do banco.

Quanto ao *trabalhador* verificamos que a sua *satisfação* desempenha um papel crucial na teoria elaborada pelo entrevistado pois permite não só a maior rapidez do trabalho como também a melhor performance do trabalhador, aspectos que como vimos, vão estar na origem da sua maior produtividade e consequentemente, do aumento dos lucros do banco. Dos factores que contribuem para a maior satisfação do trabalhador vimos que o *ter formação adequada à função*, outro dos conceitos chave do modelo, é fundamental para que o trabalhador se sinta identificado com as tarefas que tem de realizar o que juntamente com a sua maior realização e o melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores, contribui para a sua maior satisfação.

Entretanto, podemos também verificar que a elaboração do entrevistado é particularmente negativa relativamente aos trabalhadores mais antigos na Organização, que por esta razão, predominam nos bancos centenários. De facto, estes são vistos essencialmente, como autómatos que são *felizes em estar sempre a fazer o mesmo*, ou seja, são pessoas com *mentalidade fechada* o que não lhes permite aceitarem de forma positiva, as restruturações organizacionais e, por isso, contrariam praticamente o alcance de todos os resultados organizacionais desejados considerados pelo entrevistado.

Além disso, a introdução das tecnologias de informação é para este entrevistado, uma necessidade imprescindível perante a percepção dum meio mais ameaçador em termos de concorrência, pois é um dos instrumentos que vai contribuir para o alcance dos objectivos tidos como desejáveis.

3.2.2.2.2. Análise do Cluster2

Este cluster é constituído pela maior parte dos conceitos mais significativos do modelo, fazendo dele parte também, a maior parte dos conceitos nomeadamente, onze dos dezanove conceitos, que constituem os loops do modelo. Se o cluster1 pode ser considerado a "base" ou "origem" do modelo global - dele faziam parte os quatro conceitos "base" mais elaborantes do modelo, como vimos - este cluster é certamente o seu "tecto". De facto, os dois conceitos que "organizam" as vias discursivas nele representadas são o conceito "topo" mais importante do modelo, *o banco vai sempre à frente dos outros bancos (mantém a liderança)* (9) e *mais lucros para o banco* (22), outro dos conceitos importantes deste modelo e o segundo conceito *empresa* mais elaborado[12]. Tal como podemos observar na representação gráfica deste cluster (cf. Figura 24.), estes dois conceitos possuem uma causa directa comum, a fidelidade do cliente ao banco, o pólo desejável do conceito 65. Será a partir da elaboração discursiva realizada à volta deste conceito que começaremos a análise do cluster.

Assim, perante a situação de uma *concorrência mais ameaçadora* (51) - conceito do cluster1, e que como vimos, aumentava também a necessidade de *introdução de tecnologias de informação* -, torna-se imprescindível, segundo o entrevistado, que o *banco conheça o que a concorrência está a fazer* (5) de forma a poder *conceber sempre produtos novos e diferentes* (36), um dos conceitos que maior número de relações directas estabelece com outros conceitos do modelo[13] e, um aspecto decisivo em termos de captação de clientes.

[12] Consultar no Anexo E. respectivamente, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, a *Análise da centralidade dos conceitos* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento empresa.*

[13] Consultar no mesmo Anexo os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos.*

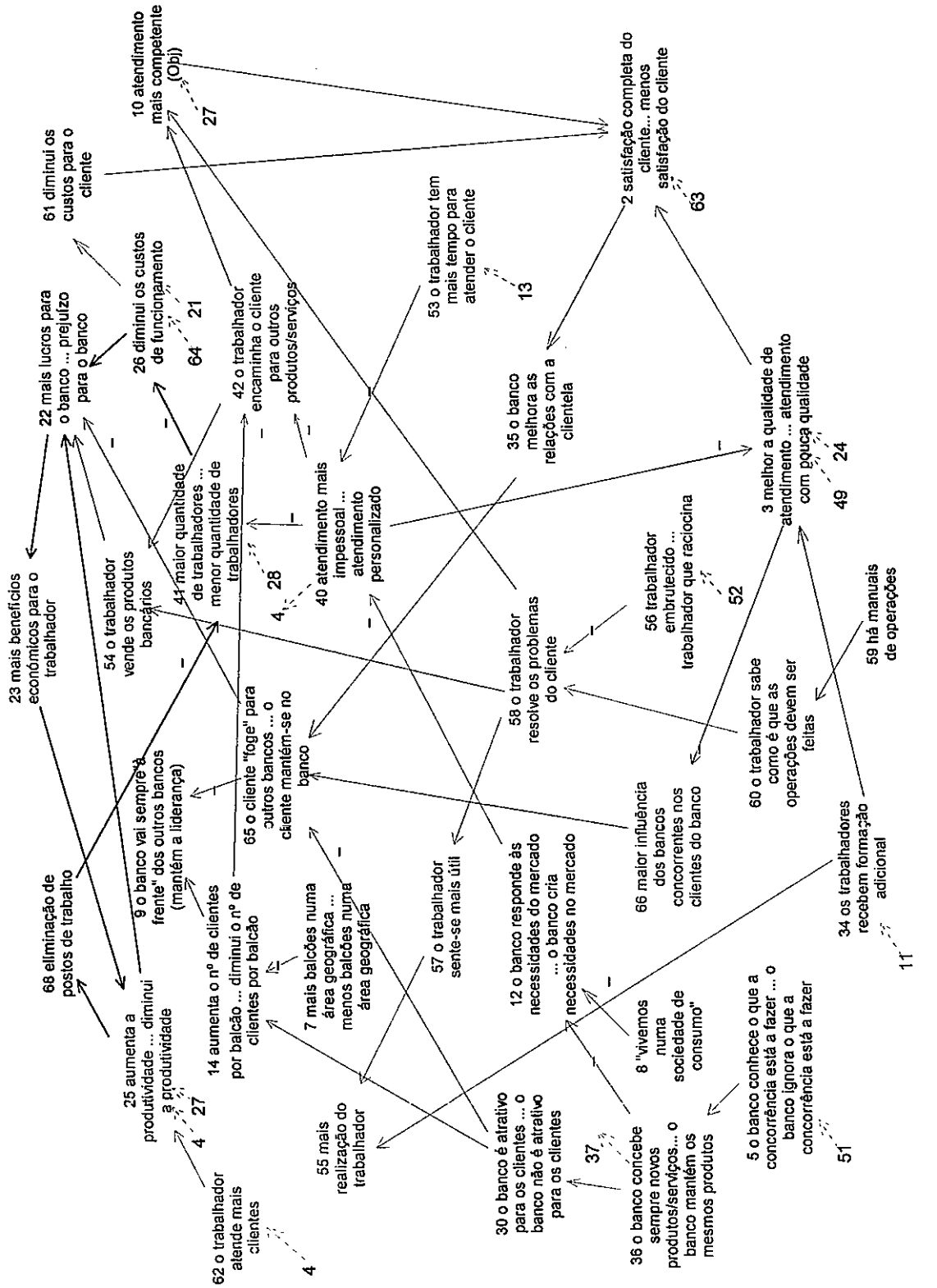


Figura 24. Representação gráfica do Cluster2 com os loops 18 e 19 assinalados em cima a cores.

De facto, por um lado, vai tornar o *banco mais atractivo para os clientes* (30) que a verificar-se, vai provocar não só o *aumento do número de clientes* (14) como também que o *cliente se mantenha no banco* (-65), aspectos que vão ambos contribuir não só para que o *banco vá sempre à frente dos outros* como também para o *aumento dos seus lucros* (22); por outro lado, ao *conceber sempre produtos novos e diferentes* (36), o *banco cria necessidades no mercado* (-12) o que é legitimado pelo entrevistado pois "*vivemos numa sociedade de consumo*" (8), o que vai exigir uma opção relativamente ao tipo de atendimento, isto é, exige a opção pelo *atendimento personalizado* (-40) em oposição ao *atendimento mais impessoal* (40). Este tipo de atendimento apesar de ter vantagens ao nível da *redução da quantidade de trabalhadores* (-41) necessários que ao fazer *reduzir os custos de funcionamento* (26), vai fazer *aumentar os lucros do banco* (22), é preterido pelo entrevistado pois leva não só a um *atendimento com pouca qualidade* (-3) como a um *atendimento menos competente* (-10) ao não permitir que o *trabalhador encaminhe o cliente para outros serviços/produtos* (42). Ora, estas duas consequências ao nível do atendimento levam directamente, à *menor satisfação do cliente* (-2) - outro dos conceitos chave do modelo sendo o segundo mais elaborado deste cluster e de *clientes*[14] -, *não* conseguindo desta forma, o *banco melhorar as suas relações com a clientela* (-35) - conceito *empresa* mais elaborado[15]. Este facto, juntamente com o da *maior influência dos bancos concorrentes nos clientes do banco* (66) - o conceito *concorrentes* mais elaborado[16] -, que ocorre também devido a um *atendimento com pouca qualidade* (-3), vão fazer com que o *cliente fuja para outros bancos* (65), o que provoca não só com que o *banco perca a liderança* (-9) no mercado como lhe *traz prejuízos* (-22) evidentes em termos de lucros.

[14] Consultar em anexo os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos*, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento clientes.*

[15] Consultar em Anexo os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento empresa.*

[16] Consultar no Anexo E. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento concorrentes.*

Além disso, o entrevistado considera ainda que o facto de se dispor de *manuais de operações* (59) permite que o *trabalhador saiba como é que as operações devem ser feitas* (60) e, como tal, *resolva os problemas ao cliente* (58), situação que vai ter três consequências. Por um lado, vai fazer com que o trabalhador se *sinta mais útil* (57) o que vai contribuir para a sua *maior realização* (55); por outro lado, promove a *venda dos produtos bancários* (54) ao cliente contribuindo assim, para que o *banco tenha mais lucros* (22); finalmente, promove igualmente, um *atendimento mais competente* (10) o que vai também contribuir para a *satisfação completa do cliente* (2), que como vimos já, permite em última instância, que o *banco vá sempre à frente dos outros bancos* e *tenha* mais lucros.

A finalizar a análise das vias argumentativas representadas neste cluster falta-nos referir que o facto do *trabalhador atender mais clientes* (62), faz *aumentar a sua produtividade* (25) e, consequentemente faz *aumentar os lucros do banco* (22). Ora, quantos *mais forem os lucros do banco, mais benefícios económicos o trabalhador recebe* (23) - o conceito *pessoal* mais elaborado[17] -, o que vai fazer *aumentar a sua produtividade* de novo.

Estamos assim, perante uma das muitas lógicas discursivas circulares deste modelo, o loop19 (cf. Figura 24.), um loop de feedback positivo. Estes três conceitos integram de resto, dezoito dos dezanove loops encontrados no modelo, o que só por si evidencia bem a importância que desempenham no conhecimento que o entrevistado sustenta sobre *organização*.

Um outro loop representado por inteiro neste cluster é o loop18 que para além de enquadrar a lógica discursiva presente no loop anterior acrescenta-lhe que quanto *maior for a produtividade do trabalhador* (25), mais se *eliminam postos de trabalho* (68), o conceito *organização* mais elaborado[18], o que vai necessariamente fazer *reduzir a quantidade de trabalhadores* (-41) necessários, o que como vimos, ao *diminuir os custos de funcionamento* (26)

[17] Consultar em Anexo os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento pessoal.*

[18] Confrontar em anexo os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento organização.*

faz *aumentar os lucros do banco*, reiniciando-se assim, a lógica argumentativa anteriormente descrita.

O conteúdo do *loop1*, também representado neste cluster, continua a lógica dos loops anteriores considerando que a *diminuição dos custos de funcionamento* (26) vai também fazer *diminuir os custos para o cliente* (61) o que vai sucessivamente, levar à *satisfação completa do cliente* (2), à *melhoria das relações do banco com a clientela* (35), que o *cliente se mantenha no banco* (-65) e, finalmente, permite que o *banco tenha mais lucros* (22), restabelecendo-se assim, a lógica argumentativa circular descrita. Estes dois últimos loops são também loops de feedback positivo ou círculos viciosos.

Pela análise dos agrupamentos hierárquicos constituídos a partir deste cluster verificámos que o seu conceito mais elaborado é o *aumento da produtividade* (25), também o segundo conceito mais elaborado de *pessoal*[19] e que dada a sua importância no modelo vamos aqui explorar mais pormenorizadamente. Trata-se de um conceito que é na argumentação do entrevistado, predominantemente consequência, possuindo 180 vias explicativas contra apenas quatro consecutivas, sendo os conceitos que mais o explicam exactamente, os dois conceitos que com ele dão origem ao loop19, descrito anteriormente, ou seja, o *aumento dos benefícios económicos do trabalhadores* (23) e o *aumento dos lucros do banco* (22).

Como podemos ver na representação gráfica dos conceitos seus subordinados (cf. Figura 25.) que não pertencem a este cluster - e que por exclusão, pertencem ao cluster1 -, as suas causas directas são a *melhor performance do trabalhador* (27) e a *maior rapidez do trabalho* (4), os dois conceitos "organizadores" do cluster1 cujas vias explicativas foram já por esta razão, devidamente analisadas, razão pela qual nos escusamos de o fazer aqui.

[19] Confrontar em anexo os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster 2 e do agrupamento pessoal.*

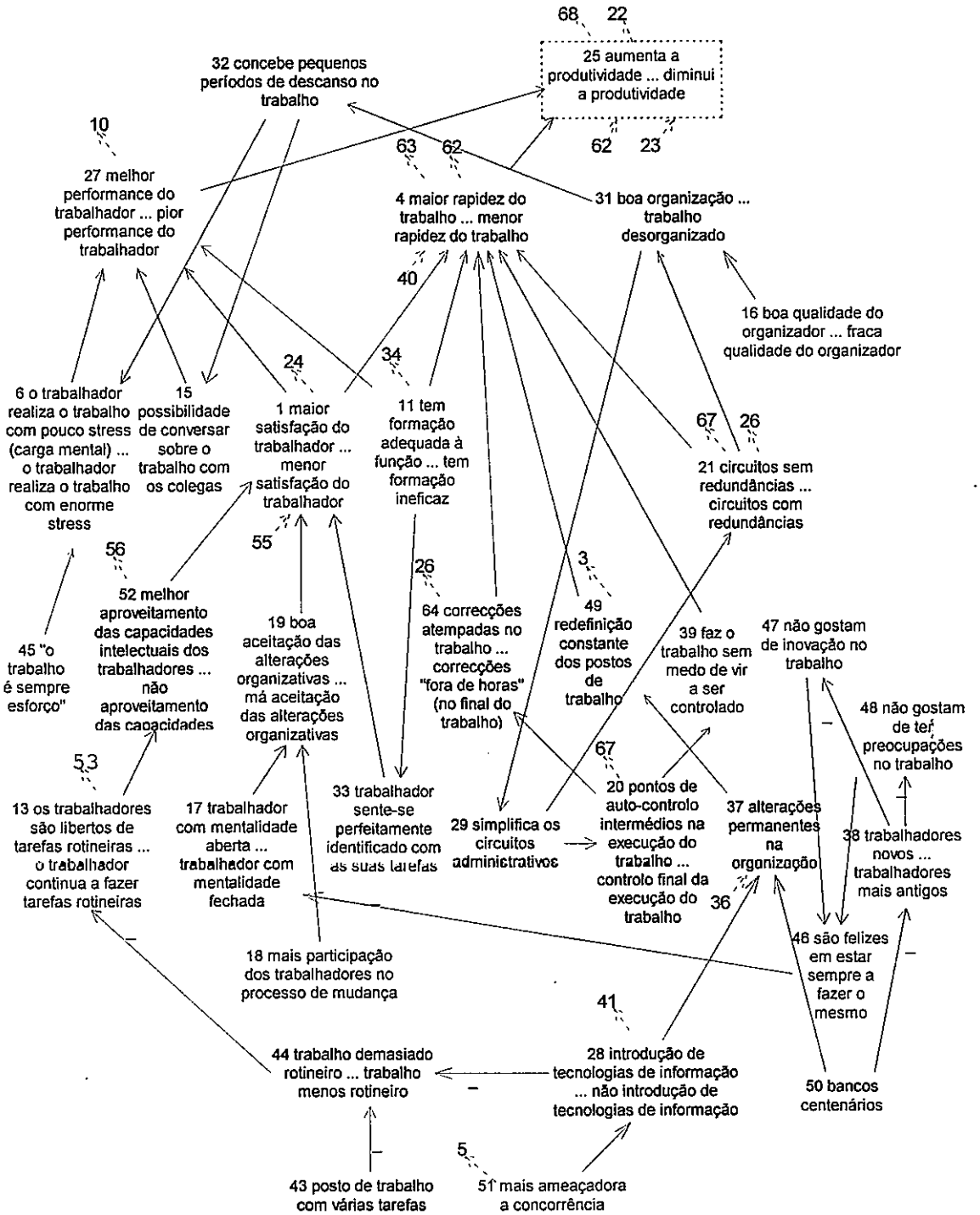


Figura 25. Representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *produtividade dos trabalhadores* (25).

∴

Constituindo o conteúdo deste cluster a continuação do cluster anterior, a sua análise vem evidenciar a importância que os conceitos que considerámos "organizadores" do cluster1 têm na prossecução de uma série de objectivos considerados pelo entrevistado.

Assim, por um lado, a opção pelo *atendimento personalizado* - em resposta a um meio mais ameaçador - é um dos conceitos chave na teoria sustentada pelo entrevistado pois vai contribuir quer para a maior *competência do atendimento* como para a melhor *qualidade do atendimento* aspectos fulcrais para a *satisfação do cliente*. Esta, por sua vez, é fundamental na *fidelização do cliente* ao banco que garante assim, o *aumento dos lucros* do banco e que o banco mantenha a *liderança no mercado* bancário;

Por outro lado, o *aumento da produtividade* do trabalhador desempenha papel também crucial na sua teorização contribuindo não só directamente para o aumento dos lucros do banco, como também indirectamente por via da *eliminação de postos de trabalho*, da *redução do número de trabalhadores* e consequente *diminuição dos custos de funcionamento*.

3.2.2.2.3. Os restantes loops do modelo

Uma vez que dos dezanove loops do modelo apenas quatro deles estão inteiramente representados nos clusters analisados, optámos por apresentar e analisar aqui os restantes quinze considerando apenas os necessários, ou seja, aqueles que por integrarem outros, nos dêem a conhecer no seu conjunto, o total de conceitos que se envolvem em lógicas discursivas circulares ou loops[20].

[20] Para uma visualização completa do conjunto de conceitos que integram cada um destes loops consultar no Anexo E., os *Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos*.

Comecemos então pelo conteúdo do *Loop2*, representado na Figura 26., que integra dezasseis conceitos e integra também os loops 3, 6, 7, 9, 10, 17, 18 e, 19. Quanto ao seu conteúdo podemos verificar que este loop prossegue a lógica discursiva do loop17 descrito anteriormente (ver análise do cluster1), em dois pontos: a *simplificação dos circuitos administrativos* (29), para além de originar *circuitos sem redundâncias* (21), permite também a *introdução de pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho* (20) o que por seu turno, facilita fazer *correcções atempadas no trabalho* (64); tal facto, vai não só *diminuir os custos de funcionamento* (26) como também *aumenta a rapidez do trabalho* (4), ambas consequências também de se dispor de *circuitos sem redundâncias* (21). A *diminuição dos custos de funcionamento* (26) e a *maior rapidez do trabalho* (4) influenciam a primeira directamente, e a segunda indirectamente, o *aumento dos lucros do banco* (22). De facto, em consequência da *maior rapidez do trabalho*, o *cliente não espera para ser atendido* (63), fica *mais satisfeito* (2), o *banco melhora* assim, *as relações com a clientela* (35) o que acaba por ajudar a que o *cliente se mantenha no banco* (-65) promovendo desta forma, o *aumento dos seus lucros*, reiniciando-se a lógica discursiva anteriormente descrita.

Sendo constituído por um número par de relações negativas, quatro, diz-se um loop de feedback positivo ou *amplificador de desvios*, como os anteriormente analisados.

O *loop3* é constituído por 13 destes conceitos não englobando apenas os conceitos 26, 41 e 68; o *loop6*, constituído por doze conceitos, não engloba os conceitos 2, 35, 63 e 65; o *loop7*, com nove conceitos, não engloba os conceitos 2, 26, 35, 41, 63, 65 e o conceito 68; o *loop9* tem onze conceitos do loop2 não englobando deste, os conceitos 2, 4, 35, 63 e 65; o *loop10* com 9 conceitos está também inserido no loop2 rejeitando deste os conceitos 2, 4, 35, 41, 63, 65 e 68.

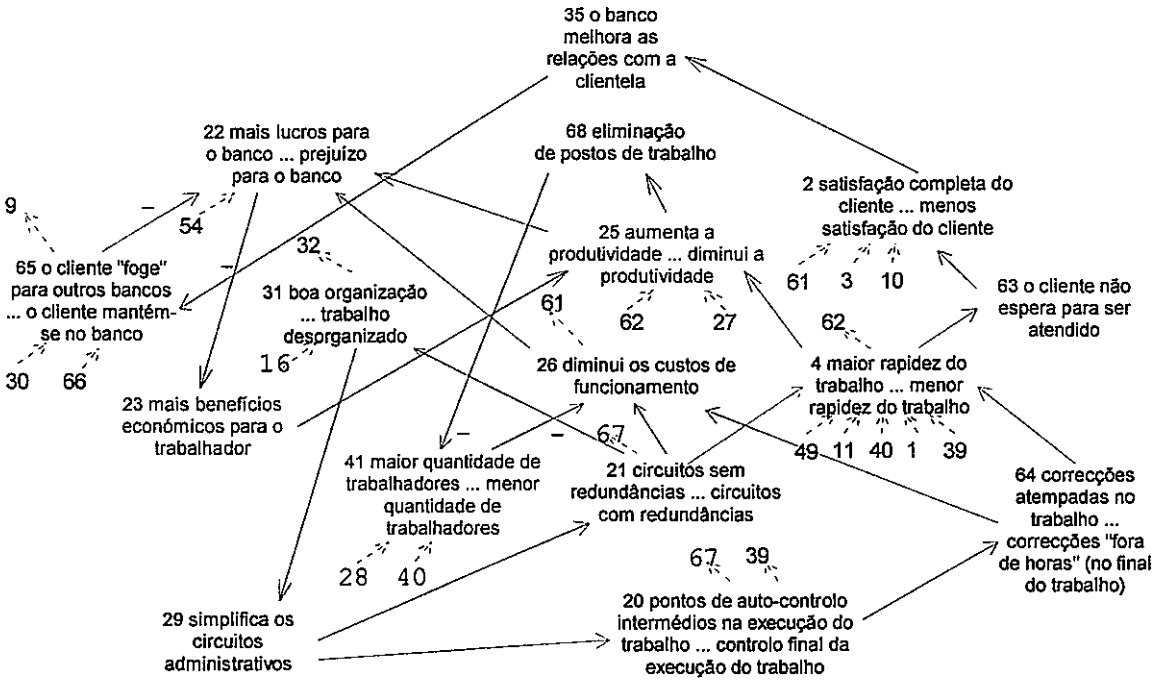


Figura 26. Representação gráfica do Loop2.

O *loop4* é constituído por treze conceitos e engloba os círculos discursivos dos loops 5, 6, 7, 17, 18 e 19. Podemos verificar que (cf. Figura 27.) doze dos conceitos que constituem este loop são também conceitos do loop2, anteriormente descrito, sendo aqui acrescentado apenas uma outra via consecutiva da *maior rapidez do trabalho* (4). Assim, para além das consequências referidas anteriormente, a *maior rapidez do trabalho*, permite que o *trabalhador atenda mais clientes* (62) o que vem a constituir mais uma causa do *aumento da sua produtividade* (25), conceito que nos introduz nas lógicas discursivas já descritas.

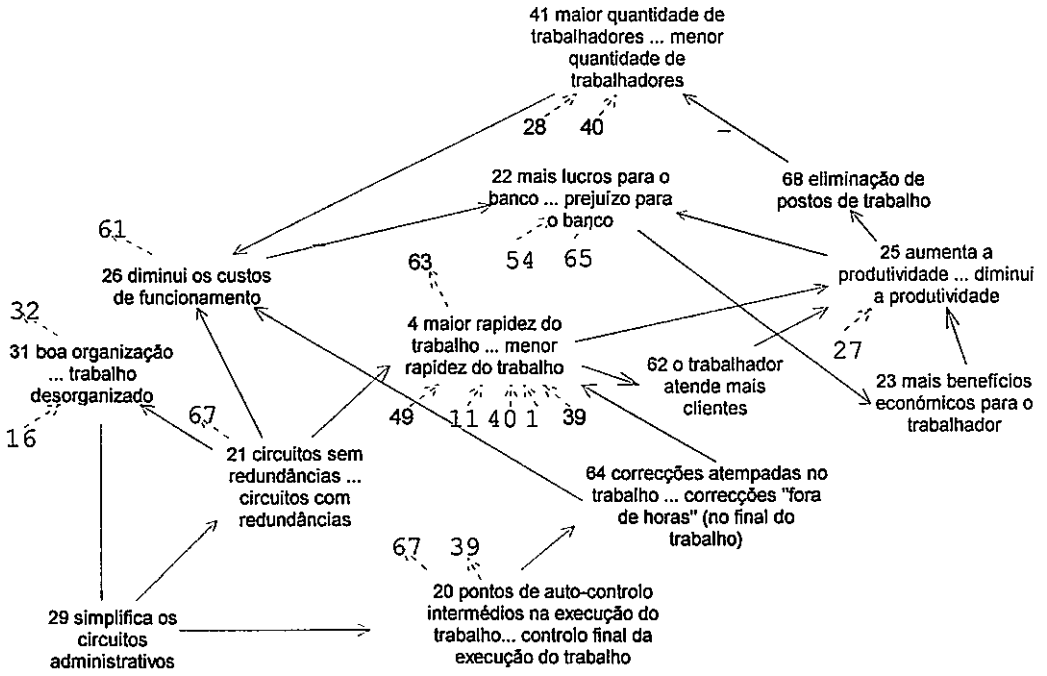


Figura 27. Representação gráfica do Loop4.

Relativamente ao *loop8* embora não esteja representado por inteiro em nenhum dos outros loops descritos até aqui, a lógica discursiva circular que descreve foi já amplamente referida como podemos constatar pelo seu conteúdo representado graficamente na Figura 28.. À semelhança dos outros, este é um loop de *feedback positivo* ou *amplificador de desvios*, uma vez que é constituído por um número par de relações negativas, neste caso, duas.

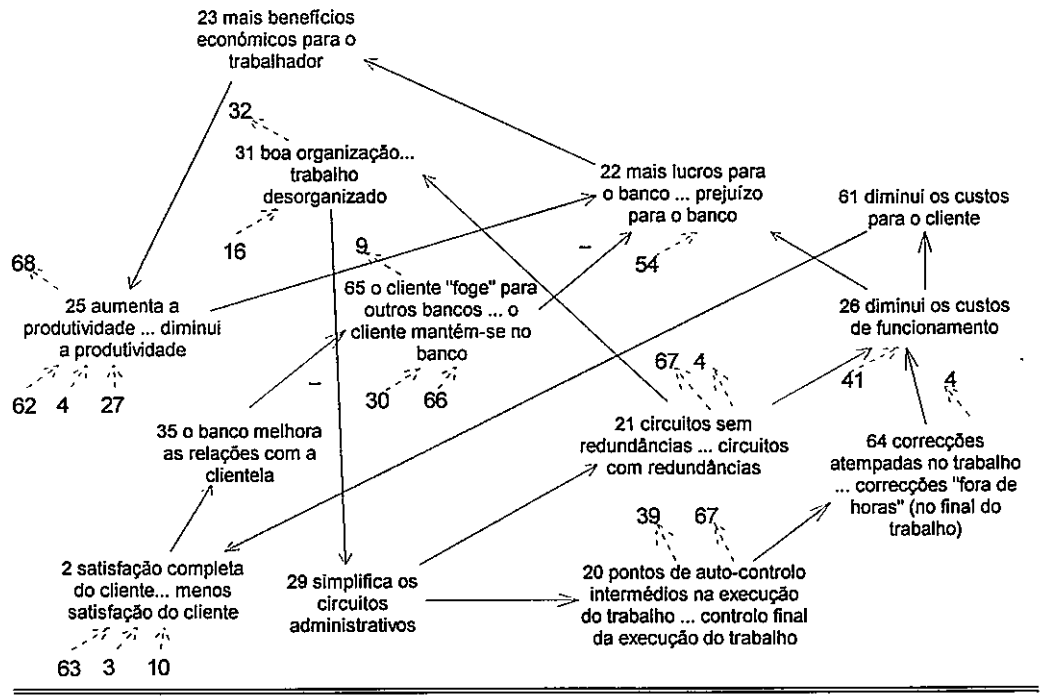


Figura 28. Representação gráfica do Loop8

Quanto ao *loop11* constituído por dezasseis conceitos, podemos ver (cf. Figura 29.) que introduz uma via discursiva diferente das que até aqui têm vindo a ser analisadas. Assim, a *introdução de pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho* (20) permite ao trabalhador que *faça o trabalho sem medo de vir a ser controlado* (39) o que vem a promover também, o *aumento da rapidez do trabalho* (4). Este loop integra os treze conceitos que constituem o loop12 - representado a setas a vermelho na representação gráfica do loop11.

Estes dois loops à semelhança dos anteriores, sendo constituídos por um número par de relações negativas, dizem-se loops de feedback positivo ou amplificadores de desvios.

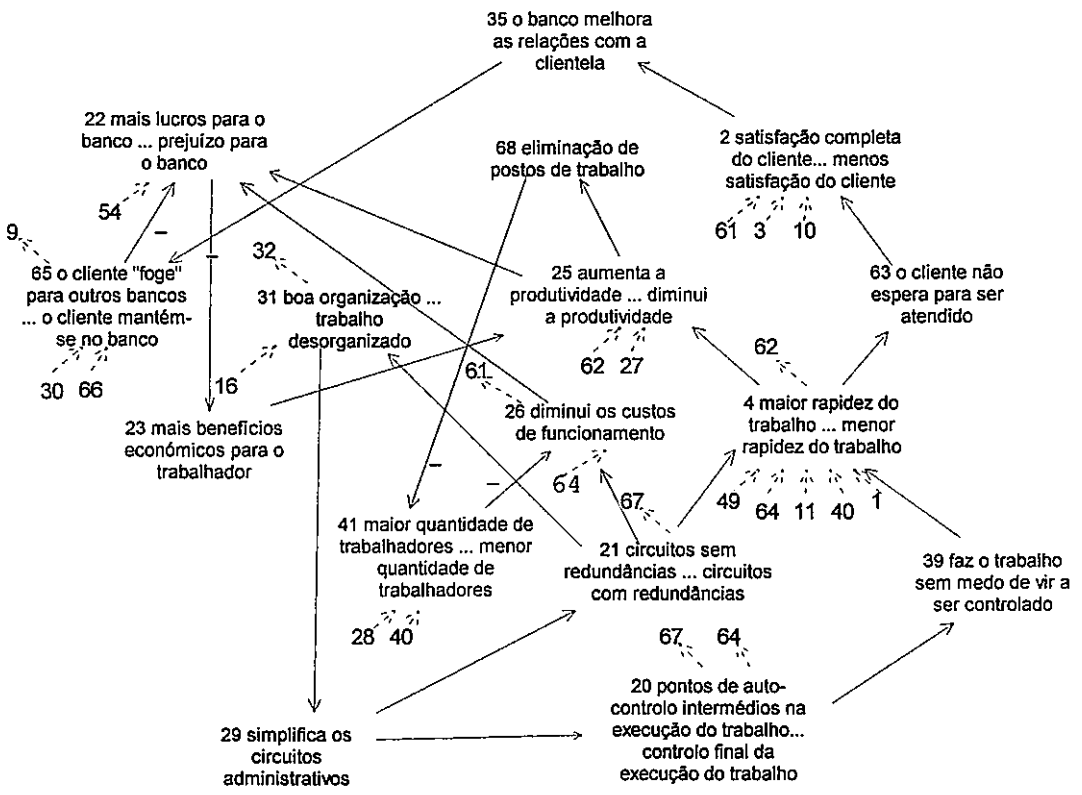


Figura 29. Representação gráfica do Loop11 e do Loop 12 (este último representado com setas a vermelho)

A finalizar, o *loop13* é constituído por treze conceitos e engloba os loops 14, 15 e 16. Estes quatro loops partilham nove conceitos, aqueles que dão origem ao loop16 e que está representado na Figura 30. com setas a azul. Em termos do seu conteúdo este loop não acrescenta nenhum conceito novo razão pela qual, não vamos aqui desenvolver a sua lógica discursiva já amplamente descrita. Estes loops são também, loops de feedback positivo ou círculos viciosos.

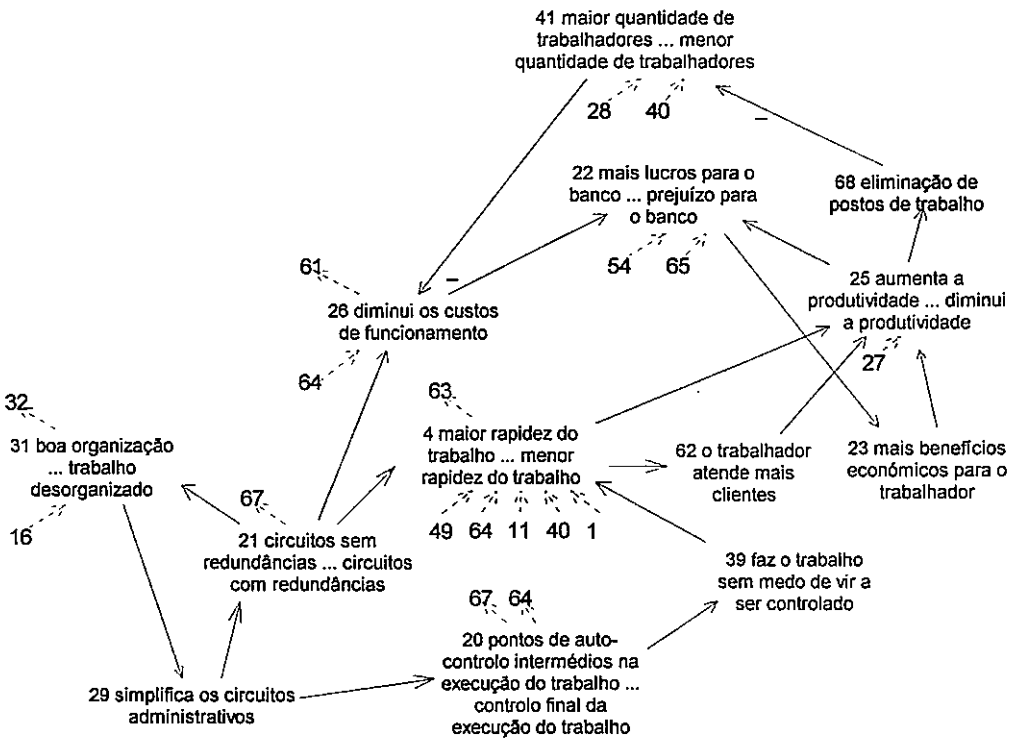


Figura 30. Representação gráfica do Loop13 (representado com setas a azul está o loop16)

∴

A finalizar podemos destacar algumas particularidades da análise dos loops que consideramos importantes para melhor compreensão do modelo. Em primeiro lugar, a avaliar pelo número de vezes que esta lógica argumentativa está representada nos diversos loops, os incentivos económicos desempenham papel preponderante na teoria sustentada pelo entrevistado sobre organização pois é através deles que uma Organização com fins lucrativos como esta, consegue do trabalhador o comportamento mais desejado e/ou adequado, o aumento da sua produtividade; uma outra lógica argumentativa muito frequente no conjunto dos loops identificados, é a que associa boa organização, simplificação dos circuitos administrativos e circuitos sem redundâncias.

Também importantes embora não sejam tão frequentes nos diversos loops constituídos como os anteriores, são a maior rapidez de trabalho, a diminuição

dos custos de funcionamento - ambos consequência da ausência de redundâncias nos circuitos e causas do aumento dos lucros do banco; e, a eliminação de postos de trabalho e consequente redução do número de trabalhadores, consequências do aumento da produtividade e causas da diminuição dos custos de funcionamento.

3.2.2.2.4. Exploração aprofundada de conceitos relevantes

Dada a sua importância no modelo e na compreensão da teoria que o entrevistado sustenta sobre *organização*, optámos por explorar mais aprofundadamente dois dos seus conceitos nomeadamente, a *satisfação do trabalhador* (1) e a *boa organização* (31). Apesar destes conceitos serem do cluster1, optámos pela sua exploração nesta fase do relatório, pois esta exploração analítica vai reintegrar os conceitos no modelo global, ultrapassando assim as fronteiras (fictícias) que os clusters criaram.

Relativamente ao primeiro, verificámos que a *satisfação do trabalhador* constitui mais uma causa do que consequência dando origem a 28 vias discursivas consecutivas e finalizando apenas dez[21]. Assim, os aspectos que segundo elaboração do entrevistado, mais contribuem para a *satisfação do trabalhador* são: a nível *organizativo*, o trabalho menos rotineiro, fazer-se o melhor aproveitamento das capacidades intelectuais do trabalhador, a *introdução de tecnologias de informação* e, a concepção de *postos de trabalho com várias tarefas*; a nível do *pessoal*, desempenham papel preponderante, o trabalhador ser capaz de *resolver os problemas do cliente*, o *sentir-se mais útil*, o ser *liberto das tarefas rotineiras* e, a *maior realização do trabalhador*; finalmente, o facto dos bancos serem recentes, é também crucial na maior motivação dos trabalhadores, por via exclusivamente, da idade mais jovem que os trabalhadores destes bancos têm.

[21] Consultar no Anexo E. as *Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à satisfação do trabalhador (1).*

Por outro lado, a *maior satisfação do trabalhador* vai proporcionar o alcance da maior parte dos objectivos considerados como fundamentais pelo entrevistado a vários níveis: promove o aumento da produtividade e dos ganhos económicos do/para o trabalhador bem como, a sua redução em termos quantitativos; a nível organizativo, propriamente dito, diminui os custos de funcionamento e permite a eliminação de postos de trabalho; ao cliente proporciona-lhe satisfação e fideliza-o ao banco; e, finalmente, permite ao banco não só *melhorar as relações com a clientela* como *obter mais lucros*.

Quanto à *boa organização,* vemos que se trata de um conceito que à semelhança do analisado anteriormente, é mais causa do que efeito[22] predominando nas suas cadeias argumentativas consecutivas conceitos como, a simplificação dos circuitos administrativos (que constitui aliás, causa e efeito da *boa organização*), a eliminação de postos de trabalho, a diminuição dos custos de funcionamento; ao nível do *trabalhador*, têm lugar de destaque, o aumento da produtividade e dos benefícios económicos ganhos pelo trabalhador e, a diminuição da quantidade de trabalhadores; ao nível do *cliente*, a diminuição dos custos para o cliente, a redução do tempo de espera para ser atendido, a sua satisfação completa e a fidelidade ao banco; finalmente, ao nível do *banco*, as principais consequências duma boa organização são na opinião do entrevistado, o aumento dos lucros do banco e a melhoria das relações com a clientela.

3.2.2.3. Conclusões e reflexões finais

Da análise deste modelo é assim, possível concluir que se trata dum modelo com uma *complexidade cognitiva* relativamente elevada. Vários são os aspectos como vimos, que indiciam neste sentido: a razão *número de relações vs. número de conceitos* encontrado, o facto do modelo ter sido dividido apenas em dois clusters evidencia lógicas discursivas grandemente interrelacionadas e, também a quantidade elevada de lógicas discursivas

[22] Consultar no Anexo E. as *Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à qualidade da organização (31).*

circulares, ou loops, identificadas e a grande quantidade de conceitos que delas fazem parte.

Além disso, trata-se de um modelo em que as primeiras ideias expressas pelo entrevistado[23] são maioritariamente, as positivas ou desejadas, sendo apenas dez (15%) os conceitos cujo primeiro pólo traduz a situação não desejada ou negativa para o entrevistado (cf. Quadro 33.). Este facto permite-nos concluir que o indivíduo a que reporta este modelo aborda a questão em estudo de forma predominantemente positiva, isto é, aborda-a muito mais em termos de objectivos ou fins desejados do que de situações negativas a ultrapassar.

41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
44 trabalho demasiado rotineiro ... trabalho menos rotineiro
46 são felizes em estar sempre a fazer o mesmo
47 não gostam de inovação no trabalho
48 não gostam de ter preocupações no trabalho
50 bancos centenários
51 mais ameaçadora a concorrência
56 trabalhador embrutecido ... trabalhador que raciocina
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco
66 maior influência dos bancos concorrentes nos clientes do banco

Quadro 33. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado.

No entanto, uma análise mais atenta destes conceitos permite-nos verificar dois aspectos que consideramos pertinentes para a compreensão da teoria que o entrevistado sustenta sobre *organização*. Por um lado, verificamos que os dois conceitos relativos à *concorrência* (100%) são enunciados pelo entrevistado destacando primeiro o pólo não desejado, denotando assim, que este aspecto do meio organizacional é perspectivado pelo entrevistado, exclusivamente como ameaça; por outro lado, 50% destes conceitos são relativos ao *pessoal* ou, dito de outra maneira, 16% dos conceitos relativos a

[23] As que como vimos, optámos por representar como primeiro pólo.

pessoal do modelo, são enunciados pelo entrevistado, de forma negativa. Estes dois factos evidenciam desde já, que de todas as dimensões consideradas, as relativas à concorrência e ao *pessoal* são as que para o entrevistado, são mais constrangentes nas formas assumidas de organização.

Com base no *conteúdo do modelo* e considerando especificamente, os seus conceitos cruciais, a partir dos quais elaborámos um mapa síntese[24] (cf. Figura 31.), podemos concluir que numa generalidade, o entrevistado partilha dos pressupostos clássicos/convencionais de organização tal como foram sistematizados por diversos autores em diversas obras essenciais (McGregor,1960; Morgan, 1989).

Em primeiro lugar, e relativamente ao *meio externo* verificamos que o entrevistado não só não ignora algumas das suas variáveis, como é típico nas teorias convencionais de organização, como está manifestamente consciente da significância e importância que as características deste meio têm nas Organizações actuais.

Assim, o entrevistado destaca especificamente variáveis relativas aos *clientes* e aos *concorrentes*, desempenhando ambas um papel importante e decisivo na teoria que o entrevistado possui sobre *organização*. Quanto aos dois conceitos relativos à *concorrência* vimos que desempenham um papel *organizador* ou *elaborante* do modelo, sendo um deles o conceito "base" mais elaborante do modelo e, o outro, o conceito *concorrentes* mais elaborado, possuindo 34 subordinados pertencentes aos outros domínios de conceitos. Além disso, e como vimos anteriormente a *concorrência* é percebida pelo entrevistado como uma ameaça eminente pois em qualquer um destes dois conceitos o primeiro pólo é exactamente, o pólo não desejado ou negativo para o entrevistado, o que denuncia esta percepção mais negativa da *concorrência*.

[24] A versão simplificada deste modelo é constituída por 42 conceitos (62% dos 68 conceitos do mapa total) e por 78 relações (74% das relações representadas no mapa total).

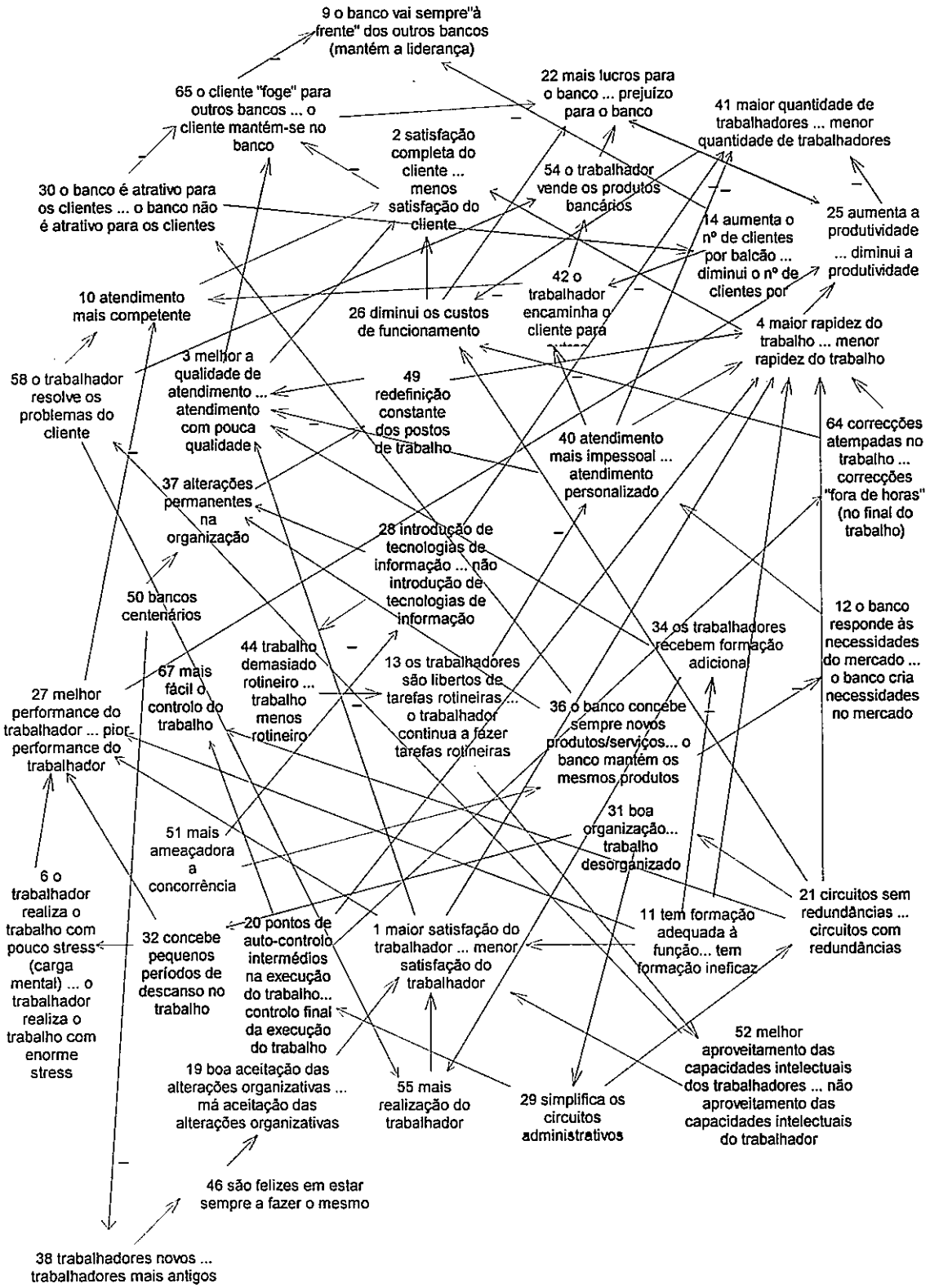


Figura 31. Mapa síntese

Os *clientes* são por assim dizer, as verdadeiras "jóias da coroa" que é preciso conservar e, se possível, fazer aumentar, a qualquer custo. É por eles que todas as mudanças organizacionais são concebidas de forma a que o banco continue a prosseguir os seus objectivos económicos de ter mais lucros. De facto, o maior "medo" do entrevistado é definitivamente, o de os clientes "fugirem" para outros bancos - este conceito é o único conceito deste domínio em que o primeiro pólo é o negativo ou não desejável -, situação que como vimos na análise do modelo, leva à diminuição dos ganhos do banco.

A importância destes conceitos na teoria elaborada por este entrevistado, é evidenciada pelo facto de todos eles serem de uma forma ou de outra, conceitos fulcrais do modelo (50% deles integram o mapa síntese do modelo) estando inclusive, quatro deles (67%) envolvidos em círculos discursivos circulares, conforme fomos destacando ao longo da sua análise.

Ao nível *organizativo* propriamente dito, verificámos que o conhecimento do entrevistado não possui alternativas às propostas mais clássicas de organização já que os conceitos mais importantes deste agrupamento são a racionalização dos circuitos, a eliminação de postos de trabalho, a diminuição dos custos de funcionamento, tendo em vista fundamentalmente, a maior rapidez do trabalho, a melhor qualidade e maior competência do atendimento - isto é, em função de novo, dos *clientes* nomeadamente, da sua satisfação máxima.

Ainda que o entrevistado considere como desejáveis a concepção de períodos de descanso no trabalho e o melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores, tal mais não constitui do que "notas" fracamente discordantes da imagem clássica que a sua teoria transmite. De facto, por um lado, estes conceitos têm pouca importância no modelo e, por outro, constituem fundamentalmente *meios* para se alcançar a *maior produtividade dos trabalhadores* o que como vimos, permite que o banco tenha mais lucros.

A finalizar, falta-nos referir o conhecimento que o entrevistado evidencia sobre o *trabalhador*. Considerando os conceitos deste agrupamento

que são cruciais no modelo, podemos afirmar que o quadro interpretativo que anteriormente começámos a esboçar, se completa. Ou seja, para este entrevistado a *satisfação*, a *melhoria da performance*, e o *aumento da produtividade* do trabalhador são aspectos imprescindíveis na prossecução do objectivo, poderíamos dizer, primário e exclusivo do banco tal como é entendido por ele, o banco ter mais lucros.

Quanto aos motivadores do comportamento do pessoal, analisados com base nas causas atribuídas à *satisfação* já que o entrevistado não refere explicitamente a *motivação dos trabalhadores*, verificámos que este aspecto é mais importante como causa do que como consequência, isto é, a sua importância advém-lhe fundamentalmente do facto de contribuir decisivamente para o alcance dos principais objectivos do banco tal como são perspectivados por este entrevistado. Contudo, na elaboração discursiva explicativa que faz deste conceito nota-se a ausência de referência a aspectos económicos como factores (extrínsecos) da satisfação. Apesar de pouco importantes no modelo, como vimos, o entrevistado considera como causas da satisfação do trabalhador aspectos mais intrínsecos como por ex., o sentimento de maior utilidade e de realização, e também aspectos organizativos, como o trabalho menos rotineiro e a existência de postos de trabalho com várias tarefas, aspectos que contudo, não chegam a constituir qualquer alternativa organizativa concreta. São como *remendos* novos colocados numa peça claramente tradicional.

Evidencia-se no discurso deste entrevistado uma clara separação entre a imagem que possui do trabalhador mais jovem e a que possui do trabalhador mais antigo. Assim, enquanto que para os trabalhadores mais velhos o entrevistado possui uma imagem forte embora negativa; sobre os trabalhadores mais novos, podemos dizer com certeza, que o entrevistado não evidencia uma imagem tão nítida como a anterior, e, podemos supor apenas, que ela será melhor do que a anterior. Isto porque os três conceitos relativos a esta caracterização - conceitos 46, 47 e 48 - traduzem apenas a imagem

negativa do trabalhador mais antigo, não tendo o entrevistado sugerido o pólo oposto de tal situação.

A imagem do trabalhador mais antigo é assim, bastante mais negativa identificando-se a teorização que o entrevistado possui com alguns dos pressupostos base da Teoria X (McGregor, 1960). De facto, aqueles trabalhadores são descritos como tendo um desinteresse inerente pelo trabalho, pouca ambição, desejam evitar a responsabilidade e, não lhes são reconhecidas capacidades de aprendizagem já que apesar de considerar dois conceitos relativos à formação - os conceitos 11 e 34 -, o entrevistado não estabelece explicitamente, nenhuma relação entre estes e o conceito relativo à idade do trabalhador.

A finalizar poderíamos dizer que numa globalidade, as suas ideias e/ou teorizações se enquadram melhor na Teoria X, apesar do aparecimento de alguns conceitos mais inovadores que ou por ainda não terem sido devidamente assimilados, não provocaram uma verdadeira alteração nas teorias individuais sobre a temática, ou constituem apenas um sinal de que o entrevistado as incorporou nos seus esquemas por uma questão de moda.

3.3. Os mapas cognitivos dos membros da Direcção de Organização e Informática (D.O.I)

3.3.1. Entrevistado *c*

O entrevistado ***c*** desempenha há cinco anos a função de *Director Coordenador* da DOI na Organização A e é licenciado em Engenharia Mecânica.

3.3.1.1. Características gerais do mapa cognitivo

O mapa do entrevistado ***c*** tem 65 conceitos e 93 relações, sendo uma destas uma relação conotativa. Das restantes 92 relações, 69 são relações positivas (74%) e apenas 24 (26%) são relações negativas, o que juntamente com o facto da grande maioria dos primeiros pólos dos conceitos[1] representarem a situação desejável ou positiva para o entrevistado[2], nos permite desde já, afirmar que estamos perante um indivíduo que assume preferencialmente, um discurso positivo sobre a temática em estudo; isto é, as suas ideias são expressas de forma positiva e clara em termos de objectivos.

Relativamente aos conceitos e com base na análise de conteúdo que efectuámos[3], elaborámos o Quadro 34., que nos elucida sobre a quantidade de conceitos encontrados em cada um dos domínios considerados. Assim, verificamos que no discurso do entrevistado, predominam os conceitos relativos ao *meio interno*, constituindo estes cerca de 89% do n.º total de conceitos do mapa, podendo por este facto, avançarmos já a hipótese de que para este entrevistado os factores relativos aos *trabalhadores*, à *empresa* e à *organização* em si, são mais determinantes nas teorias que possui sobre "organização" do que outros conceitos nomeadamente, os relativos ao *meio externo.*

---

[1] Que, de acordo com o método que utilizámos, representam a 1ª frase proferida pelo indivíduo independentemente de ser ou não o pólo que o entrevistado tem como preferido.

[2] Confrontar no Anexo F. o *Tamanho do modelo*, a *Listagem dos conceitos* e a *Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos.*

[3] Confrontar no Anexo F. o resultado da análise de conteúdo realizada que nos dá conta dos conceitos integrados em cada categoria - *Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem* -.

Quanto aos conceitos do *meio externo*, para além dos domínios de conceitos por nós criadas previamente, considerámos ainda, neste caso, um outro agrupamento que denominámos de *político-económico* (conceitos a vermelho), constituído para abarcar os conceitos relativos às condições político-económicas que segundo o entrevistado afectam a actividade bancária. O conjunto destes conceitos dada a sua pouca expressividade no modelo (do número total de conceitos, representam apenas 11%), parecem ter um papel pouco central no conhecimento que o entrevistado possui sobre "organização".

	DOMÍNIOS	TOTAL
Meio Interno	*Organização*	*26*
	Pessoal	*18*
	Empresa	*14*
	Sub-Total$_1$ ☞	***58***
Meio Externo	*Clientes*	*2*
	Concorrência	*3*
	Político-económica	*2*
	Sub-Total$_2$ ☞	***7***

Quadro 34. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***c*** por domínio considerado no modelo.

Entretanto, a identificação dos conceitos "elaborantes" ou "influenciantes" e de conceitos "elaborados" ou "influenciados", uma das análises globais mais simples possibilitada pelo programa, permite-nos relativizar esta análise interpretativa. Assim, se por um lado, a análise do grupo de conceitos "topo" (cf. Quadro 35.) nos permite se não confirmar, pelo menos, apoiar esta hipótese, dado que não é constituído por nenhum conceito deste grupo; por outro lado, a análise do grupo de conceitos "base" permite-

nos relativizar tal interpretação. De facto, deste grupo de conceitos (cf. Quadro 36.), não só constam dois relativos ao *meio externo* como, o conceito que está na origem do maior número de vias discursivas é exactamente um conceito deste grupo, isto é, a *adesão de Portugal à C.E.E.* (39)[4], que se assume por isso mesmo, um dos conceitos mais importantes deste modelo.

CONCEITOS "TOPO"	PATHE[5]
20 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI ...	44
24 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH	**64**
30 aumento do negócio do banco	**72**
31 renovação dos meios humanos	6
35 boa organização	42
38 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível	42
47 aumento controlado do risco da actividade	29

Quadro 35. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam.

Da análise dos conceitos "topo" e "base" também é possível concluir que dos conceitos do *meio interno*, os relativos à *empresa* desempenham um papel relativamente importante não só porque 36% destes conceitos estão aqui representados, mas e principalmente, porque são dos conceitos mais importantes destes grupos. Na realidade, o *aumento do negócio do banco* (30) é o conceito mais elaborado do modelo, finalizando 72 vias discursivas e, o conceito relativo à *idade do banco* (50), é o segundo conceito mais elaborante, ou seja, é o aspecto que depois do facto da adesão de Portugal à C.E.E., mais elabora o raciocínio do entrevistado relativamente à temática em estudo.

Além disso, com base na razão entre o número de conceitos "topo" sobre o número total de conceitos referidos por este entrevistado, de apenas 0.11, poderemos concluir que estamos perante uma pessoa com um discurso um tanto idealizado relativamente à temática, identificando apenas um número

[4] O que já acontecia no modelo anterior como vimos.

[5] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias explicativas".

reduzido de objectivos a alcançar (ainda assim, em número maior aos considerados pelos dois entrevistados anteriores). Por esta razão, podemos dizer que estamos perante uma pessoa *cognitivamente simples* relativamente ao tópico em estudo.

Apesar do número de conceitos "base" ser relativamente grande, doze conceitos, podemos verificar que apenas cinco deles possuem uma elaboração discursiva significativa, o que aponta para um mapa achatado ou de "tecto" baixo.

CONCEITOS "BASE"	PATHC[6]
3 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos	44
18 "ninguém gosta de ter muito trabalho"	1
22 trabalhadores polivalentes (generalistas)	9
23 controlos exigidos pelo Banco de Portugal	9
35 boa organização	1
36 gestão privada ... gestão estatal	37
39 adesão de Portugal à CEE	**101**
41 o banco "entra" 1° no mercado com os produtos bancários ... o banco "entra" depois de outro banco no mercado com os produtos bancários.....	15
49 transfere os efectivos c/ actividades de apoio p' empresas satélites ... mantém efectivos c/ actividades de apoio nos quadros.....	2
50 bancos novos ... bancos antigos	**61**
61 não substituição dos trabalhadores reformados	2
65 com apetência para venda de produtos ... sem apetência para venda de produtos.....	35

Quadro 36. Conceitos "base" ou influenciantes e respectiva quantidade de vias de argumentação a que dão origem.

Uma exploração mais aprofundada do papel realmente desempenhado por cada um destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído pelo entrevistado sobre "organização", será um dos objectivos das análises subsequentes.

[6] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias consecutivas".

3.3.1.2. Análise detalhada do modelo

A análise e interpretação propriamente ditas do modelo será feita, tal como dissemos anteriormente, a partir da análise dos vários clusters constituídos seguindo, na análise de cada um, uma lógica do mais geral para o mais particular ou conceptual.

Assim, os conceitos constituintes deste modelo agrupam-se em 3 clusters com 21, 20 e 24 conceitos[7], respectivamente, facto que nos leva a admitir desde já que estamos perante um mapa cuja *complexidade cognitiva* não é muito grande, isto é, ao ser possível dividi-lo em mapas mais pequenos evidencia que não é um mapa grandemente interrelacionado.

Além disso, o pequeno número de círculos discursivos (loops) encontrados no modelo, apenas quatro, bem como o número restrito de conceitos que os constituem, sete conceitos diferentes, é mais um dado que confirma a baixa complexidade cognitiva deste modelo (para uma visualização da constituição destes loops ver o anexo referido anteriormente).

Entretanto, esta hipótese interpretativa relativa à complexidade cognitiva do modelo pode ainda ser comprovada pelo ratio encontrado entre o número total de relações e o de constructos, que é de apenas 1,43 (93/65), o que mostra que o entrevistado estabelece cerca de uma relação e meia por conceito considerado.

Podemos contudo, verificar que os agrupamentos básicos deste modelo, ou seja, os clusters e os loops (cf. anexo referido anteriormente), não constituem "ilhas" completamente isoladas uma vez que eles estabelecem entre si uma série de pontes, isto é, considerando individualmente qualquer um destes agrupamentos, verificamos que ele se encontra sempre relacionado pelo menos, com um dos outros[8]. Os agrupamentos constituídos nomeadamente os clusters, representam assim, subsistemas de ideias

---

[7] Confrontar no Anexo F. os "*Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos*".

[8] Confrontar no Anexo F. a *Listagem hierárquica dos agrupamentos.*

minimamente relacionados entre si cujo tema principal é possível identificar. Com o intuito de identificar o tema dominante em cada um dos clusters constituídos elaborámos o Quadro 37. que nos dá conta, à priori, do peso que cada grupo de conceitos tem em cada um destes agrupamentos e permite-nos saber se alguns daqueles predominam e quais, em cada cluster considerado.

	MEIO INTERNO			MEIO EXTERNO			
	Org.	*Pes.*	*Empr.*	*Client.*	*Concor.*	*Pol.-Eco.*	TOTAL
Cluster1	14	1	4	1	-	1	***21***
Cluster2	7	10	3	-	-	-	***20***
Cluster3	5	7	7	1	3	1	***24***
TOTAL	***26***	***18***	***14***	***2***	***3***	***2***	***65***

Quadro 37. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo ***c***.

Podemos verificar que apesar da homogeneidade dos clusters atendendo ao número de conceitos que os constituem, em termos de conteúdo, há algumas diferenças a salientar. Assim, enquanto que todos os tipos de conceitos se distribuem por cada um dos clusters, os conceitos relativos aos *concorrentes* concentram-se todos no cluster3 que, para além desta particularidade, é também, o único cluster a reunir conceitos de todos os domínios considerados; o cluster2 agrega apenas conceitos do *meio interno* da Organização com ligeira predominância dos conceitos relativos à organização e ao pessoal; por fim, o cluster1 apesar de ter conceitos de todos os domínios, excepto como já vimos, da de *concorrentes*, é constituído predominantemente por conceitos relativos à *organização* (67%).

Analisemos então, e em pormenor, o conteúdo específico de cada um destes agrupamentos constituídos, servindo-nos para tal, de outro tipo de análises nomeadamente, de análises a conceitos específicos, que façam parte

do cluster em questão e que nos ajudem não só a perceber a sua temática dominante como a compreender todo o modelo.

3.3.1.2.1. Análise do Cluster1

O conceito chave do cluster1 representado graficamente na Figura 32., constituído basicamente por conceitos relativos à *organização* como vimos, é o conceito *funciona muito melhor* (6), situação que de resto, o entrevistado considera como objectivo a alcançar. Este conceito constitui não só o conceito "organizador" e o mais elaborado deste cluster como é simultaneamente, o mais importante do modelo considerado na sua totalidade, o seu conceito mais central, e também uma das suas opções chave. Além disso, é também o segundo conceito mais elaborado do grupo a que pertence, isto é, de *organização*[9].

Atendendo então, ao conteúdo do cluster vemos que os aspectos que directamente contribuem para o melhor funcionamento são *a melhor gestão dos meios da unidade de trabalho* (17); a maior *flexibilidade da organização* (16) o que por sua vez é uma consequência da *polivalência dos trabalhadores* (22); e, a *redução das cargas administrativas do trabalho* (13), outro dos conceitos importantes deste cluster e também do modelo. Esta *redução das cargas administrativas do trabalho* que constitui aliás, uma das *opções chave* do modelo, pode ser assumida por diversas vias nomeadamente, pela disposição de um *sistema de informação baseado no conceito "pessoa/cliente"* (11), aspecto que na teoria sustentada pelo entrevistado está intimamente relacionado com a *idade do banco* (50), o segundo conceito "base" mais elaborante (cf. Quadro 36.); pela *racionalização dos procedimentos administrativos* (4), um dos conceitos mais importantes do modelo[10] e que é alcançada pela opção da *maior informatização do trabalho* (5) e também,

[9] Consultar no Anexo F. respectivamente, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1*, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos*, a *Listagem das opções chave do modelo* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento organização*.

[10] Consultar no Anexo F. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*.

imposta pelos *controlos exigidos pelo B.P.* (23); e, pela *diminuição dos circuitos de controlo dos documentos* (46). Ora, é neste ponto que somos introduzidos numa lógica discursiva circular complexa que define os quatro loops do modelo e cujo conteúdo passaremos a analisar pormenorizadamente.

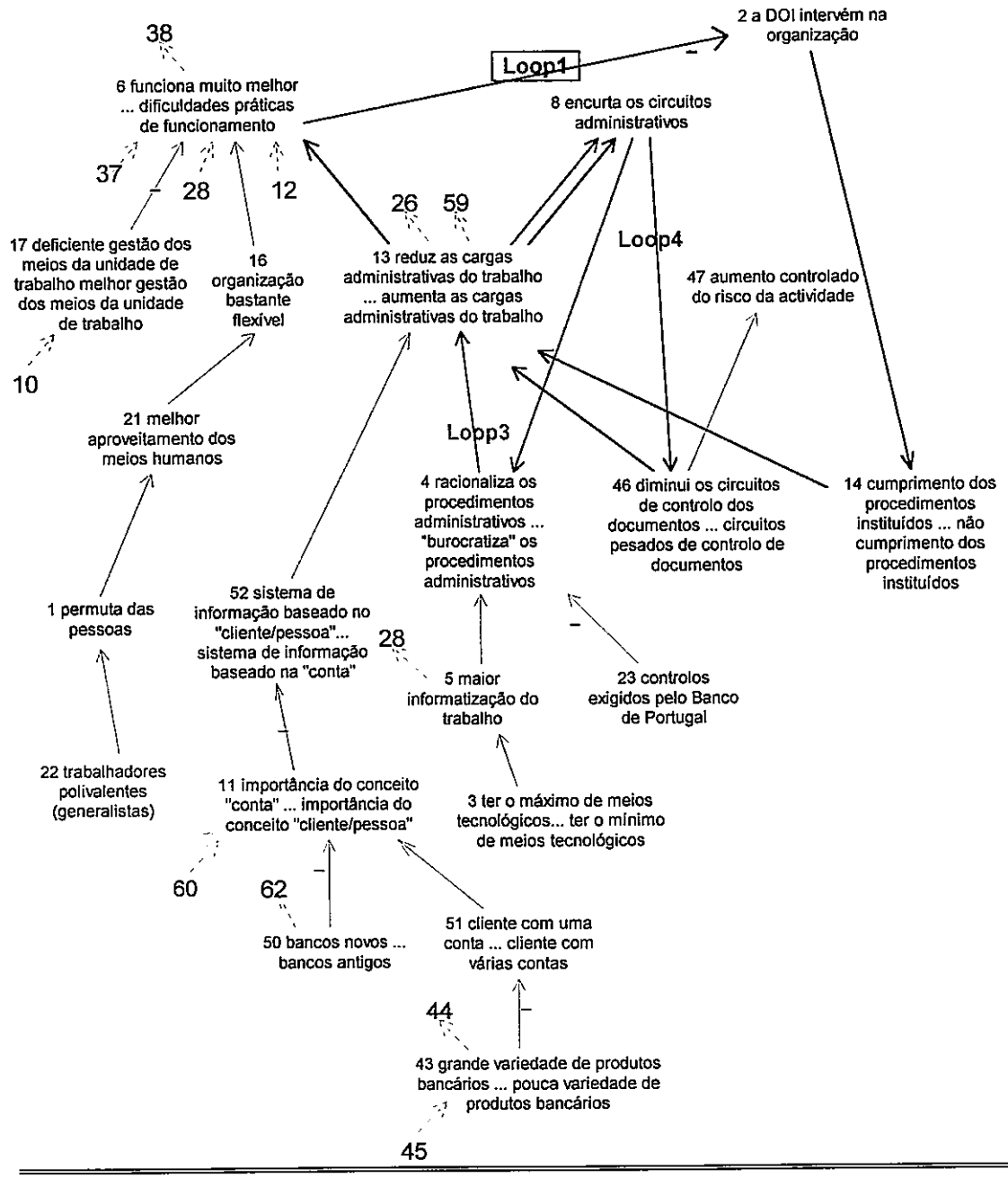


Figura 32. Mapa do Cluster1 do qual fazem parte os 4 Loops do modelo assinalados em cima à direita, com setas a diferentes cores (o Loop2 é constituído pelo Loop3 e Loop4).

Assim, a *redução das cargas administrativas do trabalho* (13) promove o *encurtamento dos circuitos administrativos* (8) que por sua vez, vai determinar ou a *diminuição dos circuitos de controlo dos documentos* (46) (situação retractada no Loop4, a azul na Figura 32.) ou, leva à *racionalização dos procedimentos administrativos* (4) (situação retractada no Loop3, a amarelo torrado na Figura 32.), levando ambos os aspectos de novo, à *redução das cargas administrativas do trabalho*, reiniciando-se assim, a lógica descrita. O conjunto destes dois loops constituem de acordo, com o modelo, o Loop2, que engloba desta forma todos os conceitos e relações dos referidos loops e que por isso, nos escusamos aqui de comentar. Estes três loops dado o tipo de relações que os constituem, só relações positivas, são loops *amplificadores de desvios*, isto é, qualquer intervenção em qualquer um dos seus pontos/conceitos provocará um movimento de crescimento ou declínio exponencial de acordo com a direcção da intervenção realizada.

Por outro lado, a *redução das cargas administrativas do trabalho* (13), vai permitir também um *melhor funcionamento* (6) que, caso não aconteça, ou seja, caso se manifestem *dificuldades práticas de funcionamento* (-6), leva à *intervenção da DOI* (2) que fará com que *os procedimentos instituídos sejam cumpridos* (14) o que em consequência provocará de novo, a *redução das cargas administrativas do trabalho*, reiniciando-se assim, o ciclo discursivo descrito - Loop1.

Este loop, ao contrário dos anteriores, constituindo-se através de três relações positivas e uma negativa, diz-se um *loop de feedback negativo* ou *loop estabilizador*. Neste caso, o elemento *estabilizador* é a acção diríamos normalizadora, da DOI que actuará em qualquer situação no sentido do cumprimento dos procedimentos instituídos, que é o mesmo que dizer, no sentido da redução das cargas administrativas. Atendendo ao seu conteúdo, podemos daqui concluir que a *redução das cargas administrativas* constitui de facto, um aspecto organizativo importante para o conhecimento ou a teoria que o entrevistado sustenta sobre o *bom funcionamento dos serviços*. A importância que estes dois conceitos desempenham neste modelo será mais

adiante reforçada pois veremos que este conceito vai-se traduzir na produção da *maior quantidade de trabalho no menor tempo possível* (38) o que para o entrevistado, se identifica à *boa organização* (35).

Entretanto, sendo o conceito *funciona muito melhor* (6) o mais elaborado deste cluster, podemos ainda completar a análise da sua importância no conhecimento sustentado por este entrevistado, através da análise do conjunto de subordinados que este conceito tem e que não fazem parte deste cluster (cf. Figura 33.). Assim, verificamos que há três aspectos relacionados com o *trabalhador* que contribuem directamente para o *melhor funcionamento* são eles o *absentismo baixo* (12); o *trabalhar rapidamente* (37) e, o facto do trabalhador possuir um *perfil especial* (28). Além disso, podemos ainda verificar que o grau de absentismo e a rapidez de execução do trabalho são segundo o entrevistado, maiores quando se trata de uma *gestão privada* (36); estando também, a *rapidez de execução do trabalho* associada por um lado, à *menor idade do trabalhador* (62) e, por outro, à *maior quantidade de negócio por balcão* (-33) o que tem como origem a *adesão de Portugal à CEE* (3), facto que provoca uma maior agressividade da banca.

A finalizar a análise deste conceito podemos ainda dizer que atendendo à quantidade de conceitos subordinados que possui, é um conceito mais explicativo do que consecutivo o que aliás, é comprovado pelo facto de possuir mais vias explicativas do que consecutivas[11]. Além disso, analisando as vias consecutivas deste conceito podemos constatar que se encontra directamente associado à *boa organização* (35) sendo esta tida como aquela em que se produz a *maior quantidade trabalho no menor tempo possível* (38), conceitos que nos introduzem já no conteúdo do cluster2.

[11] Consultar em anexo (Anexo F.) as *Vias explicativas e consecutivas do conceito relativo à qualidade do funcionamento (6).*

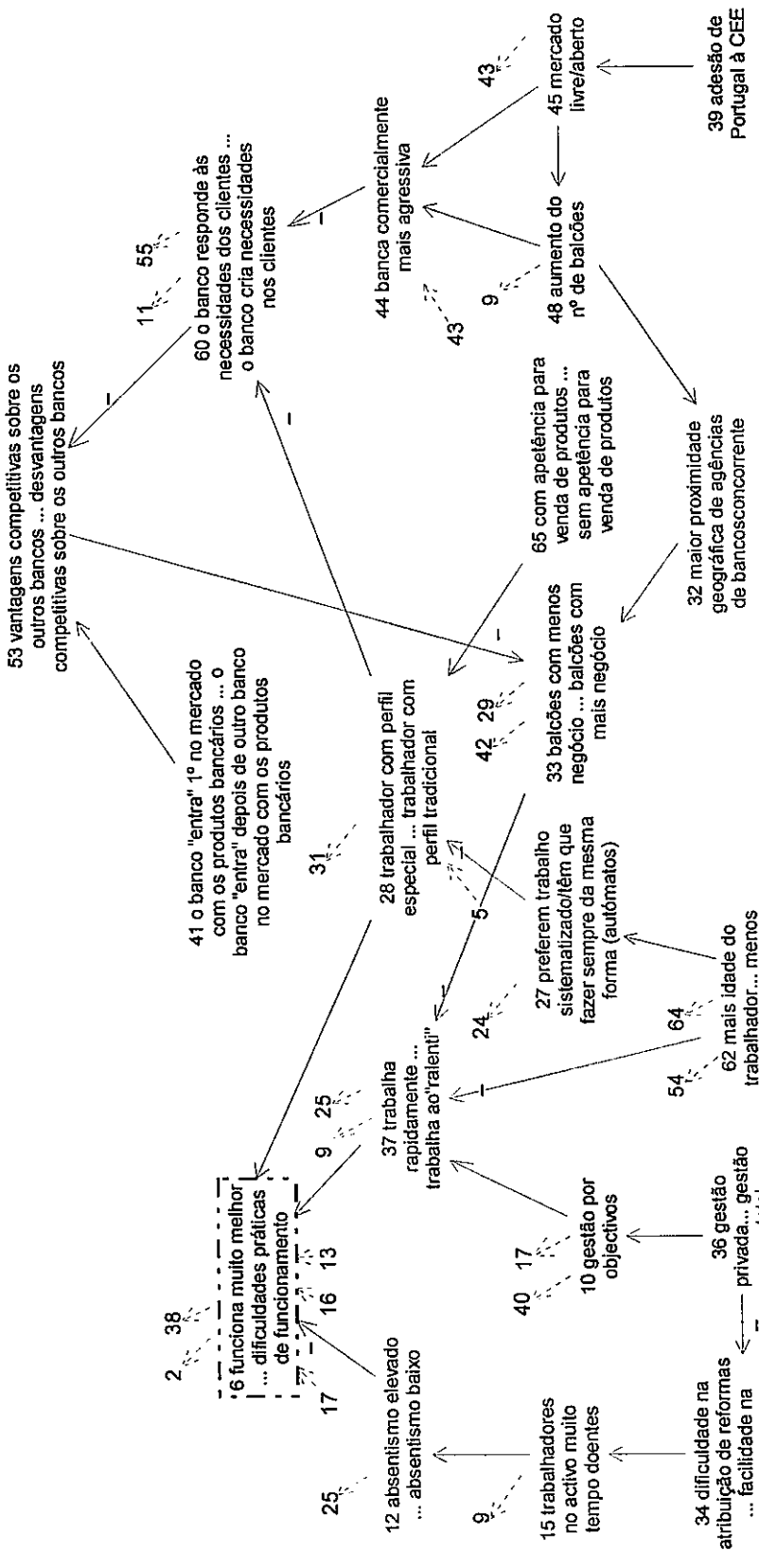


Figura 33. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *qualidade de funcionamento dos serviços* (6).

F.P.C.E. U.P. BIBLIOTECA

∴

No final da análise do conteúdo deste cluster a imagem que nos fica é a de que este entrevistado tem em termos organizativos, uma preocupação quase obsessiva pela *racionalização dos procedimentos* e consequente *redução das cargas administrativas* o que na sua opinião, garantirá o *bom funcionamento* do serviço. Este, estará muito mais dependente destas medidas organizativas do que de outros aspectos nomeadamente, os relativos ao pessoal, que embora sejam considerados não levam a uma elaboração tão complexa como os anteriores - repare-se que estes dois conceitos encontram-se presentes nos círculos discursivos descritos nos quatro loops. A própria *informatização do trabalho* é uma opção efectivada tendo em vista a *racionalização dos procedimentos.*

Entretanto, curioso será notar que dos aspectos relativos ao pessoal que segundo a teoria elaborada pelo entrevistado, contribuem para o bom funcionamento não há qualquer referência a factores motivacionais, de realização, ou mesmo de satisfação. O serviço funcionará bem quando o trabalhador for *rápido*, *não faltar* ao trabalho, e se tiver um *perfil especial* conceitos que serão explorados aquando da análise do cluster3, cluster ao qual estes conceitos pertencem.

3.3.1.2.2. Análise do Cluster2

O cluster2, constituído apenas por conceitos do *meio interno*, tem como conceito mais elaborado, o conceito *maior quantidade de trabalho no menor tempo possível* (38), conceito que como vimos finaliza por assim dizer, o conteúdo do cluster1 anteriormente analisado. Vejamos então, a forma como neste cluster aparece estruturado o discurso do entrevistado.

Assim, no início das cadeias argumentativas que fazem parte deste cluster o entrevistado considera que o facto de se ser uma *gestão privada* ou *estatal* (36), facto que é identificado pelo modelo como sendo uma das suas

opção chave, tem implicações diversas. Por um lado, a *gestão privada* (36) implica em termos organizativos, uma *gestão por objectivos* (10), um dos conceitos fulcrais do modelo[12], o que ao implicar *maior responsabilização do trabalhador* (40) e que este *trabalhe rapidamente* (37), vão ambos contribuir para o *aumento da produtividade* (25), outro dos conceitos importantes e centrais deste modelo[12]; por outro lado, o entrevistado considera que a *gestão estatal* (-36) ao ter *dificuldade na atribuição de reformas* (34) - pelo facto de não possuírem como as *gestões privadas*, de fundos próprios de pensões -, vai ter consequências negativas pois leva ao *absentismo elevado* (12) dos trabalhadores - o 11º conceito mais importante do modelo - o que, ao contrário da via discursiva descrita anteriormente, vai *baixar a produtividade* (-25). Ora, o *aumento da produtividade* do trabalhador vai proporcionar a *maior rentabilidade dos RH* (24) e, também, que se realize *a maior quantidade de trabalho no menor tempo possível* (38), um dos conceitos mais elaborado deste cluster, e que para o entrevistado, é como já salientámos anteriormente, sinónimo de *boa organização* (35).

Outro conceito importante na análise do conteúdo deste cluster é o que tem a ver com a quantidade de trabalhadores necessários para a realização do trabalho e o alcance dos objectivos do banco - conceito 9. Além disso, este conceito é também, um dos *conceitos fulcrais* do modelo sendo nomeadamente, o conceito *pessoal* mais elaborado, o 5º conceito mais central e o 2º mais importante do modelo, constituindo para além disso, uma das suas *opções chave*[13].

Assim, podemos ver que segundo a teoria sustentada por este entrevistado são vários os factores que podem contribuir para a *diminuição do n.º de empregados* (9) - fenómeno denominado pelo entrevistado por *downsizing* -. Em termos organizativos, tal diminuição pode ser conseguida

12 Consultar no Anexo F. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos*.

13 Consultar no Anexo F. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do pessoal*, os resultados da *Análise da centralidade dos conceitos* e da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e, a *Listagem das opções chave do modelo*, respectivamente.

através da *não substituição dos trabalhadores reformados* (61), da *transferência dos efectivos com actividades de apoio para empresas satélites* (49) e pode também, surgir em consequência da *ultra-simplificação do trabalho* (26) para a qual contribui exclusivamente a *redução das cargas administrativas* (13) - conceito de crucial importância neste modelo e já analisado no cluster1 -. Dois outros factores estes relativos ao *pessoal,* influenciam a quantidade de trabalhadores necessários. Assim, enquanto que o aumento do ritmo de trabalho, ou seja, o *trabalhar rapidamente* (37) possibilita a *diminuição do n.º de empregados* (9) o facto dos trabalhadores permanecerem *no activo muito tempo doentes* - por isso ausentes - (15), contribui para o *aumento do n.º de empregados* (-9) necessários.

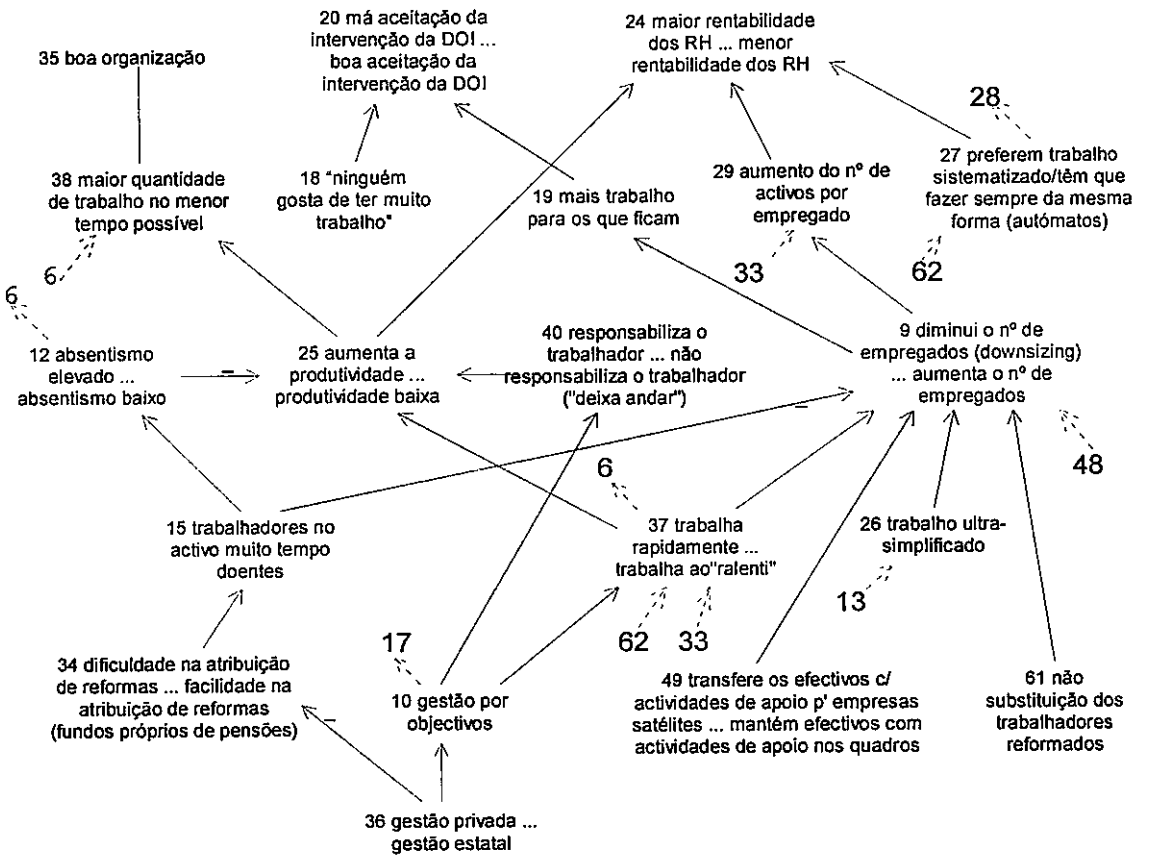


Figura 34. Representação gráfica do Cluster 2.

Uma vez que a *diminuição do n.º de empregados* aparece associada à *maior rentabilidade dos RH* (24), que é o segundo conceito "topo" mais elaborado deste modelo (cf. Quadro 35.), podemos concluir que a *diminuição do n.º de empregados* constitui para o entrevistado, o pólo desejável deste conceito. Além disso, este conceito aparece também associado na sua origem, à *gestão privada*, que como vimos anteriormente, tem para o entrevistado, uma série de vantagens relativamente à *gestão estatal.*

Outra das consequências que o entrevistado admite para a *diminuição do n.º de empregados* é a de que há *mais trabalho para os que ficam* (19), o que juntamente com a ideia de que "*ninguém gosta de ter muito trabalho*" (18) vai justificar na sua opinião, a *má aceitação que os trabalhadores fazem da intervenção da DOI* (20). Desta sequência, podemos desde já colocar a hipótese de que este entrevistado partilha dos pressupostos tradicionais relativos ao trabalhador, isto é, subjacente a esta lógica discursiva está a ideia de que o trabalhador tem um desinteresse *natural* pelo trabalho que o levará a evitá-lo se puder (McGregor, 1960).

Neste cluster são dois os conceitos mais elaborados pois possuem o mesmo n.º de subordinados, no caso concreto, em número de 28[14]. Um deles, é o facto de se realizar *a maior quantidade de trabalho no menor tempo possível* (38), conceito que por ter sido já alvo de análise aprofundada neste como no cluster1, não voltaremos a explorar.

O outro é o *trabalho ultra-simplificado* (26) - cf. Figura 35. - que é alcançado exclusivamente pela *redução das cargas administrativas* (13) que como vimos anteriormente aquando da análise dos quatro loops deste modelo, é fundamentalmente determinada pela *racionalização dos procedimentos administrativos* (4), pela *diminuição dos circuitos de controlo dos documentos* (46), pelo *cumprimento dos procedimentos instituídos* (14) e também, pelo facto do banco dispor de um *sistema de informação baseado na "pessoa/cliente"* (52).

[14] Consultar no Anexo F. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2.*

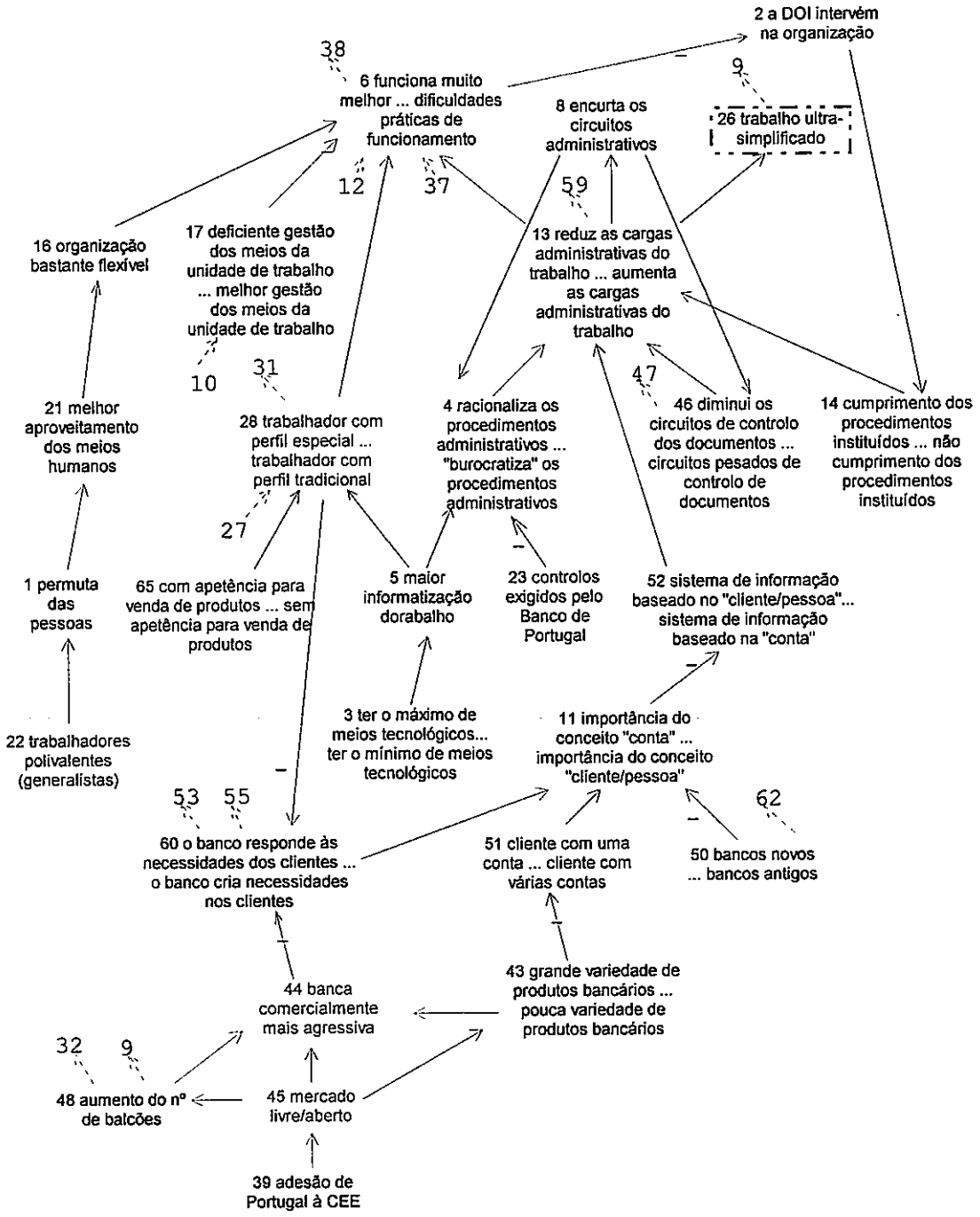


Figura 35. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo ao *grau de simplificação do trabalho* (26).

∴

Assim, a análise deste cluster permite destacar mais duas ideias chave ou *constructos fulcrais* na teoria sustentada pelo indivíduo: uma, é o *aumento de produtividade* dos trabalhadores e, outra, a *diminuição do número de empregados* ambas concorrendo para o mesmo fim, a maior *rentabilidade dos recursos humanos*.

Podemos no entanto, constatar que o controlo que o entrevistado percebe ter sobre as duas é diferente. Assim, enquanto o *aumento de produtividade* constitui mais um resultado duma opção chave anterior, a opção pela *gestão privada* - que não dependerá inteiramente dele; a *diminuição do número de empregados* constitui em si, uma opção, por isso, a sua intencionalidade é mais directa. Aliás vejam-se as acções concretas que o entrevistado considera para se conseguir tal: *transferir efectivos* com funções de apoio logístico (Mintzberg, 1982, 1990) para outras empresas do grupo, ou a *não substituição de trabalhadores* que entretanto se reformem.

A finalizar, um destaque especial para a crença expressa de que a *diminuição do número de empregados* que acaba por surgir por via da *redução das cargas administrativas*, em consequência da *intervenção da DOI*, é mal aceite pelos trabalhadores não por motivos de insegurança - hipótese que em termos teóricos, consideramos perfeitamente legítima - mas exclusivamente, porque os que ficam, ficam com mais trabalho e *ninguém gosta de ter muito trabalho* ...

A imagem que aqui transparece do trabalhador, a imagem dos trabalhadores enquanto pessoas destituídas de motivadores intrínsecos, ou melhor ainda de vida interior, vem em consonância com a imagem um tanto mecanicista que o entrevistado transmite quando considera a influência que factores associados ao trabalhador poderão ter no *bom funcionamento* do serviço - ver análise do cluster 1.

3.3.1.2.3. Análise do Cluster3

O cluster3, o maior dos três constituídos e o único que comporta conceitos de todos os domínios considerados como vimos (cf. Quadro 37.), evidencia a elaboração discursiva que o entrevistado faz à volta do *aumento do negócio do banco* (30), não só o conceito *empresa* mais elaborado[15] como também o conceito "topo" mais elaborado do modelo (cf. Quadro 35.).

Assim, pela análise do mapa do cluster (cf. Figura 36.) verificamos que na "origem das origens" do *aumento do negócio do banco* está a *adesão de Portugal à CEE* (39), o conceito "base" mais elaborante deste modelo que inicia 101 das vias discursivas construídas pelo entrevistado (cf. Quadro 36.). A sua influência faz-se sentir segundo a teoria elaborada pelo entrevistado, exclusivamente, através da *abertura do mercado* (45) que tem uma série de implicações nomeadamente, provoca o *aumento do n.º do balcões* (48) e torna a *banca comercialmente mais agressiva* (44), dois dos conceitos cruciais deste modelo[16]. Ora, é este facto relativo ao *meio externo*, que vai fazer com que a banca modifique a sua forma de actuação, isto é, deixa de "apenas" *responder às necessidades dos clientes* (60) e passa antes, a *criar necessidades nos clientes* (-60), conceito que desempenha também um papel preponderante na teoria sustentada por este entrevistado[16].

Mas, há outro aspecto igualmente importante, que o entrevistado considera ajudar a operacionalizar esta mudança de atitude do banco, que é a opção por *trabalhadores com perfil especial* (28), que segundo ele é entre outras coisas, aquele que tem *apetência para venda de produtos* (65).

---

15 Consultar no anexo F. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento empresa.*

16 Consultar no anexo F. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos.*

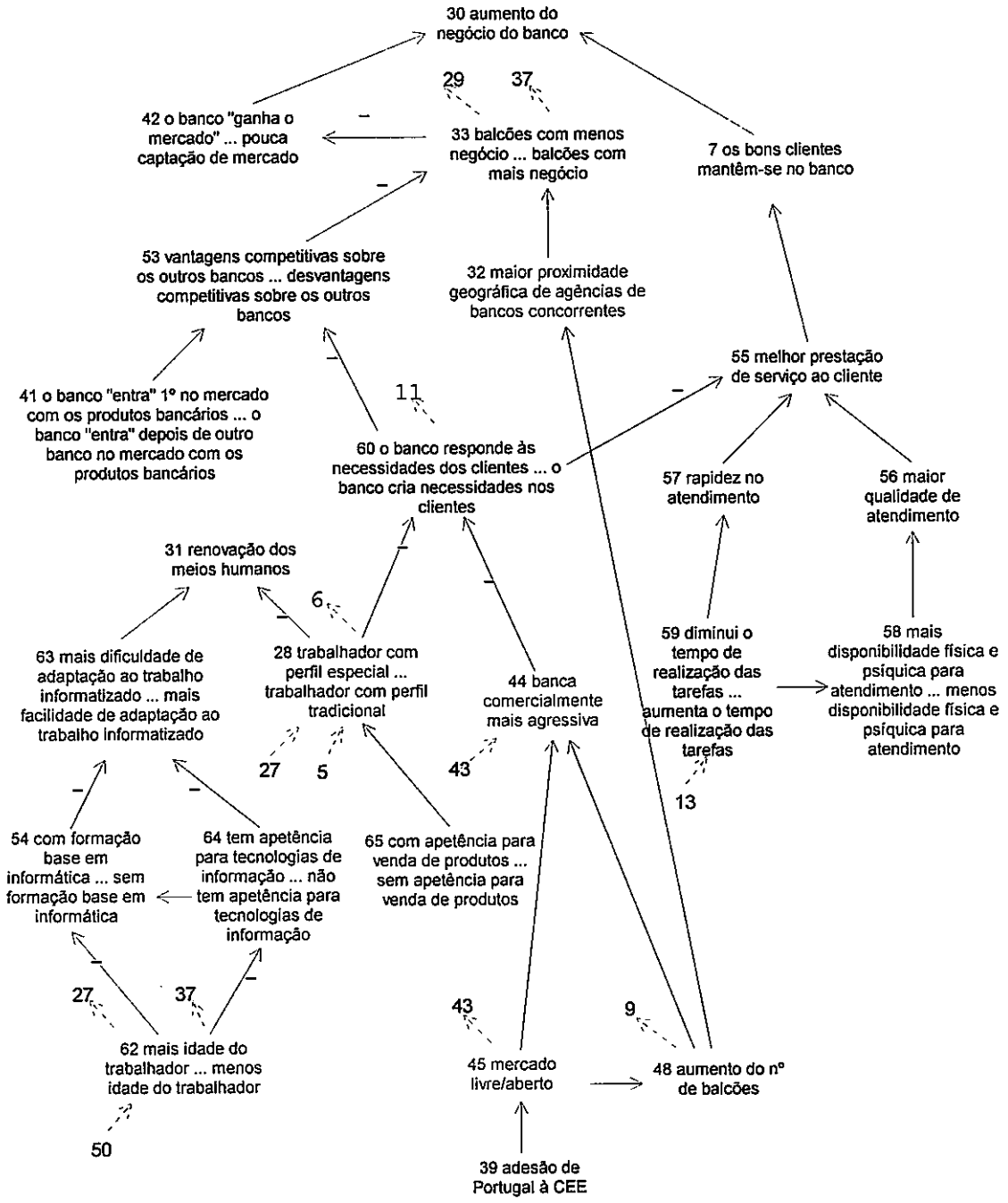


Figura 36. Mapa do Cluster 3.

O facto do trabalhador ter um perfil especial é de resto, de tal modo importante segundo este entrevistado que, no caso do *trabalhador com perfil tradicional* (-28), tal facto levará à *renovação dos meios humanos* (31) do banco. De forma a não interrompermos aqui a análise que vínhamos a fazer da via discursiva principal deste cluster, exploraremos mais adiante a outra via pela

qual o entrevistado considera que deverá haver tal renovação dos meios humanos.

Analisemos então, as consequências que advêm do facto do banco assumir uma atitude mais agressiva face ao mercado, através da *criação de necessidades nos seus clientes*. Por um lado, e em termos concorrenciais, o entrevistado considera que tal dará ao banco *vantagens competitivas sobre os outros bancos* (53) o que tem como consequência *balcões com mais negócio* (-33) - outro dos conceitos importantes deste modelo - facto que em última instância, faz com que *o banco "ganhe o mercado"* (42) o que leva directamente ao *aumento do negócio do banco* (30); por outro lado, a *criação de necessidades nos clientes* leva em termos organizativos, à *melhor prestação de serviço ao cliente* (55), o que *fideliza os clientes ao banco* (7), conceito *clientes* mais elaborado[17], e ao fazê-lo, promove o *aumento do negócio do banco* (30), também.

Além disso, podemos ver que a *melhor prestação de serviço ao cliente* (55) também é alcançada por via da *diminuição do tempo de realização das tarefas* (59), o conceito mais elaborado deste cluster[18], o que vai ter consequências não só directamente, ao nível da *rapidez de atendimento* (57) como indirectamente, ao nível da *qualidade de atendimento* (56) - esta por via da *maior disponibilidade física e psíquica do trabalhador para atendimento* (58).

Completemos então agora a análise das vias que levam na teoria elaborada pelo entrevistado, à *renovação dos meios humanos* (31), um dos conceitos "topo" do modelo (cf. Quadro 35.). Podemos ver que para o entrevistado, a idade do trabalhador - conceito 62 - desempenha um papel muito importante a este nível, sendo este conceito o 7º mais central e o 9º mais importante do modelo[19]. Assim, a teoria que o entrevistado sustenta é a de que

[17] Consultar no Anexo F. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento clientes.*

[18] Consultar no Anexo F. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3.*

[19] Consultar no anexo F. os resultados da *Análise da centralidade dos conceitos* e da *Análise do domínio imediato dos conceitos.*

trabalhadores com mais idade (62) *não têm* nem *formação base em informática* (-54) e, *não têm apetência para tecnologias de informação* (-64), o que ao lhes provocar *mais dificuldades de adaptação ao trabalho informatizado* (63), contribui para a sua *renovação*, leia-se, substituição por outros *mais novos* (-62) e, por isso, *com formação base em informática* (54) e *com apetência para tecnologias de informação* (64).

A imagem que este entrevistado tem do trabalhador poderá ainda, ser completada se explorarmos todos os conceitos quer pertençam ou não a este cluster, e que se relacionam directamente quer com o conceito relativo à idade do trabalhador (62) - cf. Figura 37. - quer com o conceito relativo ao seu tipo de perfil (28) - cf. Figura 38. -.

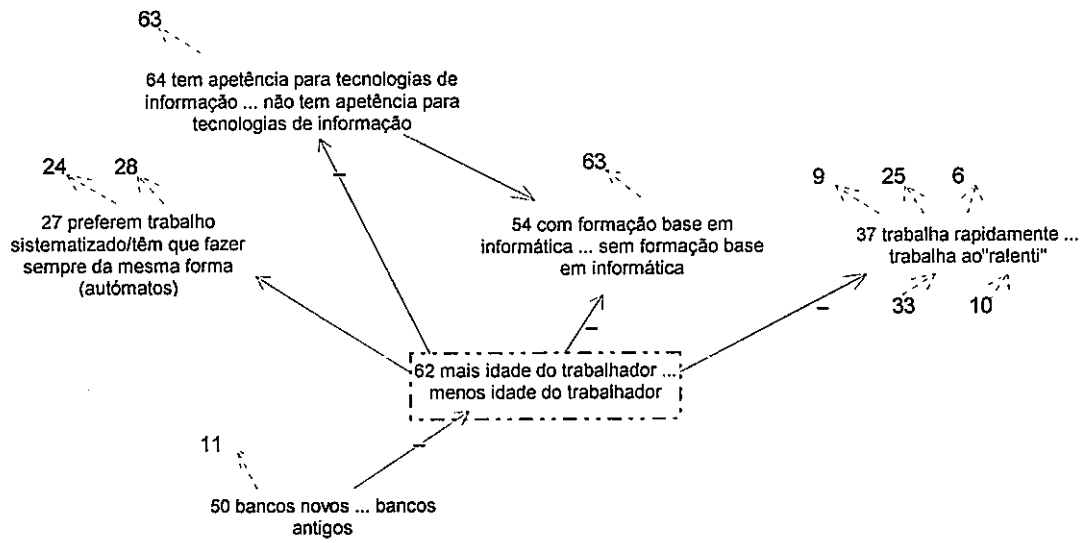


Figura 37. Conceitos directamente relacionados com a *idade do trabalhador* (62).

Assim, podemos ver que para o entrevistado a *maior idade do trabalhador* (62) vai por um lado, determinar que ele *trabalhe ao ralenti"* (37) que como já vimos aquando da análise do cluster2, é visto como negativo pelo entrevistado pois vai dar origem ao *aumento do n.º de empregados* (-9) necessários para a prossecução dos objectivos do banco; e, por outro, vai determinar a sua *preferência por trabalho sistematizado* (27) o que é visto de

forma positiva pelo entrevistado pois, segundo ele, esta preferência contribui para a *maior rentabilidade dos RH* (24). Podemos também constatar que a preferência por trabalho sistematizado vai também contribuir para o *trabalhador com perfil tradicional* (-28), conceito cujo domínio imediato nos propusemos também aqui analisar (cf. Figura 38.).

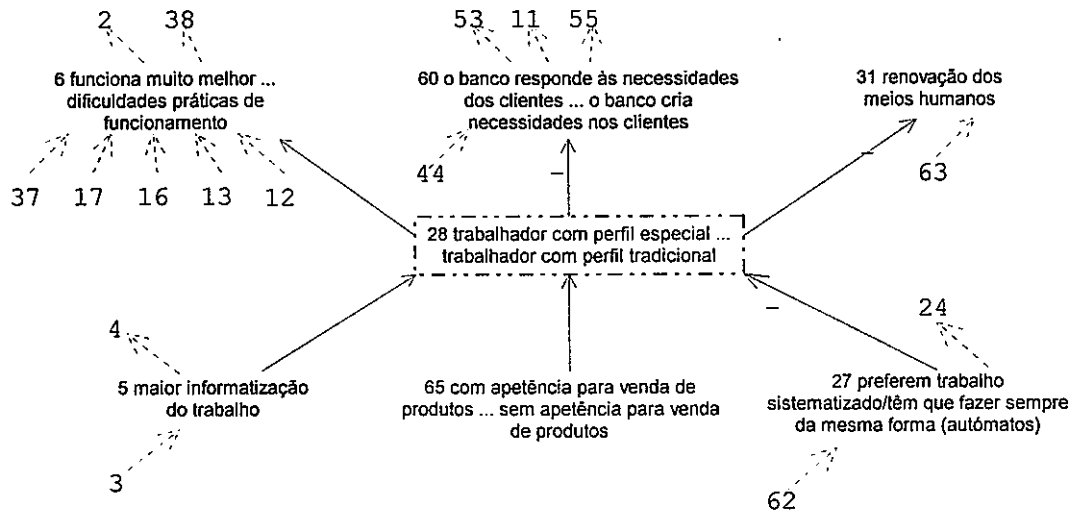


Figura 38. Domínio imediato do conceito relativo ao *tipo de perfil do trabalhador* (28).

É a este nível que detectamos uma incoerência no discurso do entrevistado é que se por um lado, ele considera que quanto mais o trabalhador preferir trabalho sistematizado mais rentável ele se torna; por outro, considera que quanto mais o trabalhador preferir trabalho sistematizado mais ele corresponde ao perfil tradicional de trabalhador o que só tem consequências negativas, como por ex., *dificuldades práticas de funcionamento* (-6) e levará como já vimos, à *renovação dos meios humanos* (31).

Outro factor que também contribui para se ter *trabalhadores com um perfil especial* é a *maior informatização do trabalho* (5), conceito que como já vimos também desempenha um papel importante na teoria sustentada pelo entrevistado. Este facto, associado à teoria que o entrevistado tem sobre a

idade do trabalhador e a sua apetência para lidar com tecnologias de informação anteriormente descrita, faz-nos concluir que a imagem do trabalhador mais velho é bem negativa e não se encaixa de todo, na imagem que este entrevistado tem de *boa organização*.

∴

A análise deste cluster teve uma importância decisiva na compreensão da teoria sustentada pelo entrevistado, não só porque chamou a atenção para novos elementos como veio completar interpretações por nós anteriormente avançadas.

Assim, por um lado, pôs a descoberto a importância que os conceitos do *meio externo* têm no conhecimento que o indivíduo tem sobre *organização*. A este nível, a *adesão de Portugal à CEE* e a *fidelização do cliente ao banco* desempenham papel dominante. O primeiro, porque ao tornar o *mercado bancário mais agressivo*, implica uma mudança de atitude no banco devendo este passar a *criar necessidades no cliente* mais do que a satisfazê-las. Ora, é exactamente esta mudança que ao permitir por um lado, a *prestação dum melhor serviço ao cliente* permite a sua fidelização e, por outro, ao permitir o aumento do negócio dos balcões permite que o *banco "ganhe o mercado"*. Concorrendo ambos os aspectos para a prossecução dos objectivos financeiro-económicos do banco, ou seja, o *aumento do seu volume de negócios*.

Além disso, a análise deste cluster permitiu também completar a imagem que o entrevistado tem do trabalhador. Assim, associado à idade do trabalhador aparece a crença de que quanto mais velho o trabalhador menor é a sua formação base em informática e, mais determinante ainda, é a ideia de que estes trabalhadores, devido à sua idade, não têm apetência para tais tecnologias. De facto, é esta ideia que automaticamente inviabiliza a consideração de se poder colmatar a "falha" associada à primeira, através eventualmente, de formação. Perante este quadro, o entrevistado prognostica para estes trabalhadores, maiores dificuldades de adaptação ao trabalho

informatizado, o que em última instância vai justificar a sua renovação, isto é, a substituição destes trabalhadores por outros mais novos. Mais uma vez, esta é uma imagem um tanto mecanicista, do trabalhador, pois a idade do trabalhador é considerada independentemente de outros factores que são na nossa opinião, importantes de considerar quando se fala no *factor idade*, como sejam a maior experiência dos trabalhadores mais velhos que certamente será mais eficaz em contextos de grande incerteza e variabilidade como são aqueles que hoje a banca enfrenta.

3.3.1.3. Conclusões e Reflexões finais

Da análise efectuada podemos então concluir que se trata de um modelo cuja *complexidade cognitiva* não é muito grande o que é justificado quer pelo facto do entrevistado estabelecer apenas cerca de 1,5 relação por conceito, e também, pelo facto, de ter sido possível dividir o modelo em três agrupamentos (clusters) relativamente independentes e do pequeno número e baixa complexidade dos loops encontrados. Além disso, o baixo valor do ratio entre conceitos "topo" e o número total de conceitos deve também ser lido no sentido de estarmos perante um indivíduo que em termos cognitivos, apresenta uma elaboração relativamente fraca ou simples da temática em estudo.

Além disto, e atendendo aos factos associados de o entrevistado estabelecer predominantemente relações positivas entre os conceitos, e de, o primeiro pólo destes ser na sua maioria, o pólo positivo ou desejável, podemos dizer que este entrevistado aborda a questão em estudo de forma mais positiva do que negativa, isto é, embora identificando aspectos negativos ao referir-se à temática acaba por referir-se a esta mais em termos de objectivos a atingir. Do conjunto de dez conceitos cujo primeiro pólo é o negativo (cf. Quadro 38.) podemos verificar que 50% são conceitos relativos ao *pessoal* e que dois dos três conceitos relativos à *concorrência* estão aqui representados,

o que só vem confirmar o que tínhamos já concluído, que a imagem que este entrevistado possui sobre os trabalhadores, nomeadamente os mais velhos, e a concorrência não é a mais favorável.

11 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"
12 absentismo elevado ... absentismo baixo
15 trabalhadores no activo muito tempo doentes
17 deficiente gestão dos meios da unidade ... melhor gestão dos meios da unidade
20 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI
32 maior proximidade geográfica de agências de bancos concorrentes
34 dificuldade na atribuição de reformas ... facilidade na atribuição de reformas (fundos próprios de pensões)
44 banca comercialmente mais agressiva
62 mais idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador
63 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado

Quadro 38. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado.

Considerando o conjunto de constructos fulcrais do modelo destacados ao longo da análise efectuada, obtemos uma versão simplificada e sintética deste modelo constituída por 37 conceitos e por 64 relações, ou seja, 57% dos conceitos e 69% das relações do mapa (cf. Figura 39.).

Assim, com base no conteúdo deste modelo, que sintetiza a análise desenvolvido ao longo do caso, parece-nos poder concluir que este entrevistado partilha basicamente dos pressupostos clássicos/convencionais de organização tal como foram sistematizados por McGregor (1960).

Assim, onde esta orientação é mais evidente é na teoria que o entrevistado sustenta sobre o trabalhador em geral, e que se identifica em grande medida com os pressupostos da Teoria X (idem). Na imagem transmitida sobre o trabalhador, é notória a ausência de referência a aspectos/factores motivacionais intrínsecos havendo, em contrapartida, um destaque para aspectos mais mecânicos do seu funcionamento.

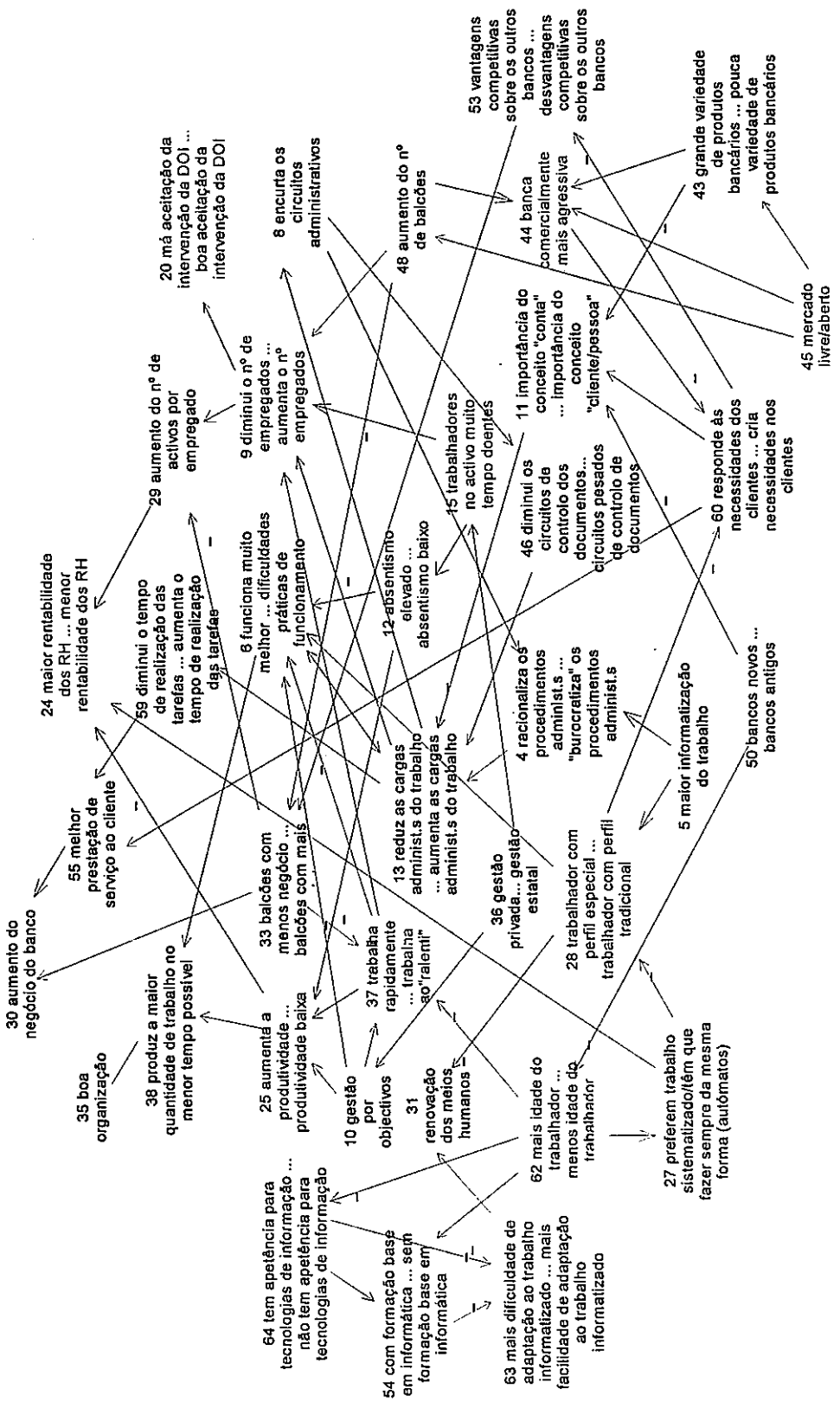


Figura 39. Mapa Síntese.

De facto, se tivermos em conta o conjunto de conceitos relativos a *pessoal* que este entrevistado considera, verificamos que embora não haja referência aos motivadores financeiro-económicos, os que tradicionalmente se considera moverem os trabalhadores, a imagem transmitida do trabalhador em muito se identifica à de uma máquina que para que funcione bem é suficiente que tenha todas as peças componentes em perfeitas condições. Isto é, é importante que não falte ao trabalho, que seja rápido na execução do trabalho, tenha apetência para venda de produtos e formação base em informática, aquilo que o entrevistado entende por *perfil especial.*

Além disso, é ainda importante que a máquina seja nova, pois que é explícita a ideia de que os trabalhadores mais velhos pior do que não terem formação em informática, é o facto de não terem *apetência,* ou melhor, *motivação*, para aprenderem este novo domínio facto decididamente limitativo da integração destes trabalhadores, quando se considera como é o caso do entrevistado, que a informatização desempenha papel crucial na racionalização dos procedimentos e por isso, no bom funcionamento do serviço.

Esta é assim, a imagem dum "trabalhador máquina", que necessita ou deseja um trabalho bem definido ou estruturado sendo mais rentável e produtivo com trabalho monótono, e que quando não controla o seu próprio ritmo de trabalho funciona melhor. Esta é afinal uma perspectiva quantitativa dos recursos humanos vistos como "custos a minimizar", a perspectiva clássica, e não como "recursos a optimizar" ou desenvolver (Besseyre Des Horts, 1988).

Uma imagem também mecanicista é evidenciada pelo entrevistado relativamente à *organização.* Senão vejamos que os *constructos fulcrais* deste domínio de conceitos são a racionalização dos procedimentos, a redução das cargas administrativas e a gestão por objectivos, conceitos indirectamente relacionados com o bom funcionamento do serviço e com a diminuição do número de empregados.

A completar esta imagem constate-se também o papel preponderante que os conceitos relativos ao aumento do negócio dos balcões e ao aumento do negócio do banco, conceitos que traduzem basicamente os objectivos económico-financeiros do banco, desempenham neste modelo.

Estamos assim, perante um discurso evidentemente direccionado para a prossecução e satisfação dos objectivos económico-financeiros do banco, em que os recursos humanos de que se dispõe são tidos como "custos a minimizar" o que permitirá eventualmente, maiores investimentos na área tecnológica.

A única "nota" aparentemente discordante do cenário que até agora traçámos é a consideração e sobretudo a importância que o indivíduo atribui aos conceitos relativos ao *meio externo*, postura pouco típica das teorias de organização mais convencionais. Assim, parece claro para ele que a adesão de Portugal à C.E.E. ao provocar a abertura do mercado desencadeou uma concorrência desenfreada e agressiva à qual o banco tem necessidade de dar resposta no sentido de continuar a cativar clientes, fidelizando-os ao banco e desta forma continuar a garantir a prossecução dos objectivos económico-financeiros do banco. Desta forma, vemos que apesar de os factores relativos ao *meio externo* serem considerados eles são-no apenas na medida em que desestabilizam o mercado concorrencial, isto é, devido fundamentalmente, à concorrência, o meio passa de simples e acolhedor para dinâmico e hostil (Mintzberg, 1981). Este facto é de tal modo evidente que ignorá-lo seria promover a morte a curto prazo do banco. Por esse motivo, e por uma questão de sobrevivência organizacional, o entrevistado admite a necessidade de uma série de alterações ao nível interno da organização de forma a que esta continue a prosseguir os mesmos objectivos.

Poderíamos dizer a finalizar, que numa globalidade, as suas ideias e/ou teorizações se enquadram predominantemente na Teoria X definida por McGregor (1960).

3.3.2. Entrevistado ***d***

O entrevistado ***d*** formado em Matemáticas, desempenha na Organização ***C***, o cargo de *Director Coordenador* de Organização e Informática há cerca de três anos, possuindo grande experiência no domínio da "organização".

3.3.2.1. Características gerais do mapa cognitivo

O mapa do entrevistado ***d*** tem 62 conceitos e 84 relações de influência. Destas, cerca de 20% são relações negativas, o que juntamente com o facto da maior parte dos primeiros pólos dos conceitos[1] serem os pólos positivos ou desejáveis para o entrevistado[2], nos permite desde já, afirmar que estamos perante um indivíduo que assume preferencialmente, um discurso positivo sobre a temática em estudo; isto é, as suas ideias sobre a temática são predominantemente expressas de forma positiva e clara mais em termos de objectivos a alcançar do que de situações a remediar.

Relativamente aos conceitos e com base na análise de conteúdo que efectuámos[3], elaborámos o Quadro 39., que nos elucida sobre a quantidade de conceitos encontrados em cada um dos domínios considerados.

Assim, verificamos que no discurso do entrevistado, predominam os conceitos relativos ao *meio interno*, constituindo estes cerca de 90% do n.º total de conceitos do mapa, podendo por este facto, avançarmos já a hipótese de que para este entrevistado os factores relativos aos *trabalhadores*, à *empresa* e à *organização* em si, são bastante mais determinantes nas teorias que possui sobre "organização" do que outros conceitos nomeadamente, os relativos ao *meio externo*.

---

[1] Confrontar no Anexo G. o *Tamanho do modelo*, a *Listegem dos conceitos* e a *Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos*.

[2] Isto porque optámos por considerar a 1ª frase proferida pelo indivíduo como o 1º pólo dos conceitos, independentemente de ser ou não o pólo que o entrevistado tem como preferido.

[3] Confrontar no anexo G. o resultado da análise de conteúdo realizada que nos dá conta dos conceitos integrados em cada domínio - *Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem* -.

	DOMÍNIOS	TOTAL
Meio Interno	*Organização*	*24*
	Pessoal	*17*
	Empresa	*15*
	Sub-Total$_1$ ☞	***56***
Meio Externo	*Clientes*	*4*
	Concorrência	*1*
	Política	*1*
	Sub-Total$_2$ ☞	***6***

Quadro 39. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado ***d*** por domínio considerado no modelo total.

Quanto a estes, para além dos domínios de conceitos por nós criadas previamente, consideramos ainda, e como já aconteceu noutros casos, um outro agrupamento que denominámos de *político-económico* (conceitos a vermelho), constituído para abarcar os conceitos relativos às condições político-económicas que segundo o entrevistado afectam a organização da actividade bancária. O conjunto destes conceitos dada a sua pouca expressividade no modelo (representam apenas 10% do número total de conceitos referidos), parecem desempenhar um papel pouco central nas teorias ou no conhecimento que o entrevistado possui sobre "organização".

Entretanto, a identificação dos conceitos "base" ou "influenciantes" e dos conceitos "topo" ou "influenciados", uma das análises globais mais simples possibilitada pelo programa, permite-nos relativizar esta hipótese. De facto, se todos os conceitos "topo" (cf. Quadro 40.), conceitos que no âmbito do mapeamento cognitivo representam os *resultados desejados* para o entrevistado, são conceitos do *meio interno* da Organização, o mesmo não

acontece com o conjunto de conceitos base ou "influenciantes" (cf. Quadro 41.).

Assim, podemos verificar que dos três conceitos "topo" do modelo o mais elaborado é o conceito *mais lucros para o banco* (34) , conceito que finaliza 239 vias discursivas ou argumentativas das expressas na entrevista. Uma análise mais aprofundada deste conceito, dada a sua importância no modelo, será realizada aquando da análise dos clusters.

CONCEITOS "TOPO"	PATHE[4]
24 criação de zonas automáticas de atendimento	2
34 mais lucros para o banco	239
37 maior resistência às mudanças organizativas	36

Quadro 40. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam.

Quanto ao conjunto de conceitos "base" ou de conceitos que estão na base de cadeias de argumentação, verificamos que embora apenas dois sejam conceitos do *meio externo*, estes são exactamente os conceitos mais elaborantes de todo o modelo. Assim, a *maior agressividade do ambiente em termos concorrenciais* (48) e as *imposições do Banco de Portugal* (61), têm uma importância decisiva nas teorias sustentadas pelo entrevistado pois é à volta destes conceitos que se elabora grande parte da argumentação apresentada pelo entrevistado na situação de entrevista com base na qual elaborámos este mapa ou modelo.

[4] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias explicativas".

CONCEITOS "BASE"	PATHC[5]
8 maior o n.º de balcões do banco ... menor o n.º de balcões do banco	24
15 o trabalhador é simpático para com o cliente ... trabalhador antipático para com o cliente	10
31 operações mais complexas (aplicações financeiras, investimentos) ... operações "tiro e queda" (câmbios, depósitos, levantamentos)	62
36 mais jovem o trabalhador ... trabalhadores com muita idade	20
45 períodos de arranque e de implementação de sistemas e/ou operações novos	18
46 períodos de ponta	36
48 ambiente muito agressivo em termos concorrenciais	105
55 o balcão tem facilidade de acessos e de estacionamento	3
61 imposições do banco de Portugal	83

Quadro 41. Conceitos "base" ou influenciantes e quantidade de vias de argumentação a que dão origem.

Entretanto, pelo baixo valor da razão *conceitos "topo"* vs. *número de constructos*, apenas de 0.05, podemos começar a concluir que este entrevistado possui uma elaboração cognitivamente simples da temática em estudo. Pelo facto do número de "heads" ou objectivos ser muito pequeno, apenas três, e de um deles explicar nada mais nada menos do que 239 vias (!!) das vias argumentativas presentes no mapa, poderemos dizer que este entrevistado está obsessivamente focalizado no alcance desse objectivo, não evidenciando grande preocupação em encontrar objectivos alternativos e igualmente interessantes.

Por outro lado, pelo facto de haver uma maior quantidade de conceitos "base" que se encontram na origem de bastantes cadeias argumentativas - a razão *conceitos "base"* vs. *número de constructos* é de 0.15 -, podemos considerar a estrutura cognitiva como relativamente alta; isto é, o entrevistado apresenta argumentos elaborados evidenciados por cadeias relativamente longas de argumentos desde a base até ao topo.

[5] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias consecutivas".

Uma exploração mais aprofundada do papel realmente desempenhado por cada um destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído pelo entrevistado sobre "organização", será o objectivo das análises subsequentes.

3.3.2.2. Análise detalhada do modelo

A análise e interpretação propriamente ditas do modelo será feita, tal como temos vindo a fazer, a partir da análise dos vários clusters constituídos seguindo, na análise de cada um, uma lógica do mais geral para o mais particular ou conceptual.

Os conceitos constituintes deste modelo agrupam-se em três clusters com 19, 17 e 26 conceitos[6], respectivamente, facto que nos leva a admitir desde já que estamos perante um mapa cuja *complexidade cognitiva* não será muito grande, pois ao ser possível dividi-lo em três mapas mais pequenos evidencia que não é um mapa cujos conceitos estejam grandemente interrelacionados. Esta hipótese interpretativa relativa à complexidade cognitiva do modelo pode também ser comprovada pelo ratio encontrado entre o número total de relações e o de constructos, que é de apenas 1,35 (84/62), o que mostra que o entrevistado estabelece cerca de uma relação e meia por conceito.

Além disso, e apesar dos seis loops que constituem este modelo que só por si poderia ser um sinal de complexidade, podemos verificar que estes loops se constituem apenas com onze conceitos diferentes e que para além disso, o loop1 engloba o loop2 e o loop6 e, que o loop4 engloba o loop 5 e o loop 6, também. Assim sendo, pensamos que a quantidade aparentemente grande de loops não constitui um facto que contraria a hipótese de estarmos perante um mapa de baixa complexidade cognitiva.

[6] Confrontar no Anexo G. os "Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos".

Os clusters constituídos não constituem contudo, "ilhas" completamente isoladas sem relação uns com os outros. De facto, se considerarmos os clusters e os "loops" constituídos no modelo (cf. anexo referido anteriormente) verificamos que eles estabelecem entre si uma série de pontes, isto é, considerando individualmente qualquer um destes agrupamentos, verificamos que ele se encontra sempre relacionado pelo menos, com um dos outros[7]. Os agrupamentos constituídos nomeadamente os clusters, representam assim, subsistemas de ideias minimamente relacionados entre si cujo tema principal é possível identificar. Foi com o intuito de identificar o tema dominante em cada um dos clusters constituídos que elaborámos o Quadro 42. que nos dá conta, à priori, do peso que cada grupo de conceitos tem em cada um destes agrupamentos e permite-nos saber se alguns daqueles predominam e quais, em cada um dos clusters constituídos.

	MEIO INTERNO			MEIO EXTERNO			
	Org.	*Pes.*	*Empr.*	*Client.*	*Concor.*	*Pol.-Eco.*	TOTAL
Cluster1	9	7	1	0	1	1	***19***
Cluster2	5	6	6	0	0	0	***17***
Cluster3	10	4	8	4	0	0	***26***
TOTAL	***24***	***17***	***15***	***4***	***1***	***1***	***62***

Quadro 42. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo ***d***.

Analisemos então, e em pormenor, o conteúdo específico de cada um destes agrupamentos constituídos, servindo-nos para tal, de outro tipo de análises nomeadamente, de análises a conceitos específicos, que façam parte do cluster em questão e que nos ajudem não só a perceber a sua temática dominante como todo o modelo.

[7] Confrontar no Anexo G a *Listagem hierárquica dos agrupamentos.*

3.3.2.2.1. Análise do Cluster1

Este cluster é constituído fundamentalmente por algumas das vias argumentativas que levam à *maior satisfação do trabalhador* (18), conceito de crucial importância no modelo já que é não só o mais elaborado deste cluster, o mais elaborado do grupo a que pertence, isto é, de *pessoal,* como relativamente aos outros conceitos do modelo, ocupa também um lugar de destaque atendendo ao número de relações directas e indirectas que estabelece[8]. Vejamos então, mais em pormenor as vias argumentativas que culminam neste conceito e que estão representadas neste cluster (cf. Figura 40.).

Podemos assim ver que neste cluster estão representadas duas das vias argumentativas que levam à *maior satisfação do trabalhador* (18): uma delas, é através de *aliviar os trabalhadores de tarefas rotineiras* (40), outro dos conceitos fulcrais deste modelo[9] e, outra através da *maior realização profissional* (11), a única consequência que o entrevistado considera para a *polivalência dos trabalhadores* (35), uma das *opções chave* do modelo e outro dos seus conceitos importantes[10].

---

[8] Consultar no Anexo G. respectivamente, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1*, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento pessoal*, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos.*

[9] Consultar no Anexo G. respectivamente, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, da *Análise da centralidade dos conceitos.*

[10] Consultar no Anexo G. respectivamente, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, da *Análise da centralidade dos conceitos* e, a *Listagem das opções chave do modelo.*

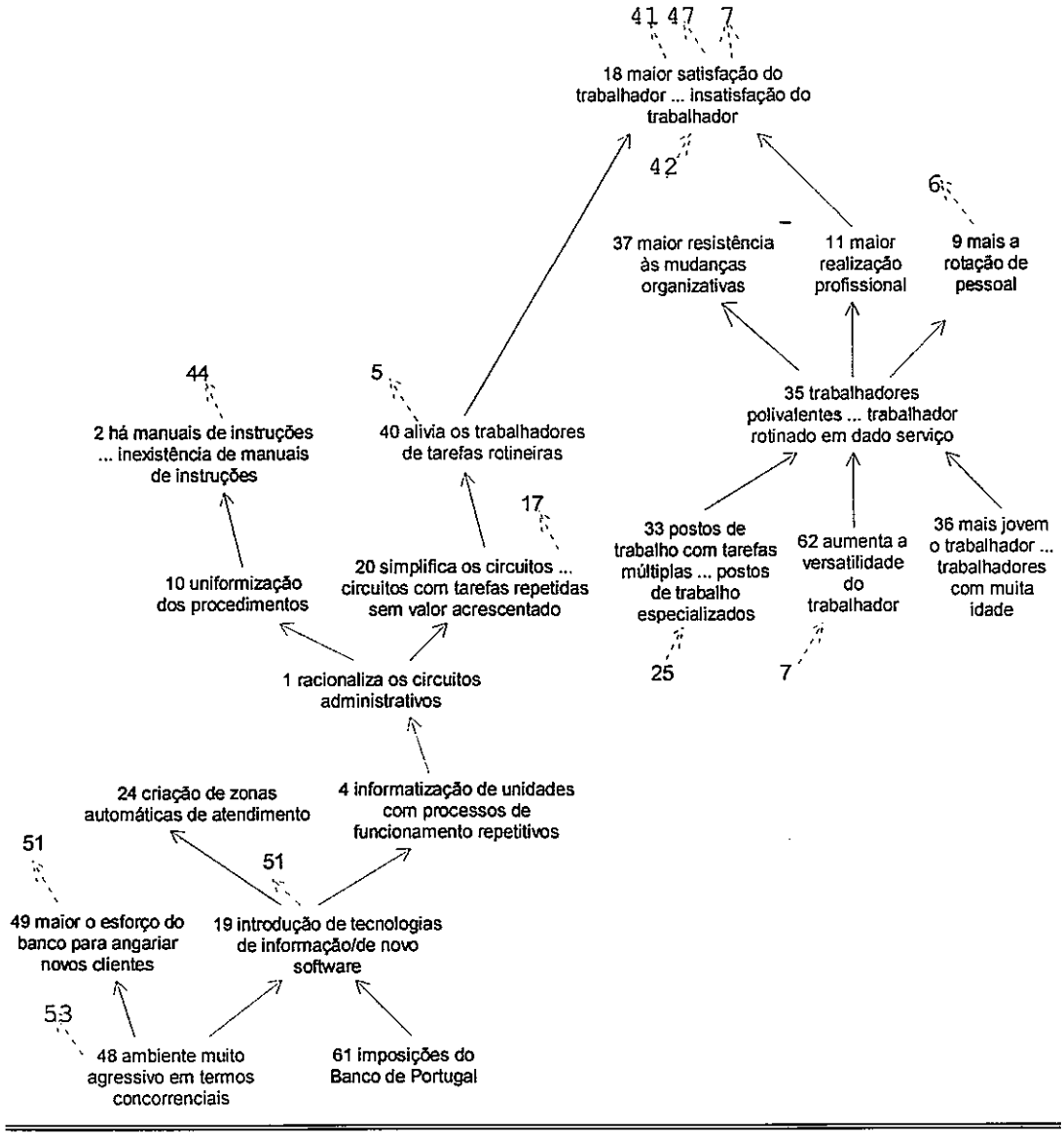


Figura 40. Mapa do Cluster1.

No primeiro caso, verificamos que o *alívio dos trabalhadores das tarefas rotineiras* surge em consequência indirecta da opção de se *introduzir tecnologias/software novo* (19)[11], o que acontece devido a duas razões externas ao banco, à *maior agressividade do ambiente em termos de concorrência* (48) e, devido a certas *imposições legais do Banco de Portugal* (61), os dois conceitos "base" ou "influenciantes" mais importantes do modelo (cf. Quadro 41.). Podemos realmente ver que, para o entrevistado, a *introdução de*

[11] Consultar no Anexo G. a *Listagem das opções chave do modelo.*

tecnologias/software novo (19) ao permitir a *racionalização dos circuitos administrativos* (1) e a sua consequente *simplificação* (20), vai *aliviar os trabalhadores das tarefas mais rotineiras* promovendo assim, a sua *maior satisfação* (18).

Por outro lado, a existência de *postos de trabalho com tarefas múltiplas* (33), o *aumento da versatilidade do trabalhador* (62) e a sua *maior juventude* (36), promovem a *polivalência do trabalhador* (35), que ao aumentar a sua *realização profissional* (11), *aumentam* também a sua *satisfação* (18).

Ainda segundo o entrevistado, o *trabalhador rotinado em dado serviço* (-35) que o é devido à sua *muita idade* (-36), oferecerá *maior resistência às mudanças organizativas* (37), o segundo conceito "topo" mais elaborado (cf. Quadro 40.).

Devido à importância que o conceito relativo à *idade do trabalhador* parece ter na teoria que o entrevistado possui sobre *organização* procedemos à análise das vias discursivas consecutivas deste conceito[12] e verificámos que 65% destas vias culminam no conceito "topo" mais elaborado do modelo, *mais lucros para o banco* (34). Além disso, e ainda segundo elaboração do entrevistado, os *trabalhadores mais jovens* têm *maior versatilidade* (62), apresentam *menor resistência às mudanças* (-37), proporcionam um *serviço mais rápido* (30) e uma *boa organização* (17) e promovem a *satisfação do cliente* (42). Desta forma, não ficam dúvidas de que relativamente à idade do trabalhador o entrevistado considera a sua maior juventude como uma vantagem a todos os níveis.

A teoria que o entrevistado possui sobre o que contribui para a *maior satisfação do trabalhador* pode ainda ser completada através da análise dos subordinados que este conceito possui e que estão representados nos outros dois clusters - este é, de facto, e como dissemos no início da análise deste cluster, o seu conceito mais elaborado.

[12] Consultar no Anexo G., as *Vias consecutivas do conceito relativo à idade do trabalhador (36).*

Podemos verificar (cf. Figura 41.) que a maior elaboração deste conceito é feita através da *satisfação do cliente* (42), o conceito *clientes* mais elaborado do modelo e outro dos seus conceitos mais importantes[13].

De acordo com a elaboração discursiva do entrevistado, a *satisfação do cliente* vai estar dependente da *maior qualidade do serviço* prestado, da capacidade do *banco resolver os problemas do cliente* (57), da *maior eficácia do serviço* (6) e da *maior rapidez do atendimento/serviço* (30), sendo estes dois últimos conceitos consequências directas duma *boa organização* (17), conceito cuja análise reveste importância evidente neste estudo mas que efectivaremos aquando da análise do cluster3, cluster ao qual este conceito pertence.

Aliás, estes dois conceitos relativos à satisfação quer do trabalhador quer do cliente fazem parte de cinco dos seis loops constituídos no modelo, o que reforça ainda mais a importância que eles têm na teoria sustentada por este entrevistado. Embora deste cluster não faça parte integralmente nenhum dos loops constituídos, dele fazem parte a maioria dos conceitos que constituem o loop3 e o loop5, cujo conteúdo passaremos agora a analisar.

De acordo com o conteúdo do loop3 (cf. Figura 42.), podemos constatar que para o entrevistado quanto *maior a satisfação do trabalhador* (18), *maior a sua motivação* (7) o que o tornará *mais versátil* (62) e por isso, *polivalente* (35).

[13] Consultar no Anexo G., os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento clientes*, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, da *Análise da centralidade dos conceitos* e, a *Listagem das opções chave do modelo.*

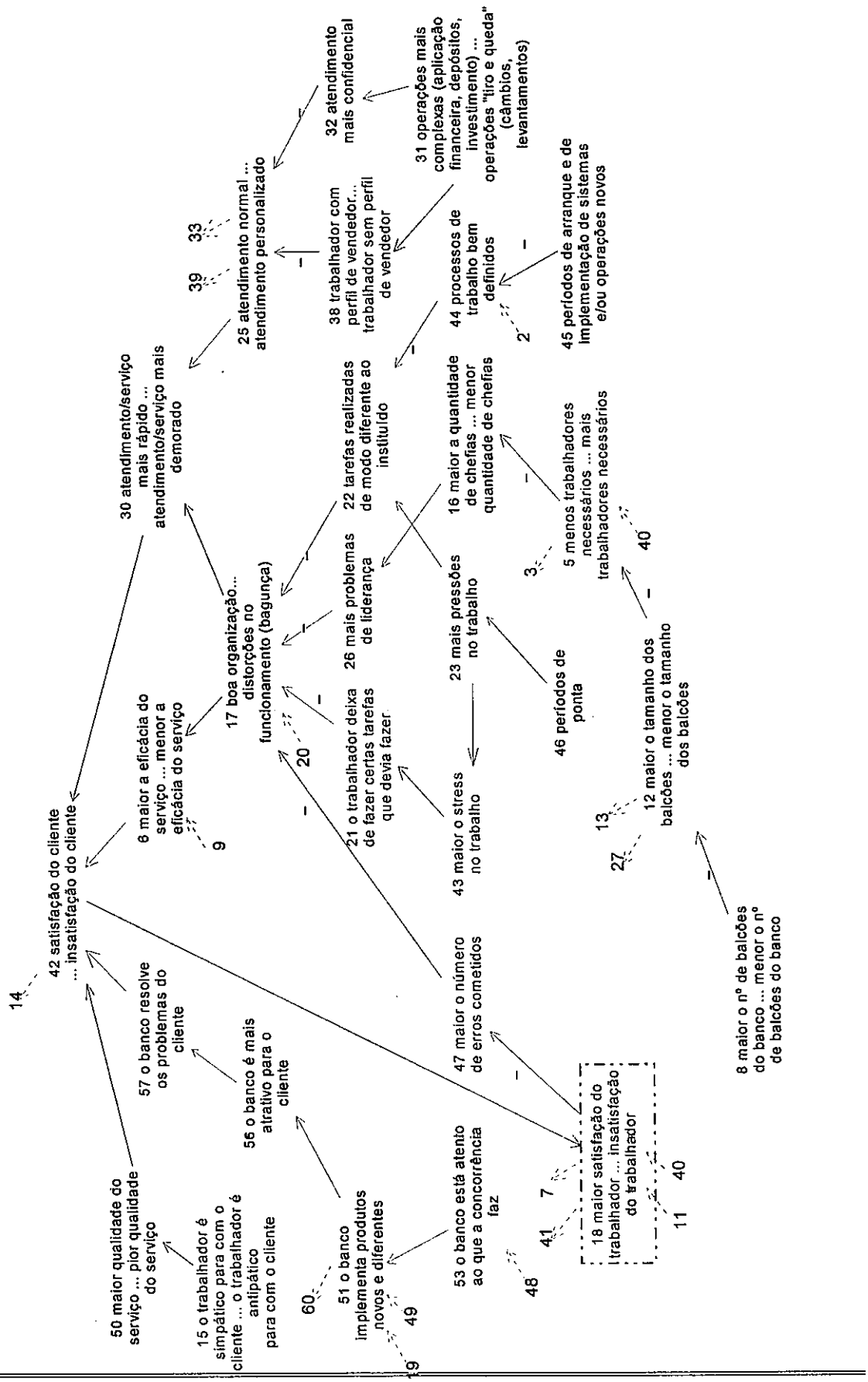


Figura 41. Representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *satisfação do trabalhador* (18).

Ora, quanto mais o trabalhador for polivalente *mais* a Organização promoverá a *rotação do pessoal* (9), o que aumentará a *eficácia do serviço* (6), que é para o entrevistado uma das causas da *satisfação do cliente* (42), que por sua vez, acontecendo promove de novo, a *maior a satisfação do trabalhador.* Sendo constituído unicamente por relações positivas, este loop diz-se de *feedback positivo* ou *amplificador de desvios* o que significa que qualquer intervenção num qualquer dos seus conceitos provocará ou o seu crescimento ou o seu declínio dependendo o efeito da orientação da intervenção.

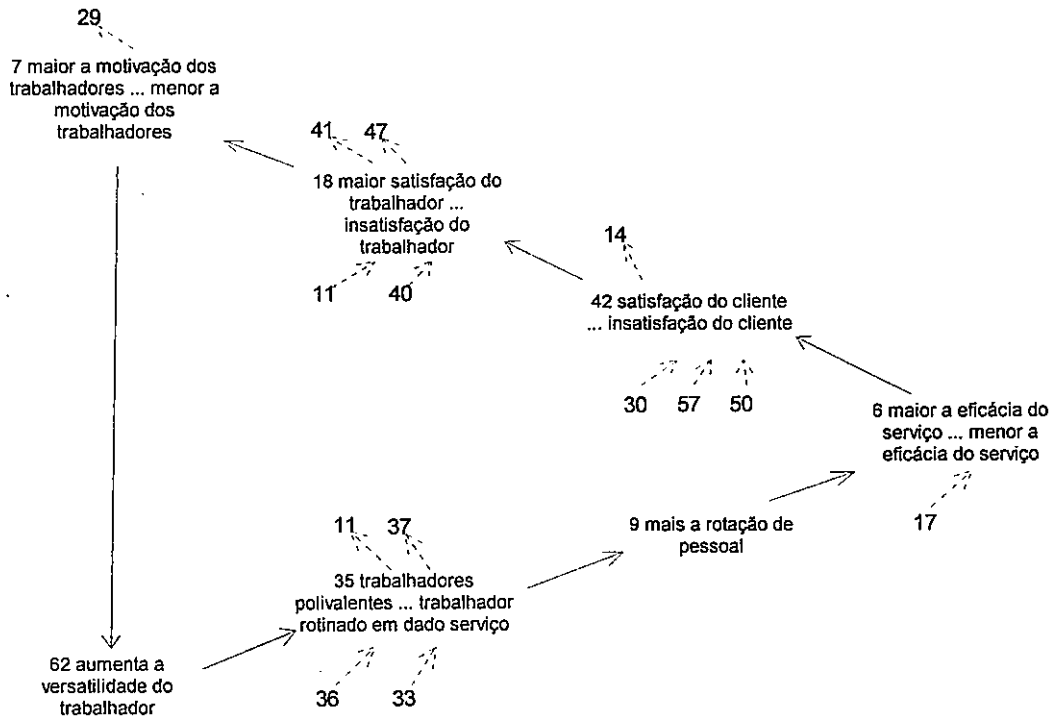


Figura 42. Representação gráfica do Loop3.

Relativamente ao loop5 podemos verificar (cf. Figura 43.) que é constituído exclusivamente por conceitos relativos a *pessoal* e que quatro dos cinco conceitos que o constituem fazem parte deste cluster. A lógica discursiva subjacente é a de que quanto *maior a satisfação do trabalhador*, maior será a sua *motivação* o que fará *aumentar a sua versatilidade* e, por consequência a sua *polivalência*; ora, quanto mais o trabalhador for polivalente maior será a

sua *realização profissional* que fará de novo, *aumentar a satisfação do trabalhador*, reinstalando-se assim, o círculo discursivo descrito.

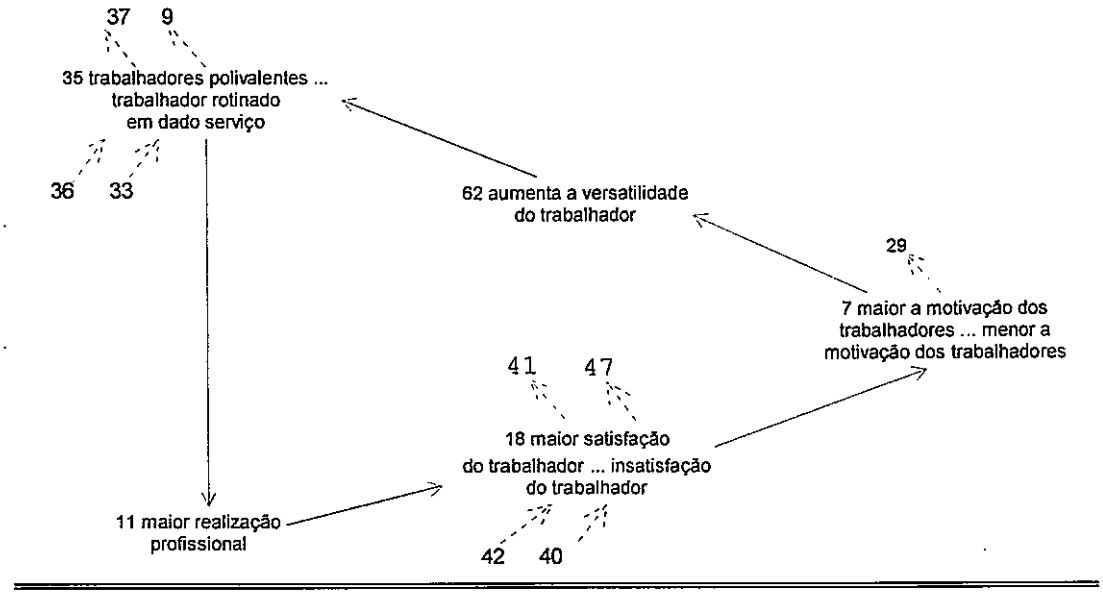


Figura 43. Representação gráfica do Loop5.

Trata-se à semelhança do anterior, de um loop de *feedback positivo* ou *amplificador de desvios* uma vez que os conceitos que o constituem estabelecem entre si apenas relações positivas. Verifica-se neste caso, que há dois conceitos sujeitos a influências "exteriores" ao loop, a *polivalência dos trabalhadores* (35) que pode também ser promovida por via da criação de *postos de trabalho com tarefas múltiplas* (33) e por via de se dispor de *trabalhadores mais jovens* (36); a *maior satisfação do trabalhador* (18) pode ser alcançada por via de *aliviar os trabalhadores de tarefas rotineiras* (40) e de *satisfazer o cliente* (42), aspectos que para o entrevistado e como vimos já, constituem fins ou situações desejáveis a alcançar.

∴

Como pudemos ver o conteúdo deste cluster está intimamente relacionado com alguns dos factores que para o entrevistado levam à maior satisfação dos trabalhadores e, consequentemente à sua maior motivação, conceitos chave neste modelo encontrando-se inclusive envolvidos em alguns dos círculos discursivos do modelo. Das causas consideradas pelo entrevistado para a maior satisfação do trabalhador vimos que não são características intrínsecas ao trabalhador ou à própria situação de trabalho que mais elaboram o discurso do sujeito a este nível. De facto, a causa mais elaborada da satisfação do trabalhador e, portanto, a mais significativa para o entrevistado, é a própria satisfação do cliente.

Além disso, o *aliviar os trabalhadores de tarefas rotineiras*, efeito da racionalização e consequente simplificação dos circuitos, e a *polivalência do trabalhador* são também factores chave na teoria que o entrevistado tem sobre a motivação do trabalhador, embora não sejam tão elaborados como o anterior.

Podemos também perceber que o entrevistado possui uma imagem negativa dos trabalhadores "mais velhos". De facto, estes trabalhadores ao estarem rotinas em determinado serviço são pouco versáteis resistindo por isso, às mudanças organizacionais e, acabam por não contribuir para o alcance de uma série de objectivos tidos pelo entrevistado, como desejáveis, como sejam, o aumento dos lucros do banco, a prestação de um serviço/atendimento mais rápido, uma boa organização.

Repare-se que esta imagem é tão mais negativa quanto relativamente a estes trabalhadores, o entrevistado não refere soluções alternativas, isto é, o entrevistado não considera esta questão um problema a resolver pela formação por ex., destes trabalhadores. Eles estão irremediavelmente afastados do processo produtivo e dos contextos de trabalho actuais que o entrevistado considera em grande e constante transformação.

3.3.2.2.2. Análise do Cluster2

O conteúdo do cluster2 (cf. Figura 44.) é constituído por algumas das vias que levam, segundo elaboração discursiva do entrevistado, ao conceito "topo" mais elaborado do modelo, exactamente *o banco tem mais lucros* (34). Este cluster constitui aliás, o "tecto" dos outros dois clusters pois estabelece relações com alguns dos conceitos dos outros dois, ou seja, com a *maior satisfação do trabalhador* (18) - conceito, como vimos do cluster1 - e com a *satisfação do cliente* (42), conceito do cluster3, dois dos mais importantes conceitos deste modelo.

Atendendo então ao seu conteúdo vemos que o facto do trabalhador não se limitar a *responder ao pedido do cliente*, ou seja, ser capaz de lhe *vender outros produtos* (-39), o *aumento do volume de negócios do banco* (58) e, a *maior rentabilidade do banco* (28) são as vias directas que permitem o alcance desse objectivo ou fim desejado.

Para este entrevistado, a *maior rentabilidade do banco* (28), o conceito *empresa* mais elaborado e um dos conceitos fulcrais do modelo[14], pode ser alcançada por três vias: *reduzindo os custos de funcionamento* (3), pela compra de *espaços físicos mais baratos* (-27) e, pelo *aumento da produtividade do trabalhador* (29). O *aumento da produtividade* consegue-se por via dum *ritmo de trabalho adequado* (41) e da *maior motivação dos trabalhadores* (7), sendo ambos os conceitos consequências da *maior satisfação dos trabalhadores* (18), o conceito mais importante do cluster1, como vimos.

[14] Consultar no Anexo G., os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento empresa*, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e, da *Análise da centralidade dos conceitos*.

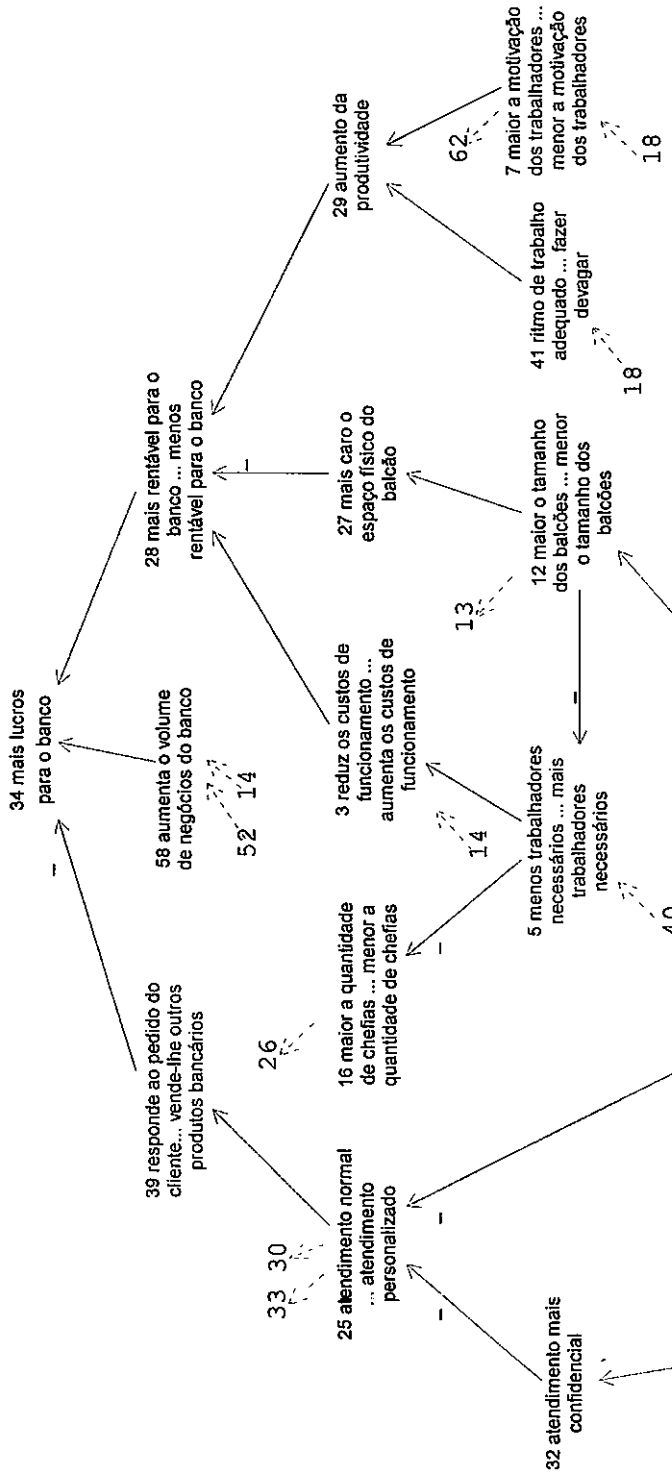


Figura 44. Representação gráfica do Cluster2.

Entretanto, o *menor tamanho dos balcões* (-12), uma consequência directa do *aumento do n.º de balcões* (8), desempenha um papel importante na teoria do entrevistado tal como está traduzida no modelo. De facto, quanto *mais pequenos forem os balcões*, *mais barato é o espaço físico* (-27) e *menos trabalhadores são necessários* (5) o que vai fazer *reduzir os custos de funcionamento* (3), e assim, *aumentar a rentabilidade da empresa* (28) e os *lucros do banco* (34).

Uma 2ª via para que o banco obtenha mais lucros é através do *atendimento personalizado* (-25), o tipo de atendimento que em oposição ao *atendimento normal* (25), possibilita que o trabalhador assuma uma atitude de vendedor perante o cliente, *vendendo-lhe outros produtos bancários* (-39) que não só os que ele desejava. Factor determinante na diferenciação destes dois tipos de atendimento segundo elaboração do entrevistado, é a *complexidade de operações* (31) que o cliente pretende realizar no banco o que vai por sua vez, exigir trabalhadores com perfil diferente, nomeadamente para o *atendimento personalizado* (-25) é importante o *trabalhador com perfil de vendedor* (38) enquanto que para o *atendimento normal* (25) tal exigência já não se coloca.

A finalizar, o banco pode aumentar os seus lucros por via do *aumento do volume de negócios* (58), o 2º conceito *empresa* mais elaborado e também o mais elaborado deste cluster[15]. Analisando então, a elaboração discursiva que leva ao *aumento do volume de negócios*, podemos verificar (cf. Figura 45.) que há basicamente duas vias, as duas relacionadas com o *cliente*, para que tal aconteça: pelo *aumento do número de clientes* (52) e pela *maior fidelização da clientela* (14), os dois conceitos "organizadores" do cluster3 como veremos.

[15] Ver no Anexo G. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento empresa* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2.*

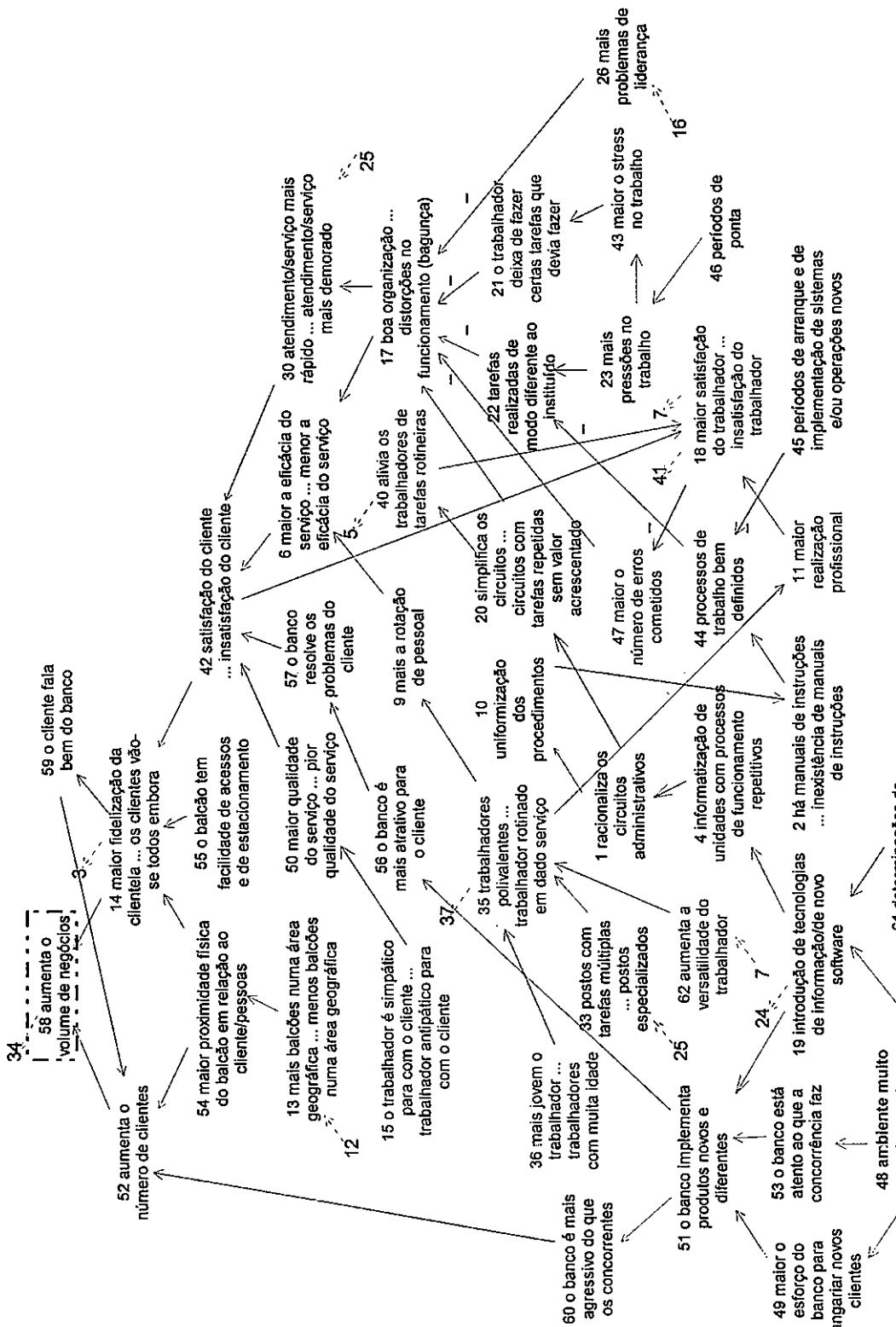


Figura 45. Representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *variação do volume de negócios* (58).

Uma análise mais atenta permite-nos verificar que destes dois conceitos a *maior fidelização da clientela* é o que finaliza a maioria das vias argumentativas que levam ao *aumento do volume de negócios*, através fundamentalmente, da *satisfação do cliente* (42), uma das opções chave do modelo, o conceito *clientes* mais elaborado e um dos conceitos mais importantes do modelo atendendo ao número de relações directas e indirectas que estabelece com os outros conceitos do mapa[16].

Uma vez que entre este conceito, que como dissemos pertence ao cluster3, e a *satisfação do trabalhador* (conceito "organizador" do cluster1, como vimos) se estabelece uma lógica discursiva circular, algumas das vias representadas na Figura 44. são as já descritas aquando da análise do cluster1 e todas as pertencentes ao cluster3. De forma a não nos repetirmos, optámos por referir aqui apenas sinteticamente essas vias que mais aprofundadamente são desenvolvidas na análise dos clusters.

Desta forma, os factores que segundo o entrevistado, levam à *satisfação do cliente* (42), são: a *maior qualidade do serviço* (50) prestado para o que contribui o facto do *trabalhador ser simpático* (15); o *banco resolver os problemas do cliente* (57), para o que muito contribui a *implementação de produtos novos e diferentes* (51); a *maior eficácia do serviço* (6); e, finalmente, o *atendimento/serviço mais rápido* (30), sendo estes dois últimos conceitos consequências directas da *boa organização* (17), outro dos conceitos chave do modelo e uma das suas opções chave. Como estes três conceitos pertencem ao cluster3 deixaremos a sua análise aprofundada para essa altura.

∴

A finalizar a análise deste cluster podemos de facto, considerá-lo o "tecto" que finaliza as vias argumentativas desenvolvidas nos outros dois clusters. Por esta razão, uma melhor compreensão do seu conteúdo será alcançada após a

[16] Consultar no Anexo G. a *Listagem das opções chave do modelo*, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento clientes*, os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e, da *Análise da centralidade dos conceitos*.

análise do cluster3. Para já podemos dizer que é óbvia a importância que neste modelo desempenha o *banco ganhar mais lucros*, conceito que finaliza a maior parte das vias argumentativas desenvolvidas pelo entrevistado aquando da situação de entrevista.

Três conceitos concorrem especialmente para este fim: a *satisfação do trabalhador*, conceito chave que destacámos na análise do cluster1, que proporciona sucessivamente, a maior motivação do trabalhador e um ritmo adequado de trabalho, o aumento da produtividade do trabalhador e a maior rentabilidade do banco; a *satisfação do cliente* que ao fidelizar o cliente ao banco proporciona directa e indirectamente o aumento do volume de negócios, indirectamente, pelo aumento do número de clientes; e, finalmente, o banco assumir uma atitude mais agressiva de negócio relativamente ao cliente, para o que muito contribui a implementação de um atendimento de tipo mais personalizado paralelamente com o tipo de atendimento normal ou tradicional, em que o trabalhador para além de responder ao pedido dos clientes, tenha capacidade de lhe vender outros produtos bancários que não os que ele procurava.

3.3.2.2.3. Análise do Cluster3

O conteúdo do cluster3 (cf. Figura 46.) tem a ver fundamentalmente, com as vias que levam, na teoria elaborada pelo entrevistado, ao *aumento do número de clientes* (52), conceito cujo domínio imediato é um dos mais densos do conjunto dos conceitos do mapa[17]. Podemos então ver que há três vias para que se dê o aumento do número de clientes: duas delas, têm a ver com acções que o próprio banco leva intencionalmente a cabo no sentido de captar novos clientes e, a terceira por sinal, a mais elaborada, é pela propaganda que os próprios clientes do banco fazem deste quando *falam bem do banco* (59), ou seja, dos seus serviços.

[17] Consultar no Anexo G. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos.*

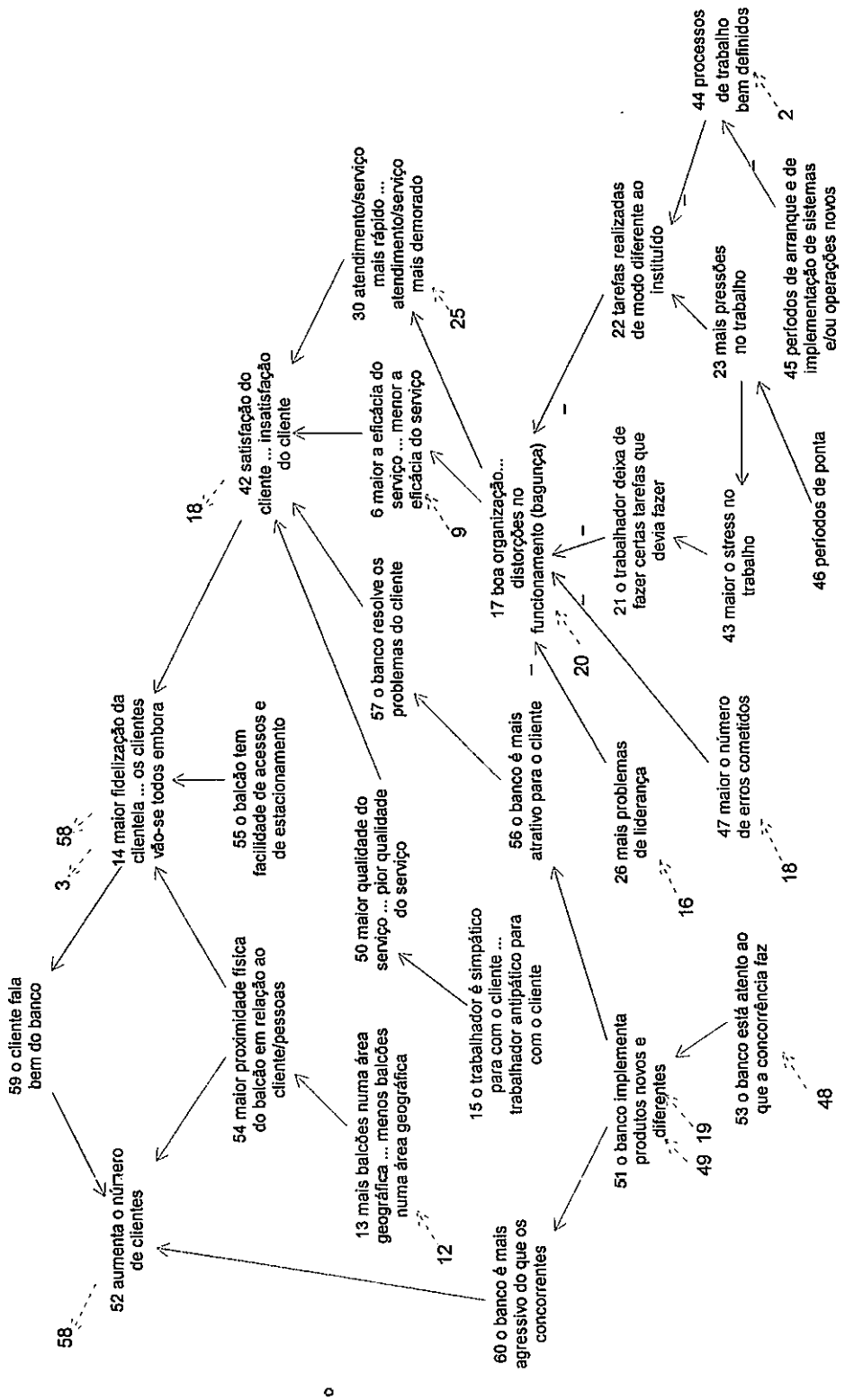


Figura 46. Mapa do Cluster 3.

No entanto, na origem destas duas vias está uma acção crucial que é a do *banco implementar produtos novos e diferentes* (51) o que vai não só tornar o banco *mais agressivo do que os concorrentes* (60) e assim *aumentar o número de clientes*, como vai promover a *satisfação dos clientes* (42) já existentes, por via de se tornar *mais atractivo* (56) e conseguir com a proposta de tais produtos novos, *resolver os problemas desses clientes* (57).

Mas, a *satisfação dos clientes,* um dos conceitos fulcrais do modelo e uma das suas opções chave também, pode ainda ser alcançada e como referimos já anteriormente, por mais três vias directas que passaremos a analisar. Em primeiro lugar, pela *maior qualidade do serviço* (50) prestado para o que contribui o facto do *trabalhador ser simpático* (15); pela *maior eficácia do serviço* (6); e, em último lugar, por um *atendimento/serviço mais rápido* (30), sendo estes dois últimos conceitos consequências directas da *boa organização* (17), constituindo estes, três dos conceitos mais importantes do modelo[18].

Relativamente à *boa organização* (17) conceito *organização* mais elaborado e uma das *opções chave* em termos organizativos[19], verificamos que o entrevistado assume um discurso mais pela negativa do que pela positiva, isto é, refere fundamentalmente, as causas das *distorções no funcionamento* (-17), o pólo indesejável do conceito. Dada a sua importância na temática em estudo, optámos por completar a análise deste conceito com a representação gráfica dos seu domínio imediato (cf. Figura 47.).

Assim, verificamos que para além das 4 vias explicativas deste conceito representadas no cluster existe uma quinta, a única que o entrevistado refere em termos positivos, e que é a *simplificação dos circuitos* (20) ocorrida em consequência da sua *racionalização* (1), devida como vimos (ver análise do cluster1), à opção pela *introdução de tecnologias de informação/novo software* (19). A *simplificação dos circuitos* ao *aliviar os*

[18] Consultar no Anexo G. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, da *Análise da centralidade dos conceitos.*

[19] Consultar no Anexo G. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento organização* e, a *Listagem das opções chave do modelo.*

trabalhadores das tarefas rotineiras (40) vai contribuir para a sua *maior satisfação* (18) o que, ao fazer *diminuir o número de erros cometidos* (47) pelo trabalhador vai proporcionar uma *boa organização*.

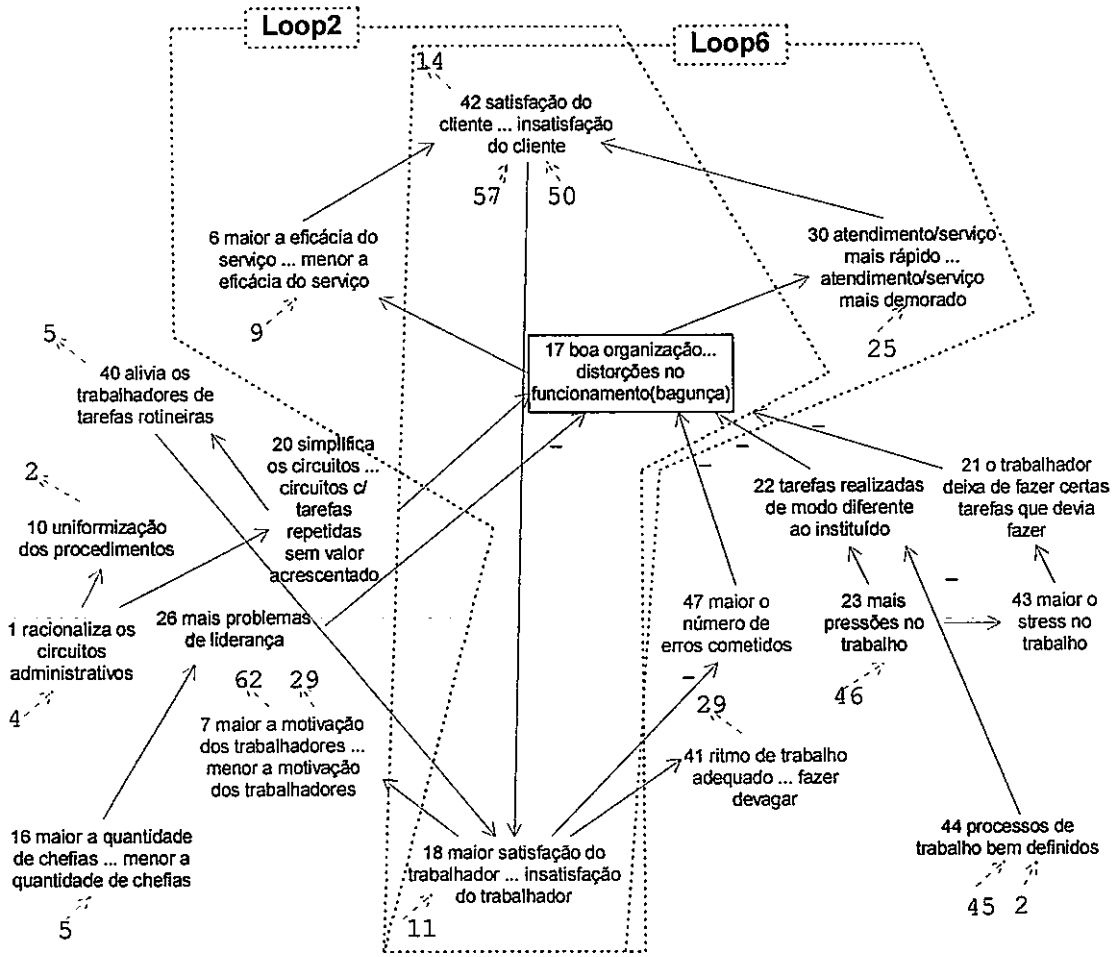


Figura 47. Mapa do domínio imediato do conceito 17 com o loop1, o loop 2 e o loop6 assinalados.

Além disto, o entrevistado refere que quantas *mais pressões se fazem sentir no trabalho* (23), o que para ele, traduz uma situação a evitar, *maior stress o trabalhador sente* (43) e, por isso, ele *deixa de fazer certas tarefas que devia fazer* (21); por outro lado, as *pressões sentidas no trabalho* fazem também com que as *tarefas passem a ser feitas de forma diferente ao instituído* (22), contribuindo ambos os aspectos para as referidas *distorções do funcionamento* (-17). O facto das *tarefas passarem a ser feitas de forma diferente ao instituído*

pode ser também uma consequência dos *processos de trabalho não estarem bem definidos* (44), o que por ex., acontece em *períodos de arranque e implementação de sistemas e/ou operações novos* (45). A finalizar, as *distorções ou "bagunça" no funcionamento* pode ter como causa a existência de *problemas de liderança* (26) no serviço/unidade de trabalho, o que resulta directamente duma *maior quantidade de chefias* (16).

Podemos ainda verificar no mapa do domínio imediato do conceito que a *boa organização* ao proporcionar quer uma *maior eficácia do serviço* (6) quer um *atendimento/serviço mais rápido* (30), promovem a *satisfação do cliente* (42) que ao concorrer para a *maior satisfação do trabalhador* (18), dá origem de novo, à *boa organização*. Estamos assim, perante lógicas discursivas circulares que definem o loop1 do modelo, constituído pelo loop2 e pelo loop6, e que de forma a não sobrecarregar graficamente o texto, optámos por destacar na Figura 47..

Tratando-se de loops com um número par de relações negativas dizem-se, à semelhança dos analisados anteriormente, loops de feedback positivo ou *círculos viciosos*. Pelo seu conteúdo, podemos confirmar a ideia que vínhamos a esboçar de que a satisfação quer do trabalhador quer do cliente são aspectos cruciais na teoria que este entrevistado sustenta sobre *organização*, encontrando-se associados à boa organização, à eficácia e à rapidez do serviço/atendimento.

O loop4 não será aqui analisado em pormenor já que é constituído tal como referimos anteriormente, pelos loop5 e loop6, previamente analisados. Trata-se à semelhança dos outros loops do modelo, de um loop de feedback positivo ou *amplificador de desvios*.

A finalizar a análise deste cluster não queríamos deixar de referir que o conceito *maior eficácia do serviço* (6) é o seu conceito mais elaborado[20]. Da análise dos seus subordinados (cf. Figura 48.) podemos ver que para além da *boa organização* (17), a *maior rotação do pessoal* (9) é a outra causa que o

[20] Confrontar no Anexo G. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3.*

entrevistado lhe atribui sendo esta uma consequência directa da *polivalência do trabalhador* (35), conceito parcialmente analisado no cluster1.

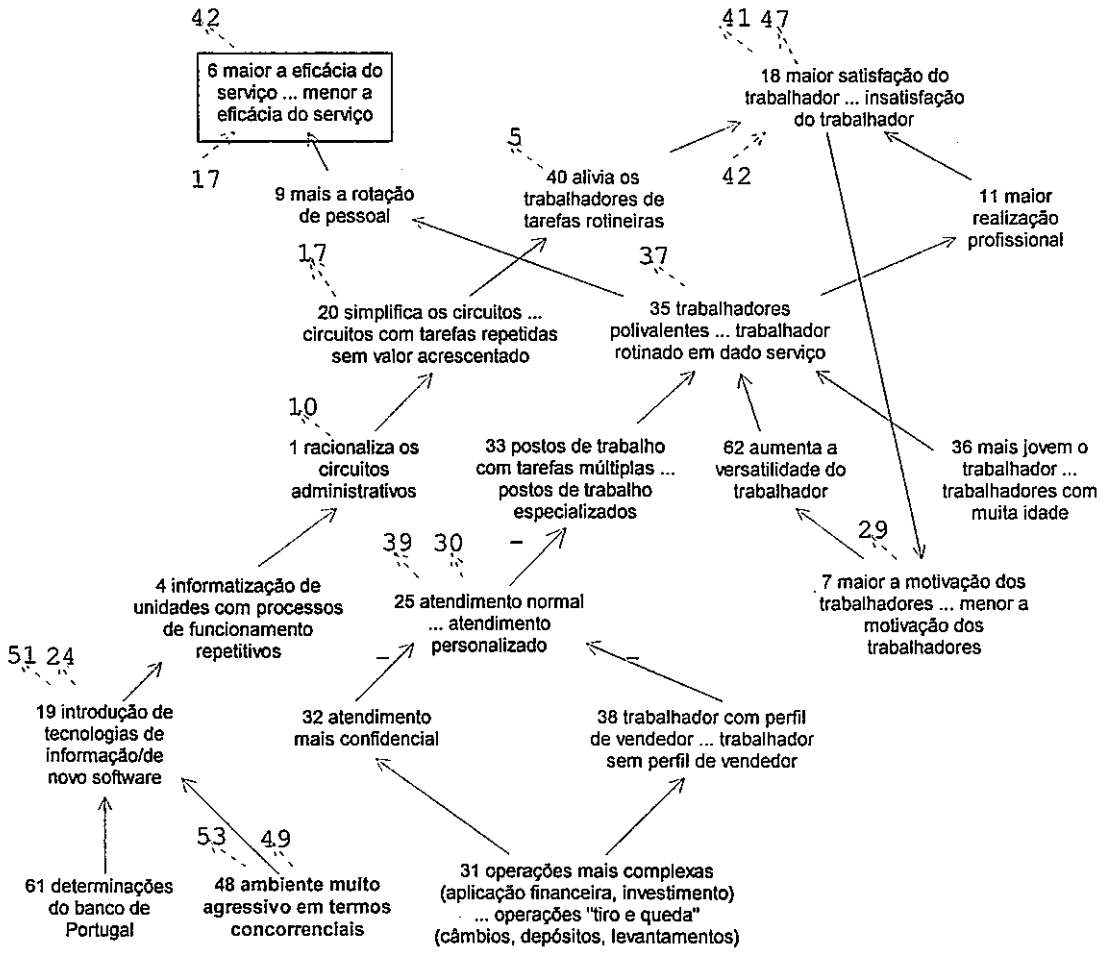


Figura 48. Mapa dos subordinados do conceito relativo ao *grau de eficácia do serviço* (6).

Assim, a *polivalência do trabalhador* é explicada em termos organizativos, pela existência de *postos de trabalho com tarefas múltiplas* (33) que caracterizam o *atendimento personalizado* (25); e, em termos do trabalhador, pela sua *pouca idade* (36) e também, pela sua *maior versatilidade* (62), que surge em consequência sucessivamente, da *maior motivação* (7) e da *maior satisfação* (18) do trabalhador, conceitos devidamente analisados anteriormente.

∴

A análise deste cluster permitiu completar o quadro que se começou a esboçar aquando da leitura dos clusters anteriores. De facto, introduziu os conceitos relativos aos *clientes* e fez compreender que o aumento do seu número é o objectivo secundário ou intermédio para se atingir aquele que para o entrevistado parece ser o objectivo primário do banco, o *aumento dos seus lucros.*

Assim, todas as alterações ao nível da organização são efectuadas tendo em vista a maior qualidade, a maior eficácia e a maior rapidez do serviço, com o intuito único e exclusivo de servir melhor o cliente pois só assim, segundo a teoria do entrevistado, o banco logrará alcançar o seu objectivo mais economicista. Para este entrevistado, o *cliente* é tão determinante na teoria que sustenta sobre *organização*, que considera que a própria quantidade e localização dos balcões deve favorecer e facilitar o acesso das pessoas, nomeadamente, dos clientes aos bancos.

3.3.2.3. Conclusões e reflexões finais

Pela análise efectuada é assim, possível concluir que se trata dum modelo cuja *complexidade cognitiva* não é muito grande. De facto, foi possível segmentá-lo em três modelos ou mapas mais pequenos (os clusters), o sujeito estabelece pouco mais do que uma relação por cada conceito e, fundamentalmente, há uma focalização quase exclusiva do entrevistado num objectivo, o do banco obter mais lucros, conceito que se torna o *organizador* de todo o modelo.

Vimos também que sendo um modelo em que as primeiras ideias expressas pelo entrevistado[21] são maioritariamente as positivas ou desejadas

[21] As que como vimos, são as que em primeiro lugar, foram proferidas pelo entrevistado.

(77%), nos permite concluir que o indivíduo a que reporta aborda a questão em estudo de forma bastante mais positiva do que negativa. É curioso, no entanto, reparar que dos catorze conceitos cujos primeiros pólos traduzem a situação não desejada para o entrevistado (cf. Quadro 43.), doze, isto é, 86% destes conceitos, são causa directa ou indirecta do *disfuncionamento organizacional*, o pólo indesejável da *boa organização*[22]. Este facto evidencia que a este nível, o entrevistado possui um discurso muito mais negativo do que positivo, o que provavelmente será devido ao facto do banco ainda estar a sofrer as consequências das grandes alterações por que teve de passar no sentido de melhor se adaptar às novas exigências do meio. Neste caso, compreende-se que a tónica do seu discurso seja basicamente, negativa e mais concretamente remediativa.

12 maior o tamanho dos balcões ... menor o tamanho dos balcões
16 maior a quantidade de chefias ... menor a quantidade de chefias
21 o trabalhador deixa de fazer certas tarefas que devia fazer
22 tarefas realizadas de modo diferente ao instituído
23 mais pressões no trabalho
26 mais problemas de liderança
27 mais caro o espaço físico do balcão
37 maior resistência às mudanças organizativas
43 maior o stress no trabalho
45 períodos de arranque e de implementação de sistemas/operações
46 períodos de ponta
47 maior o número de erros cometidos
48 ambiente muito agressivo em termos concorrenciais
49 maior o esforço do banco para angariar novos clientes

Quadro 43. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado.

Com base no conteúdo do modelo e tomando como referentes especificamente os seus conceitos chave, destacados ao longo da análise, e com os quais construímos um modelo síntese (cf. Figura 49.)[23], podemos

[22] Conceitos assinalados a itálico no referido Quadro.

[23] A versão simplificada deste modelo é constituída por 28 conceitos (45% dos conceitos do mapa total) e por 48 relações (57% das relações representadas no mapa total).

concluir que este entrevistado não partilha inteiramente dos pressupostos clássicos/convencionais de organização tal como foram sistematizados por diversos autores (Morgan & Ramirez, 1983; Morgan, 1986). Isto é, relativamente aos princípios *organizativos* propriamente ditos, a sua perspectiva assemelha-se bastante à tradicionalmente veiculada e defendida; contudo, no que concerne aos pressupostos sustentados sobre os *trabalhadores*, nomeadamente sobre os trabalhadores mais novos, e à perspectiva do *meio externo*, a perspectiva sustentada e evidenciada no modelo é, em contrapartida, menos clássica do que a habitual.

Relativamente ao *meio externo* verificámos que o entrevistado não só não ignora a sua influência, como é típico nas teorias mais convencionais de organização, como está manifestamente consciente da significância e importância que as características do meio económico, social e político têm sobre as Organizações. Este tipo de conceitos, que classificámos como do *meio externo*, apesar da sua pouca frequência neste modelo relativamente aos do *meio interno*, desempenham na verdade, um papel chave na teorização que este indivíduo faz sobre *organização* - repare-se a este propósito que quatro dos seis conceitos deste grupo (67%) integram o modelo síntese, ou seja, o modelo dos conceitos cruciais. Assim, os dois conceitos "base" que dão origem a mais vias consecutivas no modelo são exactamente, dois conceitos deste grupo, um relativo, aos *concorrentes* e, o outro, à *política-económica*; quanto aos conceitos relativos aos *clientes* são como vimos, preponderantes na medida em que legitimam todas as alterações organizativas levadas a cabo no sentido de continuar a responder àquele que é na opinião do entrevistado, o objectivo primário do banco, ou seja, o aumento dos seus lucros.

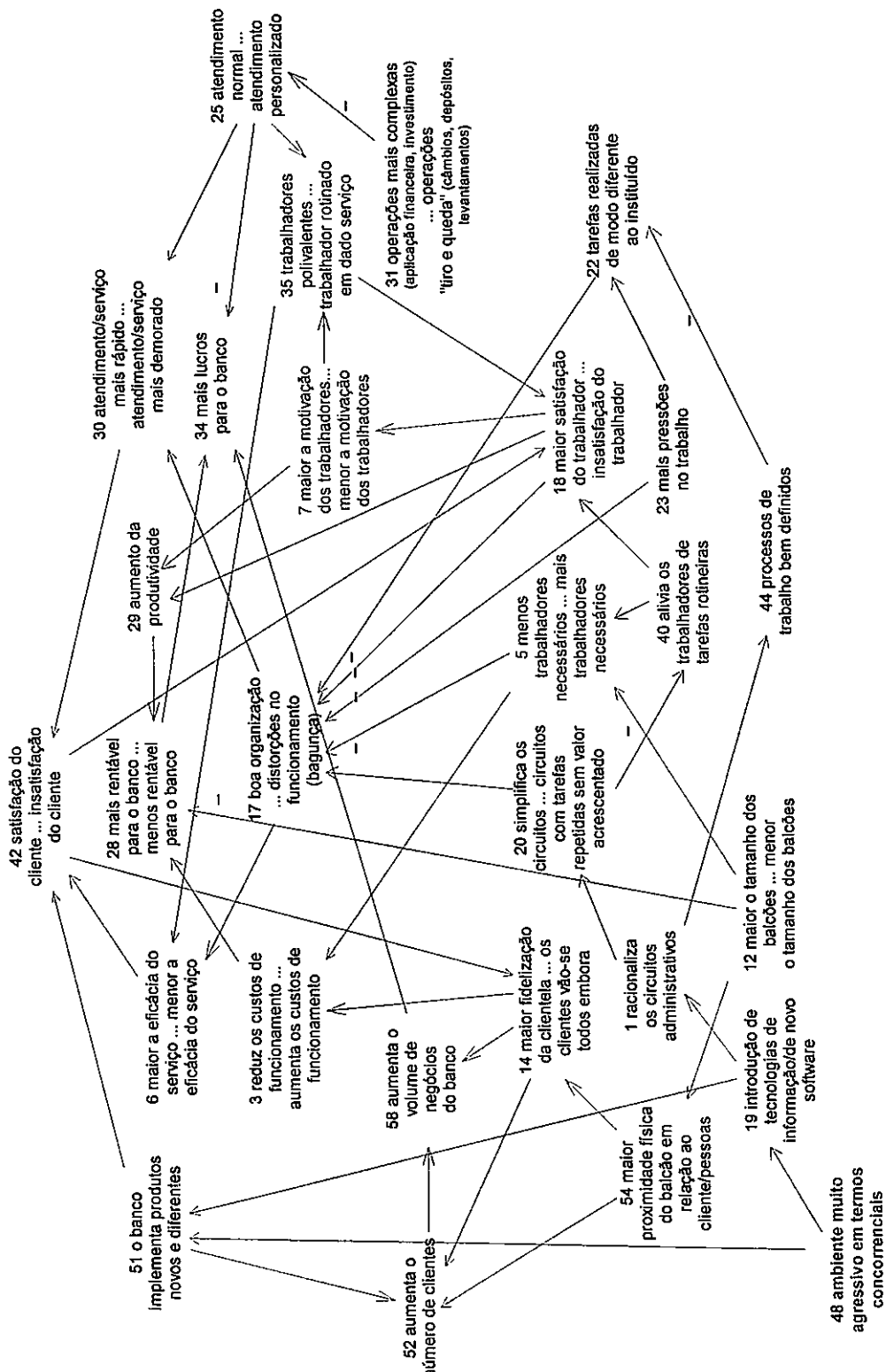


Figura 49. Mapa síntese.

Relativamente aos *princípios organizativos* propriamente ditos, pudemos constatar que este entrevistado e à semelhança do que já acontecera com os anteriores, não apresenta no seu discurso alternativas aos conceitos tradicionais de organização. De facto, os conceitos chave a este nível continuam a ser a racionalização e a simplificação dos circuitos para o que muito contribui a opção pela introdução de tecnologias de informação, aspectos que vão estar na origem da boa organização e da redução dos custos de funcionamento aspectos também fulcrais do modelo. Na realidade, quer a redução dos custos de funcionamento quer a boa organização são objectivos intermédios e meios para tornar o banco mais lucrativo, o primeiro através do aumento da sua rentabilidade e o segundo, por via da maior eficácia do serviço e de um atendimento mais rápido que ao satisfazer e fidelizar os clientes ao banco, permite o aumento do volume de negócios. O próprio tipo de atendimento, personalizado, é implementado com o intuito de aumentar os lucros do banco, pois permite ao banco e consequentemente ao trabalhador/atendedor, uma atitude mais agressiva de venda de produtos bancários.

Quanto ao trabalhador verificámos que ao nível das suas características intrínsecas, são conceitos chave a sua satisfação, motivação, polivalência e ritmo de trabalho, condições fundamentais para se conseguir aumentar a sua produtividade e consequentemente, a rentabilidade e os lucros do banco.

Quanto aos motivadores do comportamento relativo ao trabalho verificámos que a satisfação do trabalhador, motivador intrínseco, é a única via que o entrevistado considera influenciar o aumento da sua motivação. Por sua vez, os factores intrínsecos que contribuem para a maior satisfação do trabalhador são a sua realização profissional e o alívio da realização de tarefas rotineiras e, ainda um factor extrínseco, neste caso, a satisfação do cliente. Contudo, e embora o entrevistado não explicite esta relação, percebemos a influência da satisfação do cliente na do trabalhador por via de um sentimento de eficácia ou utilidade que o trabalhador desenvolve devido à

satisfação do seu cliente. De destacar entretanto, é a ausência de referência aos motivadores de trabalho tradicionalmente utilizadas/exploradas pela Gestão (*ibidem*), os incentivos e/ou recompensas económicas.

Um outro aspecto que se evidencia como importante na teorização que este entrevistado faz do trabalhador é o da sua idade. De facto, também este entrevistado evidencia uma imagem bivalente relativamente ao trabalhador: mais negativa relativamente ao trabalhador mais velho do que em relação ao trabalhador mais jovem. De facto, o trabalhador mais velho porque rotinado em determinado serviço, não tem para este entrevistado, capacidade de se tornar polivalente o que tem implicações nefastas quer ao nível da organização quer ao nível do próprio trabalhador e, finalmente ao nível da empresa e dos seus objectivos primários. Esta imagem negativa do trabalhador mais velho é tão mais forte quanto o entrevistado não considera qualquer hipótese de reabilitação ou reconversão para estes trabalhadores.

Atendendo ao que até aqui foi dito, podemos concluir que o entrevistado sustenta relativamente aos trabalhadores, pressupostos diversos de acordo com a sua idade. Assim, relativamente aos trabalhadores mais novos e tal como foram identificados no modelo, o entrevistado possui pressupostos que se identificam bastante com os da Teoria Y de McGregor (1960); relativamente aos trabalhadores mais velhos, os pressupostos sustentados têm mais a ver com os da Teoria X (McGregor, 1960).

No entanto, porque a redução dos trabalhadores desempenha um papel também preponderante na teoria sustentada por este entrevistado, quer num caso quer no outro, os recursos humanos são fundamentalmente entendidos como custos a minimizar e não como recursos a desenvolver - não há de facto, por parte deste entrevistado, qualquer referência à formação como meio de desenvolvimento dos seus recursos.

Por esta razão e a finalizar esta análise, poderíamos dizer que numa globalidade, apesar da percepção de um meio grandemente agressivo e da não referência de motivadores económicos no trabalho, o entrevistado responde de forma tipicamente tradicional, enquadrando-se as suas ideias e/ou teorizações melhor na Teoria X do que na Teoria Y.

3.3.3. Entrevistado e

O entrevistado **e** desempenha, na Organização A, o cargo de *Director Adjunto do Coordenador da DOI* encontrando-se há cerca de vinte anos na área da "organização".

3.3.3.1. Características gerais do mapa cognitivo

O mapa do entrevistado **e** tem 71 conceitos e 90 relações, todas elas relações de influência. Destas, 72 são relações positivas (81%) e apenas 18 (20%) são relações negativas, o que juntamente com o facto da grande maioria dos primeiros pólos dos conceitos[1] representarem a situação desejável ou positiva para o entrevistado[2], nos permite desde já, afirmar que estamos perante um indivíduo que assume preferencialmente, um discurso positivo sobre a temática em estudo; isto é, as suas ideias são expressas de forma positiva e clara em termos de objectivos a alcançar e não tanto em termos de queixas relativas ao presente.

Relativamente aos conceitos e com base na análise de conteúdo que efectuámos[3], elaborámos o Quadro 44., que nos elucida sobre a quantidade de conceitos encontrados neste modelo em cada um dos domínios considerados.

Assim, verificamos que no discurso deste entrevistado, predominam nitidamente os conceitos relativos ao *meio interno*, constituindo estes cerca de 89% do n.º total de conceitos do mapa. Uma análise mais cuidada permite-nos verificar que destes conceitos os mais frequentes são os relativos à *organização* e aos *trabalhadores*, sendo que os conceitos relativos à *empresa* representam apenas 14% dos conceitos deste grupo e cerca de 13% do número total de conceitos.

---

[1] Que, de acordo com o método que utilizámos, representam a 1ª frase proferida pelo indivíduo independentemente de ser ou não o pólo que o entrevistado tem como preferido.

[2] Confrontar no Anexo H. o *Tamanho do Modelo*, a *Listagem dos conceitos* e a *Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos*.

[3] Confrontar no Anexo H. a análise de conteúdo realizada que nos dá conta dos conceitos integrados em cada domínio - *Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem* -.

	DOMÍNIOS	TOTAL
Meio Interno	*Organização*	*33*
	Pessoal	*21*
	Empresa	*9*
	Sub-Total$_1$ ☞	***63***
Meio Externo	*Clientes*	*6*
	Concorrência	*1*
	Político-económica	*1*
	Sub-Total$_2$ ☞	***8***

Quadro 44. Quantidade de conceitos referidos pelo entrevistado **e** por domínio considerado no modelo.

De salientar uma particularidade interessante no conjunto de conceitos do *meio interno* que este entrevistado refere é que 9 dos 22 conceitos que classificámos como *pessoal* são relativos ao *organizador*, facto a que muito provavelmente, não será alheia a sua longa experiência enquanto prático neste domínio - aspecto que comentaremos mais pormenorizadamente aquando da análise do cluster2.

Quanto aos conceitos do *meio externo*, verificamos que representam apenas 11% do número total de conceitos referidos sendo que o domínio mais representado é o de *clientes* que comporta 6 dos 8 conceitos deste domínio. Considerámos também neste caso, e para além dos domínios de conceitos por nós criadas previamente, um outro agrupamento que denominámos de *político-económico* (conceitos a vermelho), constituído para abarcar os conceitos relativos às condições político-económicas que segundo o entrevistado afectaram e afectam a actividade bancária.

Dada a grande expressividade do conjunto de conceitos relativos à *organização* e aos *trabalhadores* e, à pouca representação de conceitos

relativos à *empresa* e ao *meio externo* neste modelo, podemos desde já, colocar a hipótese de que os primeiros serão mais determinantes nas teorias ou no conhecimento que o entrevistado possui sobre "organização", desempenhando os segundos um papel pouco central nessas mesmas teorias.

Entretanto, a identificação dos conceitos "elaborantes" ou "influenciantes" e dos conceitos "elaborados" ou "influenciados" permite-nos confirmar esta hipótese. De facto, podemos verificar (cf. Quadro 45. e Quadro 46.) que a maioria dos conceitos de ambos os grupos são conceitos do *meio interno*, havendo neles três conceitos do *meio externo* dois são conceitos "topo" e um é um conceito "base". Destes, apenas os dois conceitos "topo", nomeadamente, o aumento da *riqueza do País*, e o maior grau de *satisfação dos accionistas*, têm um papel relativamente importante, pois que finalizam 28 vias discursivas do modelo. O conceito "base" do *meio externo*, a *maior pressão da concorrência*, tem uma importância praticamente nula pois está na origem apenas de uma via discursiva.

CONCEITOS "TOPO"	PATHE[4]
3 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa	28
14 optimização funcional dos recursos humanos ... não optimização funcional dos recursos humanos	14
24 facilidade de mudança ... dificuldade de mudança	1
25 banco "ganhador" ... banco que se põe em causa	**41**
40 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço	10
43 mais riqueza para o país	28
70 satisfação dos accionistas ... insatisfação dos accionistas	28

Quadro 45. Conceitos "topo" ou influenciados e quantidade respectiva de vias de argumentação que finalizam.

Já relativamente aos conceitos *empresa*, conceitos do *meio interno*, verificamos que apesar de em número reduzido no modelo, desempenham um papel importante ao nível das cadeias argumentativas evidenciadas pelo

[4] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias explicativas".

entrevistado sobre a temática em estudo. Assim, o *aumento do n.º de balcões* (41) e a *idade do banco* (23) são aspectos que o entrevistado considera como estando na origem de uma série de alterações ao nível organizacional; por outro lado, a *maior rentabilidade da empresa* (3) e a *maior capacidade do banco ganhar o mercado* (25), são os dois resultados a alcançar mais desejados, ao nível da *empresa*.

Além disso, com base na razão entre o número de conceitos "topo" e o número total de conceitos do modelo, que é de 0.09, poderemos concluir que estamos perante uma pessoa com um discurso um tanto idealizado relativamente à temática identificando apenas um número relativamente reduzido de objectivos a alcançar. Por esta razão, podemos desde já avançar a hipótese de que estamos perante uma pessoa *cognitivamente simples* relativamente ao tópico em estudo.

CONCEITOS "BASE"	PATHC[5]
2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas ... pequena quantidade de operações repetitivas/administrativas	19
6 ter novas tecnologias ... não ter novas tecnologias	19
9 boa formação técnica do organizador	20
11 conhece novas metodologias de organização ... organizador que estagnou (cai na rotina)	20
16 mais anos na função ... menos anos na função	20
18 tem capacidade de diálogo com o utilizador	20
19 bom conhecimento da empresa	20
20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços	20
23 banco centenário ... banco novo	37
27 maior a pressão da concorrência	1
41 aumento do n.º de balcões	11
47 levantamentos e depósitos realizados em ATM's ... levantamentos e depósitos realizados nos balcões	8
54 percepção de que atingiu os objectivos estipulados	2
60 melhor a formação do trabalhador	9

Quadro 46. Conceitos "base" ou influenciantes e respectiva quantidade de vias de argumentação que iniciam ou a que dão origem.

[5] Designação e comando do GCOPE e que significa "vias consecutivas".

O número grande de conceitos "base", catorze, bem como as vias de argumentação relativamente pequenas a que eles dão origem, levam-nos a admitir tratar-se de um mapa achatado, ou seja, que o entrevistado não efectuou uma elaboração discursiva muito elaborada ou extensa dos conceitos da base para os do seu topo.

Uma exploração mais aprofundada do papel realmente desempenhado por cada um destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído pelo entrevistado sobre "organização", será o objectivo das análises subsequentes.

3.3.3.2. Análise detalhada do modelo

A análise e interpretação propriamente ditas do modelo será feita, tal como temos vindo a fazer, a partir da análise dos vários clusters constituídos seguindo, no interior da análise de cada um, uma lógica do mais geral para o mais particular ou conceptual.

Os conceitos constituintes deste modelo agrupam-se em 3 clusters com 30, 31 e 10 conceitos[6], respectivamente, facto que nos leva a admitir desde já que estamos perante um mapa cuja *complexidade cognitiva* não é muito grande, isto é, ao ser possível dividi-lo em 3 mapas mais pequenos evidencia que não é um mapa grandemente interrelacionado. Esta hipótese interpretativa relativa à *complexidade cognitiva* do modelo pode também ser comprovada pelo ratio encontrado entre o número total de relações e o de constructos, que é de apenas 1,27 (90/71), o que mostra que o entrevistado estabelece praticamente uma relação por conceito.

Em contrapartida, somos confrontados com uma quantidade relativamente grande de círculos discursivos ou loops (8) o que à partida, deveria ser considerado como sinónimo de um certo dinamismo e

[6] Confrontar no Anexo H., os "Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos".

complexidade nos processos cognitivos do entrevistado. Contudo, uma observação mais atenta ao conteúdo destes loops[8] permite-nos verificar que por um lado, o loop1 é constituído pelo loop2 que por sua vez engloba o loop3 e o loop8, e pelo loop7; e, por outro lado, o loop4 e o loop5 constituídos ambos por seis conceitos, diferenciam-se apenas por um deles. Por esta razão, julgamos poder concluir que o número aparentemente grande de loops constituídos, não vem contrariar a hipótese que até aqui colocávamos quanto à baixa complexidade cognitiva do mapa.

Os agrupamentos elaborados não constituem contudo, "ilhas" completamente isoladas sem relação uns com os outros. De facto, se considerarmos os clusters e os "loops" constituídos no modelo[8] verificamos que eles estabelecem entre si uma série de pontes, isto é, considerando individualmente qualquer um destes agrupamentos, verificamos que ele se encontra sempre relacionado pelo menos, com um dos outros[7]. Os agrupamentos constituídos representam assim, subsistemas de ideias minimamente relacionados entre si cujo tema principal é possível identificar. Foi com o intuito de identificar o tema ou tema(s) dominante(s) em cada um dos clusters constituídos que elaborámos o Quadro 47. que nos dá conta, à priori, do peso que cada grupo de conceitos tem em cada um destes agrupamentos e permite-nos saber se alguns daqueles predominam e quais, em cada cluster considerado.

	MEIO INTERNO			MEIO EXTERNO			
	Org.	*Pes.*	*Empr.*	*Client.*	*Concor.*	*Pol.-Eco.*	TOTAL
Cluster1	16	7	5	2	0	0	***30***
Cluster2	13	13	1	3	1	0	***31***
Cluster3	4	1	3	1	0	1	***10***
TOTAL	***33***	***21***	***9***	***6***	***1***	***1***	***71***

Quadro 47. Quantidade de conceitos por domínio considerado, em cada cluster do modelo.

[7] Confrontar no Anexo H., a *Listagem hierárquica dos agrupamentos.*

Assim, verificamos que os *clusters1* e o *cluster2* agrupam no conjunto, a maioria dos conceitos do modelo, isto é, cerca de 86% dos conceitos. Constatamos também que se no primeiro cluster predominam os conceitos relativos à *organização,* no cluster2 há um predomínio evidente dos conceitos relativos à *organização* e ao *pessoal*, representando estes cerca de 84% do total de conceitos deste cluster. No *cluster3*, o mais pequeno destes agrupamentos, verifica-se uma predominância dos conceitos de *organização* e de *empresa*.

Analisemos então, e em pormenor, o conteúdo específico de cada um destes agrupamentos, servindo-nos para tal, de outro tipo de análises nomeadamente, de análises a conceitos específicos, que façam parte do cluster em questão e que nos ajudem não só a perceber a sua temática dominante como todo o modelo.

3.3.3.2.1. Análise do Cluster1

Este cluster é constituído por 30 conceitos (cf. Quadro 47.), 57% dos quais são relativos à *organização* e, por quatro dos oito loops do modelo, nomeadamente, o loop4, o loop5, o loop7 e o loop8 (cf. Figura 50.). Em termos de conteúdo, podemos considerar este cluster dividido em duas partes distintas ligadas apenas pelo conceito *redução das cargas administrativas no balcão* (30), simultaneamente, uma das *opções chave* do modelo, o seu conceito mais importante e o segundo mais central[8].

Assim, uma das partes (a do lado esquerdo da linha a tracejado a vermelho na Figura 50.) é caracterizada pelas cadeias argumentativas que culminam basicamente em dois conceitos, o *serviço mais rápido* (48) e *mais negócio para o banco* (45). Ora, na origem primária destes dois conceitos encontramos o conceito relativo à *idade do banco* (23), que é o conceito "elaborante" mais importante, ou seja, que explica ou está na origem da maior

[8] Confrontar no Anexo H. a *Listagem das opções chave do modelo,* os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

quantidade de vias argumentativas (cf. Quadro 46.). Procederemos mais adiante a uma exploração mais aprofundada deste conceito e das suas vias de forma a não interrompermos aqui a descrição das principais vias argumentativas que constituem este cluster.

Desta forma, uma das consequências de se ser um *banco novo* (-23) é a de que se pode dispor de um *sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"* (-7), conceito que constitui aliás, um dos conceitos cruciais do modelo[9], iniciando-se neste ponto dois dos loops representados neste cluster.

De facto, o dispor de um sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ao permitir ao banco ter *muitos dados pessoais do cliente* (-35) vai possibilitar o *conhecimento profundo do cliente* (36) - loop5 - e vai também *alertar sobre "não clientes" com contactos frequentes com o banco* (71) - loop4 - factos que vão dar ao banco a *possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas* (37) e de, por essa razão, lhes *oferecer produtos adequados às suas necessidades* (38). Ora, esta situação vai fazer com que *cada cliente tenha várias contas bancárias* (-34) o que será melhor gerido com um *sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"* (-7), reiniciando-se assim o círculos discursivos referidos.

Os dois loops descritos dado que possuem um número par de relações negativas são loops de *feedback positivo*, isto é, tendem a "mover-se" no sentido da intervenção realizada sobre um qualquer dos seus pontos ou conceitos.

Mas, o facto do banco *oferecer produtos adequados às necessidades dos clientes* (38), outro dos conceitos fulcrais do modelo[10], vai influenciar indirectamente o *aumento do negócio do banco* (45), exclusivamente por via do *aumento do número de clientes* (42).

---

[9] Confrontar no Anexo H. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos.*

[10] Confrontar no Anexo H. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos.*

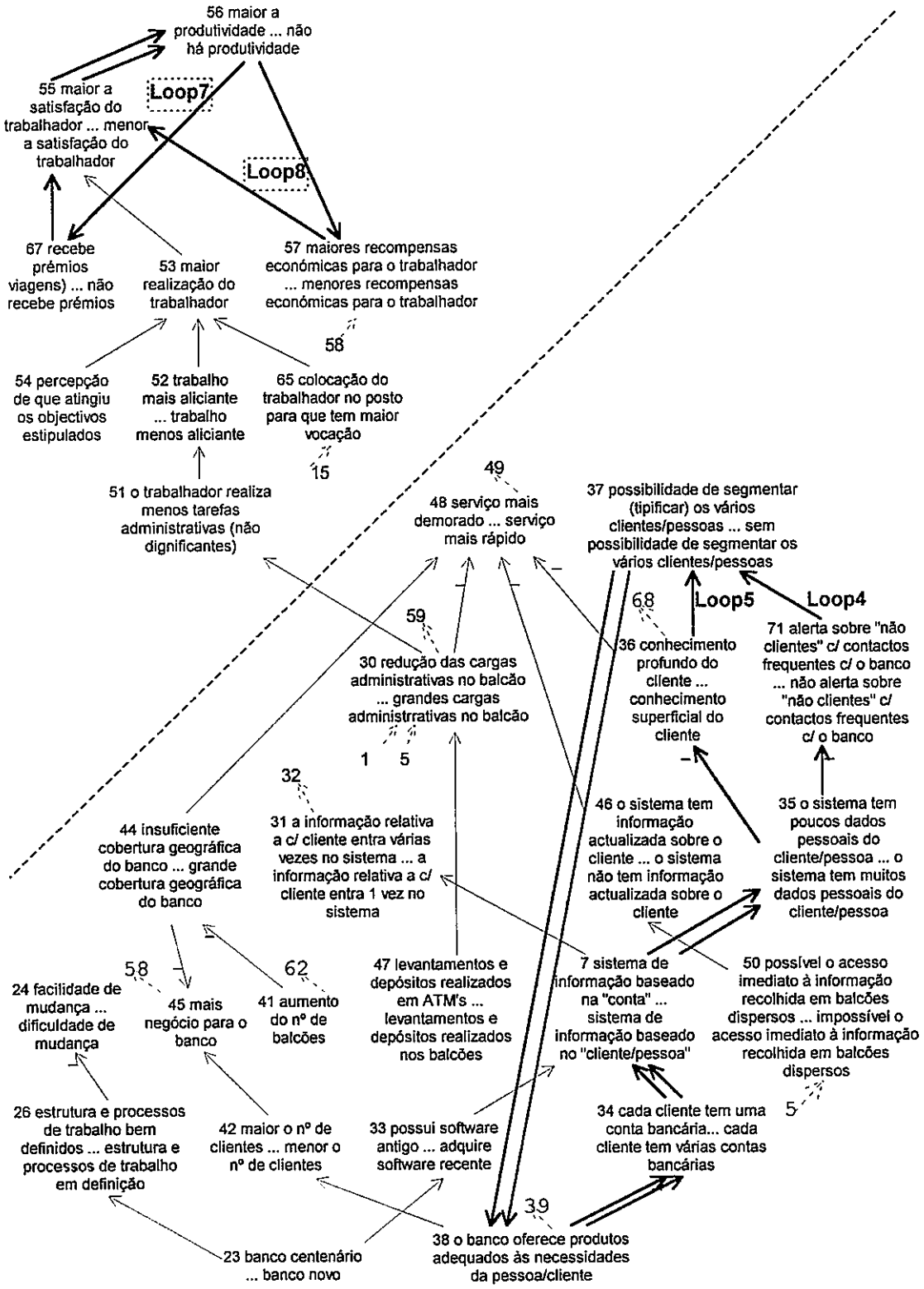


Figura 50. Mapa do Cluster1 com os Loops 4, 5, 6 e 7 assinalados a cores diferentes.

Entretanto, verificamos que o *conhecimento profundo do cliente* (36), outro dos conceitos fulcrais do modelo[10], é um dos conceitos que vai permitir directamente, a prestação de um *serviço mais rápido* (-48); além deste, vemos que um *serviço mais rápido* também pode ser alcançado em termos organizativos, por via de se dispor de *informação actualizada sobre o cliente* (46) o que é viabilizado pela *informatização dos circuitos administrativos* (5); por via da *redução das cargas administrativas do balcão* (30), e, por via também, da *maior cobertura geográfica do banco* (-44) alcançada pelo *aumento do n.º de balcões* (41), outra das *opções chave* do modelo[11]. Ora, é também a *maior cobertura geográfica do banco* (-44) que provoca directamente, o *aumento do negócio do banco* (45).

A outra parte do cluster (canto superior esquerdo), é constituída predominantemente por conceitos relativos ao *pessoal* e, por dois dos quatro loops presentes neste cluster, o "loop7" e o "loop8", ambos constituídos apenas por conceitos relativos ao *pessoal* (cf. Figura 50.).

Assim, em resultado da *redução das cargas administrativas do balcão* (30) - conceito que como dissemos, estabelece a "ponte" entre as duas partes em que em termos de análise, dividimos este cluster -, o *trabalhador realiza menos tarefas administrativas* (51), o 2º conceito *pessoal* mais elaborado, o que ao tornar o *trabalho mais aliciante* (52), *aumenta a realização do trabalhador* (53). É este conceito, outro dos conceitos fulcrais do modelo[12], que nos introduz no interior dos dois loops referidos e cujo conteúdo analisaremos de seguida.

Entretanto, verificamos também que segundo a elaboração discursiva do entrevistado, a *percepção que o trabalhador tem de que atingiu os objectivos estipulados* (54) e, a sua *colocação no posto de trabalho para que tem maior vocação* (65), conceito mais elaborado deste cluster como analisaremos adiante, são aspectos igualmente importantes para a *maior realização do trabalhador.*

---

[11] Confrontar no Anexo H. a *Listagem das opções chave do modelo.*

[12] Confrontar no Anexo H. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos.*

Relativamente ao dois loops representados podemos constatar que partilham dois dos três conceitos que os constituem. De facto, o entrevistado considera que quanto *maior for a realização do trabalhador, maior será a sua satisfação* (55), outro conceito fulcral do modelo[12], e, consequentemente, *maior a sua produtividade* (56); ora, quanto maior a produtividade, mais o trabalhador *recebe prémios* (67) - Loop5 - ou, *maiores recompensas económicas* (57) terá - Loop6 -, aspectos que provocarão ambos um *aumento da satisfação do trabalhador*, reiniciando-se assim, os círculos discursivos descritos.

Dadas as suas características, ou seja, pelo facto dos conceitos que os constituem só estabelecerem relações positivas entre si, podemos dizer que estamos na presença de loops de *feedback positivo*, isto é, a intervenção em qualquer um dos seus pontos provocará um *movimento de auto-alimentação*, movimentando-se todo o loop no mesmo sentido da intervenção efectuada (Eden, 1972). Neste caso, como os dois pontos de contacto estabelecido entre os conceitos destes loops e os restantes conceitos do modelo é feito no sentido de aumentar os efeitos do loop, nomeadamente, através do conceito *mais lucros para a* empresa (58) e, como vimos, do conceito maior *realização do trabalhador*, estes loops dizem-se de *crescimento exponencial.*

Atendendo agora ao seu conteúdo julgamos poder concluir que para o entrevistado, a atribuição de prémios e, especialmente de recompensas aos trabalhadores constituem meios privilegiados para aumentar a sua satisfação tendo em vista o aumento da sua produtividade, uma das *opções chave* identificadas neste modelo[13]. Aliás, o conceito mais elaborado de *pessoal* é exactamente o conceito 57 - *maiores recompensas económicas para o trabalhador* -, conceito que é, para o entrevistado, fundamentalmente *consecutivo,* isto é, possui 58 vias explicativas e apenas 2 consecutivas[14], factos que evidenciam bem a importância que este entrevistado atribui a este tipo de recompensas tendo em vista a maior satisfação dos trabalhadores.

---

[13] Confrontar no anexo H. a *Listagem das opções chave do modelo.*

[14] Confrontar no anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento pessoal* e as *Vias discursivas explicativas e consecutivas do conceito relativo à quantidade de recompensas económicas ganhas pelo trabalhador* (57).

Entretanto, através da análise de clusters hierárquicos efectuada a este cluster verificámos que de todos os conceitos que dele fazem parte, o mais bem elaborado é, como de resto já dissemos, *a colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação* (65), conceito que é explicado por 31% (22/71) dos conceitos do mapa[15]. Vejamos então (cf. Figura 51.), quais os conceitos que estão presentes nas várias cadeias de argumentação subjacentes a este conceito.

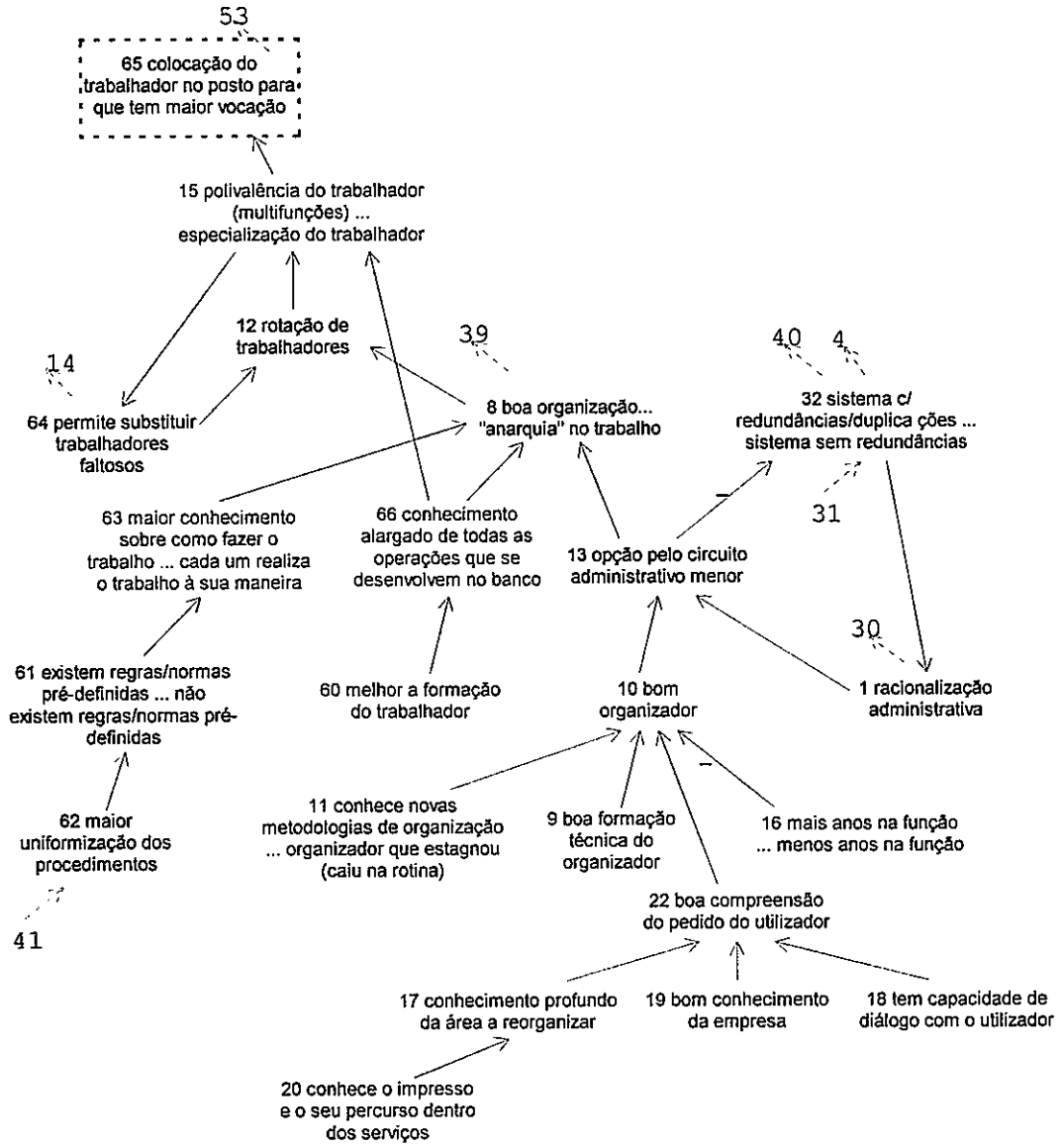


Figura 51. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação* (65)

[15] Confrontar no anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster1.*

Podemos constatar que é uma *boa organização* (8) que vem a tornar possível sucessivamente, a *rotação dos trabalhadores* (12), a sua *polivalência* (15) e, é esta que, por fim, dá flexibilidade para a *colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação*. Por outro lado, a *boa organização* é para o entrevistado, aquela que se alcança quando o banco dispõe de um *bom organizador* (10) que *opta pelo circuito administrativo menor* (13); de *trabalhadores melhor formados* (60) que possuem um *conhecimento alargado de todas as operações bancárias* (66); e, de *regras/normas pré-definidas* (61) que possibilitam ao trabalhador, um *maior conhecimento sobre como fazer o trabalho* (63), conceitos que exploraremos aquando da análise dos clusters a que pertencem.

Retomando agora, a análise relativa à *idade do banco* (23), como dissemos o conceito "elaborante" mais importante do modelo e que faz parte deste cluster, verificamos que de acordo com a elaboração discursiva do entrevistado evidente no cluster em análise, uma das consequências de se ser um *banco centenário* (23) é a de que pelo facto de *possuírem uma estrutura e processos de trabalho bem definidos* (26), têm *grandes dificuldades de* procederem a *alterações* (-24), um dos conceitos "heads" do modelo. Atendendo aos conceitos constituintes das diversas vias de argumentação a que este conceito dá origem, verificamos que ele explica directa ou indirectamente, 62% dos conceitos do mapa (44/71), desempenhando por essa razão, um papel preponderante na teoria elaborada pelo entrevistado.

Podemos também verificar que para o entrevistado o facto de um *banco* ser *centenário* acarreta em si, mais consequências negativas do que positivas, aparecendo associado predominantemente a aspectos tidos como negativos por ele como sejam, a *menor rentabilidade da empresa* (-3), a *insatisfação dos accionistas* (-70), *menos riqueza para o País* (43), *banco que se põe em causa* (-25), a *menor a eficácia do serviço* (-40), *dificuldades de mudança* (-24) e, ao nível do trabalhador, *menor a sua satisfação* (-70) e *menos*

recompensas económicas ele recebe (-57) [16]. Podemos também constatar que a influência deste conceito em 34 das 35 vias argumentativas que origina, se faz por via do tipo de software que estes bancos possuem, ou seja, *software antigo* (33) que valoriza a *informação relativa à conta* (7), conceito que constitui aliás, uma das *opções chave* deste modelo - sendo que a opção valorizada positivamente pelo entrevistado é a de um *sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"*, conceito cuja importância já analisámos. Por este motivo, podemos concluir que o facto de um *banco ser centenário* constitui, em si, um aspecto negativo para este entrevistado.

∴

Após a análise deste cluster é evidente a importância que o entrevistado atribui à existência de um sistema de informação centrado no conceito "cliente/pessoa", por isso, um sistema personalizado. Esta é de facto, um dos conceitos chave do modelo que vem a permitir por via de possibilitar o conhecimento aprofundado de todos os que contactam com os balcões independentemente de serem já clientes ou não do banco, por um lado, a prestação de um serviço mais rápido, outra das ideias centrais deste modelo; e, por outro lado, permite o aumento do negócio do banco adequando os produtos bancários às necessidades dos clientes.

Além disso, e ainda em termos organizativos, a opção pela redução das cargas administrativas do balcão é outra das ideias fulcrais da sua teoria, através da qual se consegue não só melhorias ao nível organizativo como por ex., a prestação de um serviço mais rápido ao cliente, como permite também a maior realização do trabalhador e, consequentemente, a sua maior satisfação e produtividade.

Assim, a análise deste cluster mostrou-se também importante para a compreensão das teorias que o entrevistado sustenta sobre o trabalhador.

---

[16] Confrontar no anexo H. as *Vias discursivas explicativas e consecutivas deste conceito*, onde se pode ver que em 21 das 35 vias constituídas, este conceito finaliza aspectos tidos pelo entrevistado, como negativos.

Assim, vemos que o aumento da sua produtividade, uma das *opções chave* do modelo, é alcançado exclusivamente por via da maior satisfação do trabalhador sendo ao nível deste conceito que maior elaboração discursiva existe. Assim, para o alcance desta concorrem três aspectos, dois dos quais relacionados com motivadores extrínsecos, nomeadamente a possibilidade de ganharem prémios e de receberem recompensas económicas; e, o terceiro, a maior realização do trabalhador, um motivador intrínseco. Se atendermos ao facto que os dois motivadores extrínsecos se relacionam em círculos viciosos, com a satisfação do trabalhador e que o ganho de recompensas económicas é o conceito *pessoal* mais elaborado, então podemos concluir da sua maior importância na teoria que o entrevistado sustenta sobre o trabalhador.

3.3.3.2.2. Análise do Cluster2

O cluster 2, o maior dos três clusters constituídos, engloba predominantemente conceitos de *organização* e de *pessoal* como vimos já (cf. Quadro 47.) sendo uma das suas particularidades o facto de dele fazerem parte todos os conceitos relativos ao *organizador,* seis dos quais constituem, em termos do modelo geral, conceitos elaborantes ou "base" (cf. Quadro 46.).

De forma genérica este cluster é constituído basicamente, por duas vias ou caminhos de argumentos ambas culminando no conceito *banco "ganhador"* (25), que é simultaneamente, o conceito "topo" mais e também, o conceito *empresa* mais elaborado de todo o modelo[17]. Analisemos então em pormenor, cada uma destas vias destacando nelas todos os conceitos que de qualquer forma, desempenhem um papel importante no modelo em geral.

Podemos verificar (Cf. Figura 52.) que a via mais longa das representadas neste cluster, para um *banco "ganhador"* (25) é a que se inicia exactamente com o conjunto de conceitos relativos ao *organizador.*

[17] Confrontar no anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos "empresa".*

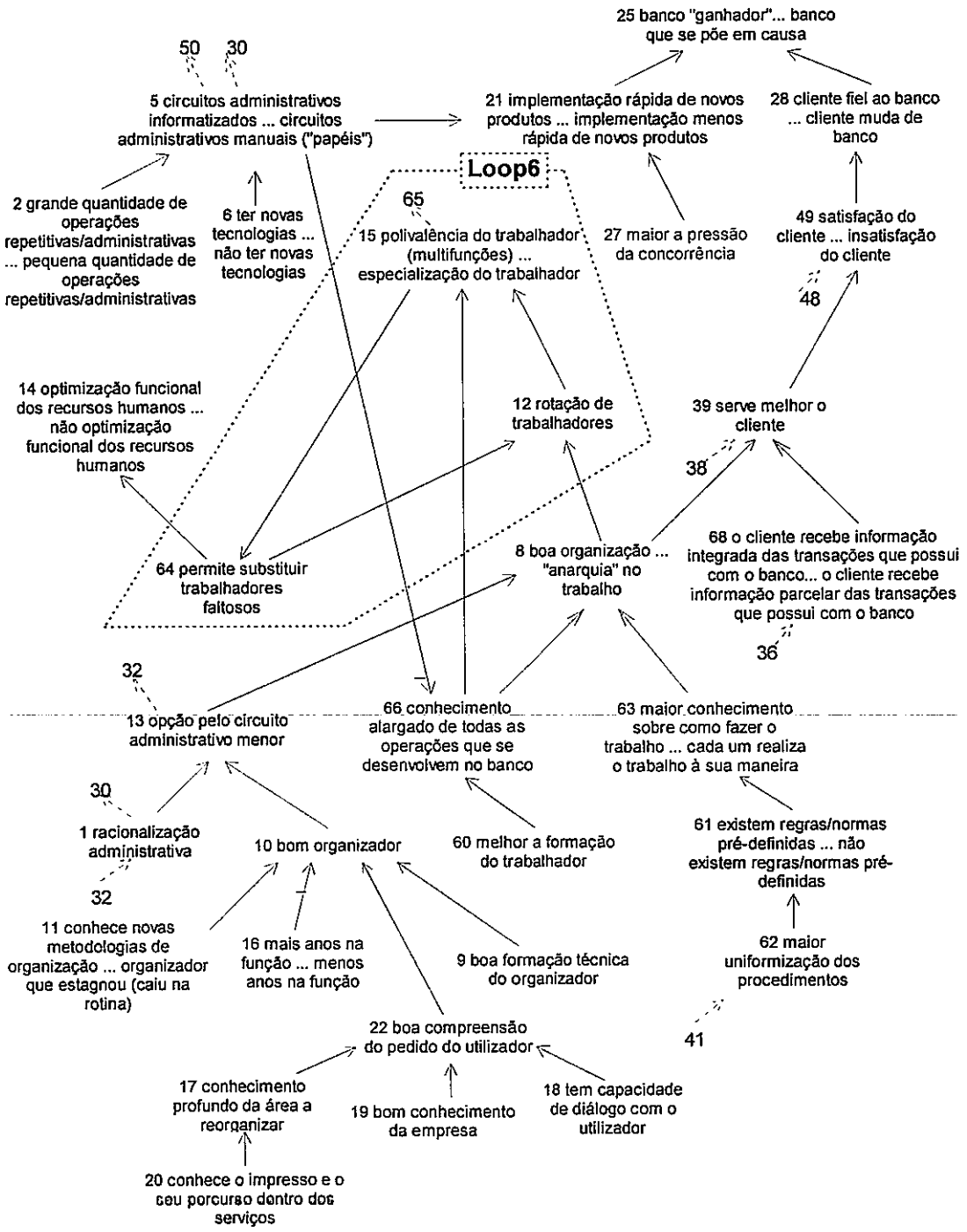


Figura 52. Representação gráfica do Cluster 2 com o Loop6 assinalado a tracejado.

Assim, este entrevistado considera que certos aspectos relacionados com o *organizador* como por ex., o *conhecimento* que tem *de novas metodologias de organização* (11), a *melhor qualidade da sua formação técnica*

(9), o *menor número de anos na* função (16), e, a boa *compreensão do pedido do utilizador* (22), concorrem para "fazer" um *bom organizador* (10), que é o 5º conceito mais importante do modelo se considerarmos o número de relações directas que estabelece com outros e, o 14º conceito mais central do modelo[18].

Ora, o facto de se ser *bom organizador* e de se proceder à *racionalização administrativa* (1), também um dos conceitos fulcrais do modelo[18], vai permitir em termos organizacionais, *optar pelo menor circuito administrativo* (13), outro dos conceitos importantes do modelo presentes neste cluster - é o 3º conceito mais central e o 9º mais importante e, para além de constituir uma das *opções potenciais* do modelo, é também o conceito *organização* mais elaborado[19].

Ora, esta opção organizativa vai resultar numa *boa organização* (8), outro dos conceitos importantes deste modelo ocupando o 4º lugar em termos do número de relações que directamente estabelece com os outros conceitos, e, o 5º lugar em termos de centralidade[18]. Alcançado este resultado, torna-se possível *servir melhor o cliente* (39), outro conceito fulcral do modelo, o que se traduzirá numa maior *satisfação do cliente* (49), conceito mais elaborado deste cluster e do grupo a que pertence, *clientes*, e, também, o 10º conceito mais central do modelo[20]. Será essa satisfação do cliente relativamente ao serviço prestado que promoverá a sua *fidelidade ao banco* (28), o que em última instância, permite que este saia *"ganhador"* (25) relativamente aos outros bancos do mercado.

A outra via pela qual segundo o entrevistado, é possível o *banco ser "ganhador"*, é através da *informatização dos circuitos administrativos* (5), conceito que constitui aliás, outra das *opções chave* do modelo assim como

---

[18] Confrontar no Anexo H. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos* e da *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

[19] Confrontar no Anexo H. os resultados da *Análise do domínio imediato dos conceitos*, a *Listagem das opções chave do modelo* e, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos "organização"*, respectivamente.

[20] Confrontar no anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2*, os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos "clientes"* e, os resultados da *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

um dos seus conceitos mais importantes[21], e que vai permitir entre outras coisas, a *implementação rápida de novos produtos* (21) permitindo assim, ao banco antecipar-se aos outros bancos, *"ganhando" o mercado* (25).

Além disto, faz parte deste cluster um dos oito loops constituídos no modelo, o "Loop 6" - destacado com uma linha a tracejado na representação gráfica do cluster. Trata-se de um loop de *feedback positivo* pois os conceitos que o compõem, em número de três, só estabelecem entre si, relações positivas. Assim, considera o entrevistado que quanto maior for a *rotação de trabalhadores* (12), maior será a sua *polivalência* (15), dois dos conceitos importantes do modelo[18], e, quanto maior a polivalência destes mais possibilidade a organização tem de *substituir os trabalhadores faltosos* (64) situação que vai de novo, promover a sua rotação.

Além disso, o entrevistado considera que quanto mais alargado for o *conhecimento que o trabalhador tiver da actividade bancária* (66), maior será a sua *polivalência* e que quanto *melhor for a organização* (8), maior será a *rotação de trabalhadores*. Estes dois conceitos desempenham assim, um papel importante na manutenção/crescimento do loop descrito pois constituem duas influências possíveis, em pontos diferentes do loop, que desencadeiam uma dinâmica de *crescimento exponencial* do mesmo o que pode fazer supor que para o entrevistado, a situação retratada no loop é desejável devendo-se, por isso, intervir no sentido da promoção do seu crescimento.

Entretanto, consideramos importante completar dada a temática em estudo, a análise do conceito 8 que o entrevistado formula em termos de *«boa organização ... "anarquia" no trabalho.* Em primeiro lugar, podemos dizer que se trata de um conceito que para o entrevistado é, fundamentalmente, uma consequência na medida em que existem doze vias argumentativas que o explicam e apenas cinco que o desenvolvem ao nível das consequências[22]. Analisando pormenorizadamente as diferentes vias descendentes constituídas

---

21 Confrontar no Anexo H. a *Análise do domínio imediato dos conceitos* e a *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

22 Confrontar no Anexo H. as *Vias discursivas explicativas e consecutivas do conceito relativo à qualidade da organização* (8).

podemos verificar que os conceitos que mais o explicam é o grupo de conceitos relativos ao *pessoal* e destes, especificamente os relativos ao *organizador*, facto que vem reforçar a importância que para este entrevistado, estes factores têm na elaboração que faz da temática em estudo.

Das cinco vias discursivas consecutivas associadas à *boa organização* verificamos que a *maior satisfação do trabalhador* (55) é o resultado mais frequentemente a ela associada e que dada a importância que este conceito tem nas teorias sustentadas por este entrevistado, como vimos na análise do cluster1, podemos concluir que a *boa organização* constitui uma via privilegiada para fazer o trabalhador aderir aos objectivos do banco, ou seja, aumentar a sua produtividade.

A finalizar a análise deste cluster, vamos proceder à análise do conceito *satisfação do cliente* (49), o conceito mais bem elaborado deste cluster de acordo com os resultados da análise de agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster. Vejamos então quais são em termos argumentativos, as outras explicações, não representadas neste cluster, que o entrevistado atribui a este conceito (cf. Figura 53.).

Assim, verificamos que a *satisfação do cliente* (49) pode ser alcançada basicamente por duas vias: uma é, como vimos anteriormente, através da *melhoria do serviço que lhe é prestado* (39) e, a outra é através da *maior rapidez do serviço* (48), aspecto que é possibilitado fundamentalmente, por uma série de medidas organizativas nomeadamente, pela *redução das cargas administrativas do balcão* (30), por um *conhecimento mais aprofundado do cliente* (36) o que será alcançado através de um *sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"* (7); por dispor de *informação actualizada sobre o cliente* (46) o que é facilitado pela *informatização dos circuitos administrativos* (5); e, finalmente, o *serviço será mais rápido* se a *cobertura geográfica do banco aumentar* (44), o que é conseguido por via do *aumento do n.º de balcões* (41) - conceitos e vias argumentativas já devidamente analisados no cluster1.

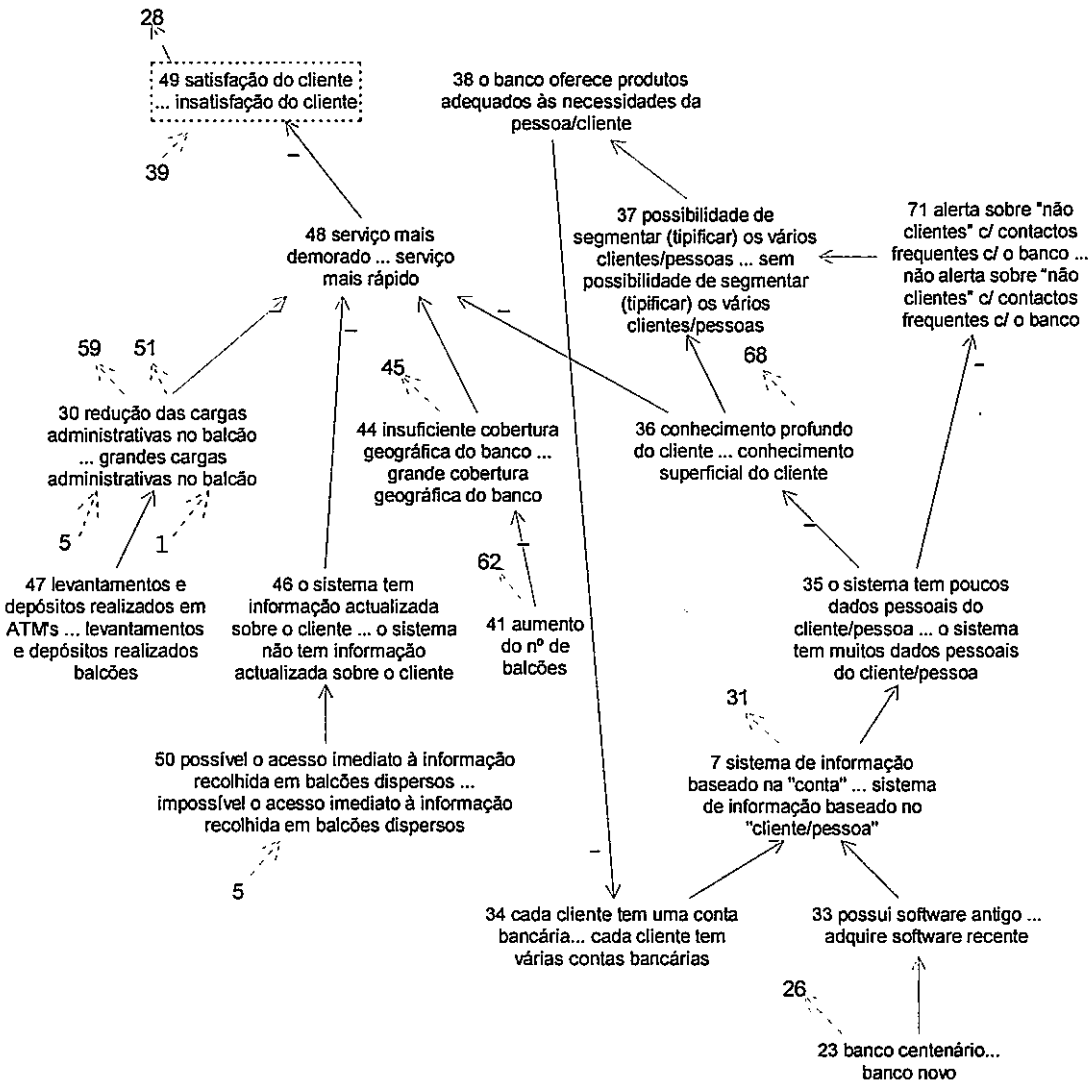


Figura 53. Representação gráfica dos conceitos subordinados do conceito relativo à *satisfação do cliente* (49).

∴

Pela análise do conteúdo deste cluster foi-nos possível verificar que na teoria sustentada pelo entrevistado, a racionalização administrativa bem como a opção pela maior informatização e pelos circuitos administrativos mais curtos constituem escolhas organizativas fundamentais para se alcançar uma *boa organização*, que é aquela que em última instância, e por intermédio da satisfação do cliente, permite que o banco "ganhe" o mercado.

Ou seja, a *boa organização*, conseguida basicamente através da informatização, da racionalização e da definição precisa e estandardizada dos procedimentos de trabalho, constitui uma via privilegiada para a prossecução dos objectivos financeiro-económicos do banco quer permitindo que ele tenha vantagens competitivas no mercado bancário português, através da fidelização do cliente ao banco, quer promovendo o aumento da produtividade do trabalhador, através da sua rotação e consequente polivalência.

Por este motivo, o conhecimento que o sujeito evidencia a este nível aproxima-se bastante da perspectiva clássica de organização, apesar de "mascarada" com alguns elementos menos clássicos. A análise deste cluster vem, de facto, evidenciar e reforçar a análise anteriormente esboçada aquando da análise do cluster1, relativamente à teoria que o entrevistado sustenta quanto ao trabalhador e aos seus motivadores.

A destacar também a importância que este entrevistado atribui à qualidade do *organizador*, da qual faz depender a opção por circuitos administrativos mais curtos, como vimos uma das opções chave do modelo, situação a que muito certamente não será alheio o facto de ele ter sido durante muitos anos um prático e não tanto um estratega de organização. *A este propósito, convém salientar também que de todos os intervenientes neste processo, este é o único que não possui qualquer formação superior.*

3.3.3.2.3. Análise do Cluster3

Se o cluster anterior era constituído basicamente por conceitos elaborantes ou "base", neste cluster o mais pequeno dos três, predominam os conceitos elaborados ou "topo". De facto, este cluster (cf. Figura 54.) é basicamente constituído pelas vias discursivas que dão origem à *satisfação dos accionistas* (70), à *maior rentabilidade da empresa* (3) e, à *maior riqueza do país* (43), os segundos conceitos "topo" mais elaborados culminando os três 28 vias discursivas (cf. Quadro 45.).

Assim, verificamos que devido à *redução dos postos de trabalho* (-59) no balcão - o que acontece em consequência da redução das cargas administrativas, conceito pertencente ao cluster1, como vimos -, *menos efectivos são necessários* (29) - outro dos conceitos *pessoal* mais elaborado[23] - e, em consequência, *menores são os custos de funcionamento* (-4) o que vem a contribuir para que a empresa *tenha mais lucros* (58), sendo estes últimos, dois dos conceitos fulcrais do modelo[18]. Por sua vez, é o aumento dos lucros que vai simultaneamente, possibilitar a *maior rentabilidade da empresa* (3), promover a *satisfação dos accionistas* (70) através do *aumento do valor das acções* (69) e, também proporcionar *mais riqueza ao País* (43).

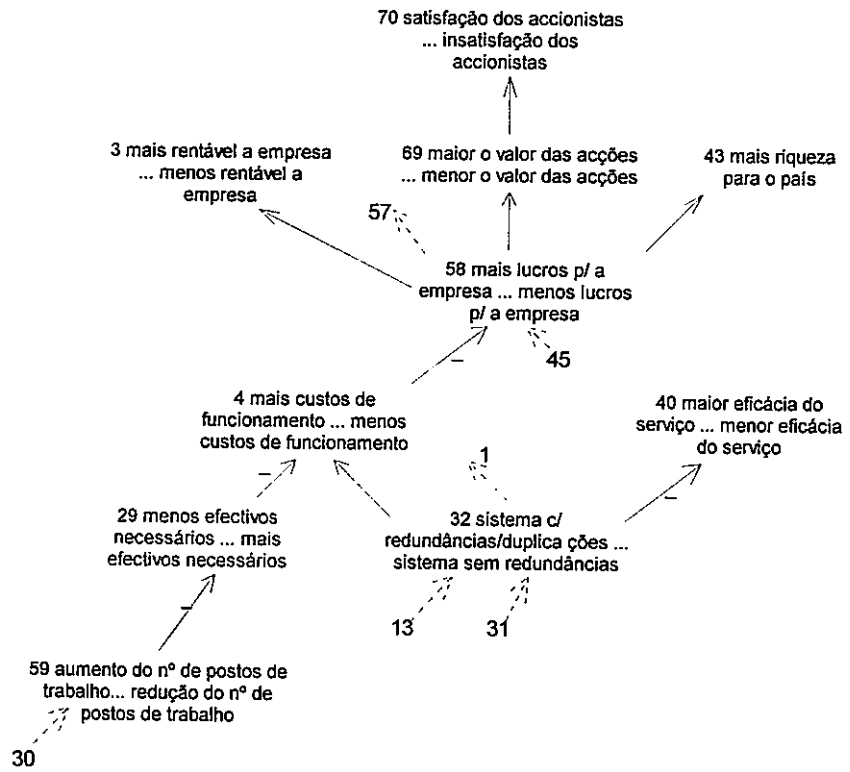


Figura 54. Mapa do Cluster 3.

[23] Ver no Anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos "pessoal".*

Por outro lado, verificamos que o dispor de um *sistema sem redundâncias* (32), outro dos conceitos chave do modelo e o mais bem elaborado deste cluster[24], contribui também para a *redução dos custos de funcionamento* (-4) e consequentemente para que a *empresa tenha mais lucros* (58); além disso, permite uma *maior eficácia do serviço* (40), o outro conceito "topo" que traduz, por isso, um resultado desejado para o entrevistado.

Desta forma, vemos que um dos conceitos fulcrais do modelo presente neste cluster é sem dúvida, o conceito que o entrevistado elabora em termos de *mais lucros para a empresa ... menos lucros para a empresa* (58). De facto, para além de ser o segundo conceito mais elaborado deste cluster e do agrupamento *empresa*, este conceito ocupa um lugar destacado quer em termos do número de relações directas que estabelece (3º conceito mais importante), quer em termos da sua centralidade no modelo (9º conceito mais central)[25].

Ao analisarmos os conceitos com quem estabelece relações directas (cf. Figura 55.), podemos verificar que para além das relações que estabelece com os conceitos já referidos, permite a atribuição de *maiores recompensas económicas aos trabalhadores* (57) que delas forem merecedores e, resulta do *aumento de negócio do banco* (45), ambos os conceitos já analisados no cluster1. Aquando da análise do Loop1 e do Loop2, completaremos a análise deste conceito e da importância que ele desempenha no modelo em análise.

---

[24] Confrontar no anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3*, a *Análise do domínio imediato dos conceitos*, a *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

[25] Confrontar no anexo H. os *Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3* e *do agrupamento de conceitos "empresa"*; a *Análise do domínio imediato dos conceitos*, a *Análise da centralidade dos conceitos*, respectivamente.

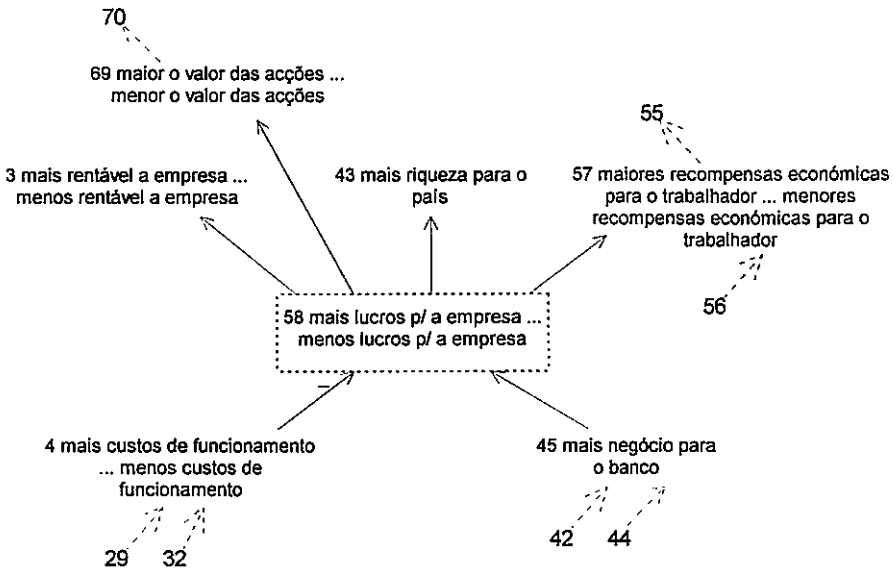


Figura 55. Domínio imediato do conceito relativo aos *lucros ganhos pela empresa* (58).

Um outro conceito a destacar em termos de análise, neste cluster, e que é também um dos subordinados do conceito analisado anteriormente, é o conceito 32 - *sistema com redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias* -, o conceito mais elaborado deste cluster e também, um dos mais importantes e centrais do modelo/mapa como dissemos anteriormente. Através da análise dos agrupamentos hierárquicos deste cluster (cf. Figura 56.), constatamos que o que basicamente permite dispor de um *sistema sem redundâncias* (32) é o dispor de um *sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"* (7) e o optar-se por *circuitos administrativos mais curtos* (13), que como vimos já (cf. análise do cluster2), constitui uma opção do *bom organizador* (10).

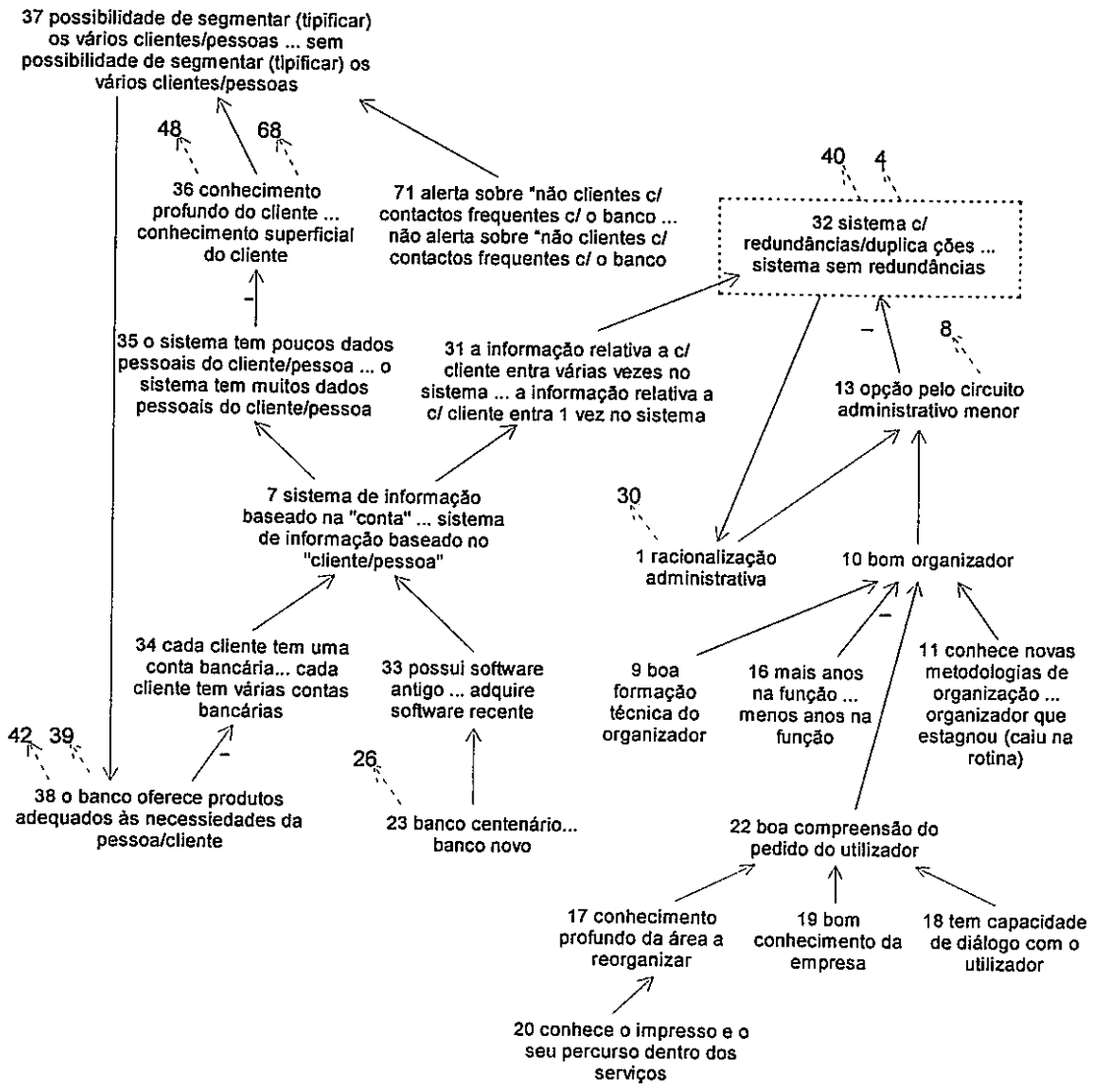


Figura 56. Mapa dos subordinados do conceito relativo à *existência de redundâncias no sistema* (32).

A finalizar a análise deste cluster, vamos considerar aqui os restantes loops do modelo - Loop1, Loop2 e Loop3 - pois, como veremos, o seu conteúdo está relacionado com o deste cluster.

Em termos de conteúdo, o loop1 e o loop2 são semelhantes diferindo apenas pelo facto do loop1 ser constituído por mais um conceito do que o loop2, concretamente, o conceito *recebe prémios (viagens) ... não recebe prémios* (67). Além disso, ambos os loops integram também o loop3. Por estas

razões, optámos por representar graficamente apenas o Loop1 que engloba assim, o Loop2 e, também, como podemos ver na Figura 57., o Loop3.

Assim, verificamos que a *racionalização administrativa* (1) permite a *opção pelo circuito administrativo menor* (13) o que vai proporcionar um *sistema sem redundâncias* (-32). O pólo negativo deste conceito, isto é, um *sistema com redundâncias/duplicações* vai, por sua vez, impulsionar a *racionalização administrativa*, restabelecendo-se assim, o circuito relacional anterior. Este constitui em si, o conteúdo do Loop3 que é, dada a quantidade de relações negativas que o constituem, um *loop de feedback negativo*, ou seja, é um loop *estabilizador* (Eden, Sims & Jones, 1983) ou *neutralizador de desvios* (Weick, 1979), sendo neste caso, o conceito 32 que estabiliza ou neutraliza o desvio amplificador do seu conteúdo. A existência deste loop vem assim, confirmar a importância que os conceitos que o constituem desempenham no modelo e na teoria que o entrevistado sustenta sobre *organização* - são três dos conceitos cruciais do modelo como vimos.

Mas, esta constitui, se quisermos, a primeira parte do conteúdo do loop1. De facto, prosseguindo a análise deste loop verificamos que um *sistema sem redundâncias/duplicações* (-32) tem *menos custos de funcionamento* (-4) o que vai proporcionar como já vimos, *mais lucros à empresa* (58) e, quantos *mais lucros* a empresa tiver, *maiores recompensas económicas o trabalhador receberá* (57). A partir deste conceito estamos já nos "domínios" do Loop7 e do Loop8, que já foram descritos e analisados anteriormente (cf. análise do cluster 1). Assim, e resumidamente, quanto *maiores recompensas o trabalhador recebe*, *maior será a sua satisfação* (55) e, consequentemente, *maior a sua produtividade* (56). E, quanto maior a sua produtividade, maiores são por um lado, as recompensas que recebe -Loop8 - e *mais prémios recebe* (67) - Loop7 -, o que contribui de novo, para o aumento da sua satisfação.

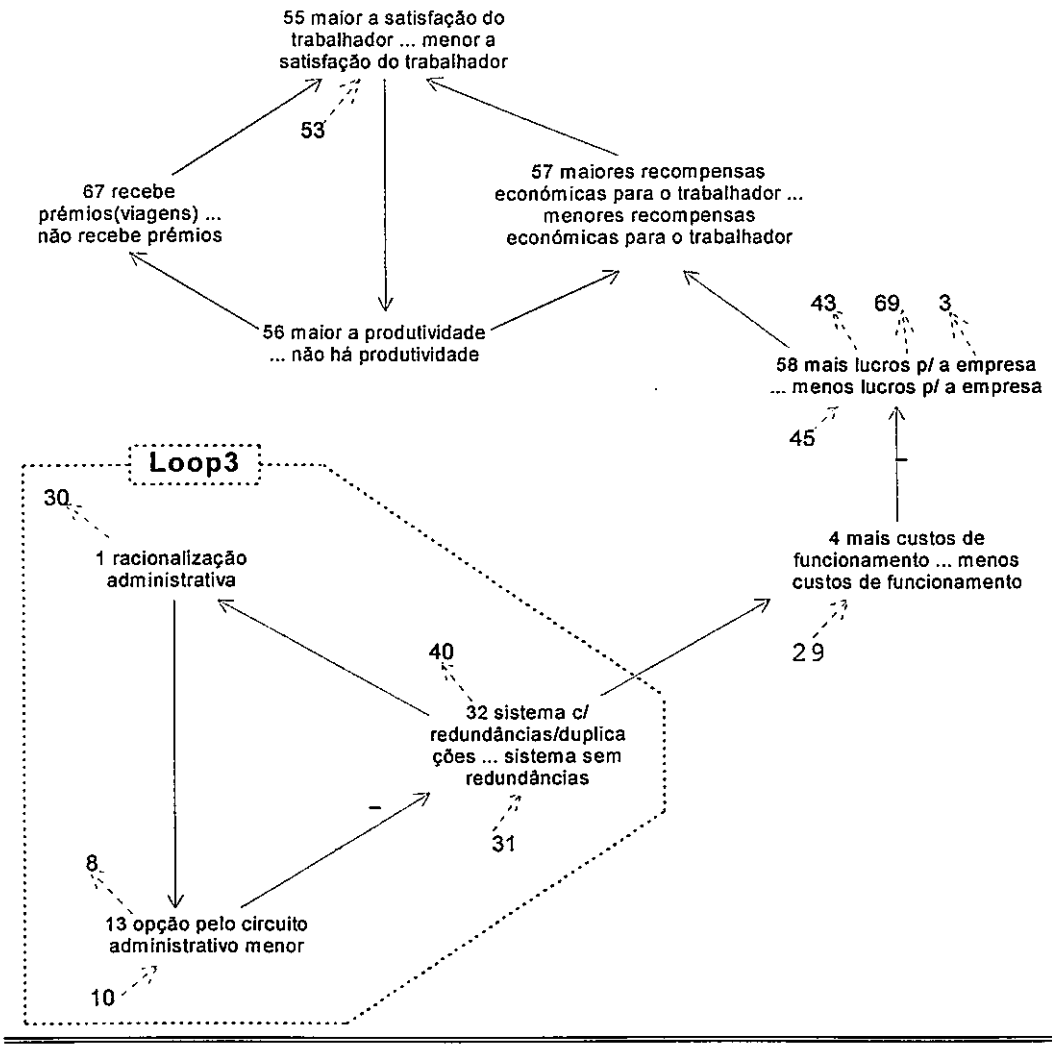


Figura 57. Representação gráfica do Loop1 do qual faz parte o Loop2 e o Loop3, delimitado a tracejado no canto inferior esquerdo.

Quanto ao Loop1 e ao Loop2 podemos concluir que são loops de *feedback positivo* pois embora constituídos por algumas relações negativas, estas são em número par. Constituem, à semelhança do loops7 e do loop8, *círculos viciosos* (Wender, 1968, citado por Weick, 1979), em que uma qualquer intervenção num dos seus pontos provocará um movimento de auto-alimentação no mesmo sentido da intervenção efectuada.

Entretanto, atendendo ao tipo de conceitos presentes nestes loops podemos constatar que na teoria sustentada pelo entrevistado, são fundamentalmente, factores organizativos que fazem com que o banco alcance

mais lucros e que é este resultado que vai permitir ao banco, por intermédio de motivadores extrínsecos económicos, "agarrar" os trabalhadores à empresa e fazê-los cumprir os seus objectivos.

∴

Em síntese, podemos concluir que a análise deste cluster permitiu completar o quadro que tínhamos começado a equacionar desde a descrição do cluster1. Isto é, a sua análise vem confirmar o papel desempenhado fundamentalmente, pelos factores organizativos, na prossecução dos objectivos financeiro-económicos do banco. Assim, a empresa consegue mais lucros por duas vias directas, através do aumento do negócio do banco e, da redução dos custos de funcionamento. Esta redução consegue-se por via da redução do número de efectivos e, por via de se dispor de um sistema de informação sem redundâncias, resultando ambas da racionalização administrativa.

A interpretação do loop1 e do loop2 ajuda-nos a sedimentar esta análise, sendo bem claro que a racionalização dos procedimentos constitui para o entrevistado, uma via privilegiada para o banco aumentar os seus lucros o que vai por sua vez, permitir "comprar" a motivação dos trabalhadores e fazê-los aderir a estes objectivos, tornando-os mais produtivos.

3.3.3.3. Conclusões e reflexões finais

A finalizar a análise deste modelo poderemos começar por concluir que quanto à *complexidade cognitiva* evidenciada pelo modelo, os dados obtidos apesar de aparentemente se terem mostrado um tanto ambíguos, especialmente devido à grande quantidade de loops identificados, vão no sentido de um modelo que revela pouca complexidade cognitiva. A favor desta hipótese encontrámos por exemplo, baixos valores no ratio *número de conceitos "topo"* vs. número de *conceitos do modelo* e, no ratio *número de relações* vs. *número*

de conceitos e, o facto da divisão do modelo em três clusters distintos o que evidencia que os seus conceitos não estão muito relacionados entre si.

Assim, julgamos poder concluir que se trata de um modelo que revela pouca complexidade e que reporta a um indivíduo que aborda cognitivamente a questão em estudo de forma simples e também optimista, mais em termos de objectivos ou resultados a alcançar do que em termos de problemas a ultrapassar. De facto, dos 71 conceitos do modelo apenas doze (17%) são conceitos em que o entrevistado enuncia primeiro, o pólo indesejável ou que considera negativo. Uma análise mais cuidada a esses conceitos (cf. Quadro 48.) permite-nos constatar que a grande maioria deles (75%) são conceitos relativos à *organização* e que o único conceito relativo à *concorrência* que o entrevistado enuncia faz parte desta lista. O entrevistado possui assim, relativamente a estes dois tópicos uma imagem denegrida, considerando-os mais constrangedores do que facilitadores do desenvolvimento organizacional.

Relativamente ao seu *conteúdo*, vimos que neste modelo predominam os conceitos relativos à *organização* e ao *pessoal* que representam cerca de 76 % do total dos seus conceitos, representando a grande maioria deles, meios privilegiados, opções chave a assumir, para se alcançarem segundo o entrevistado, os resultados desejados para a empresa. Quanto aos conceitos *empresa* e aos relativos ao *meio externo*, estando representados praticamente na mesma quantidade no modelo total, a sua importância é significativamente diferente. Assim, enquanto os conceitos *empresa* desempenham um papel crucial no modelo, o aumento da rentabilidade da empresa e o banco ganhar o mercado são, por ex., os dois objectivos mais desejados segundo a elaboração do entrevistado; os conceitos relativos ao *meio externo*, grupo constituído predominantemente, por conceitos relativos ao *cliente*, são conceitos relativamente sem "história", sendo o mais destacado o conceito relativo à satisfação do cliente, conceito que vai estar ao "serviço" dos objectivos organizacionais.

2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas ... pequena quantidade de operações repetitivas/administrativas
4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
7 sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
23 banco centenário ... banco novo
27 maior a pressão da concorrência
31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema ... a informação relativa a c/ cliente entra 1 vez no sistema
32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias
33 possui software antigo ... adquire software recente
35 o sistema dispõe de poucos dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema dispõe de muitos dados pessoais do cliente/pessoa
44 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco
48 serviço mais demorado ... serviço mais rápido
59 aumento do n.º de postos de trabalho ... redução do n.º de postos de trabalho

Quadro 48. Conceitos cujo primeiro pólo é o negativo ou o não desejado para o entrevistado.

Com os conceitos cruciais do modelo identificados ao longo da análise e com base nos quais, interpretámos o conteúdo de cada cluster, constituímos uma versão simplificada deste modelo, constituída por 32 conceitos (45% dos conceitos do mapa total) e por 51 relações (57% das relações representadas no mapa total), representado na Figura 58..

Na sequência do que acabámos de dizer e relativamente à interpretação da teoria ou teorias que este entrevistado sustenta à luz da sistematização proposta por McGregor (1960), podemos dizer que quanto à importância que atribui ao *meio externo*, embora considere alguns factores (poucos) estes acabam por não ter grande importância no contexto global do modelo elaborado. Desta forma, trata-se dum indivíduo cujo discurso relativamente à *organização*, está muito mais centrado no aspectos internos do que nos factores externos da Organização.

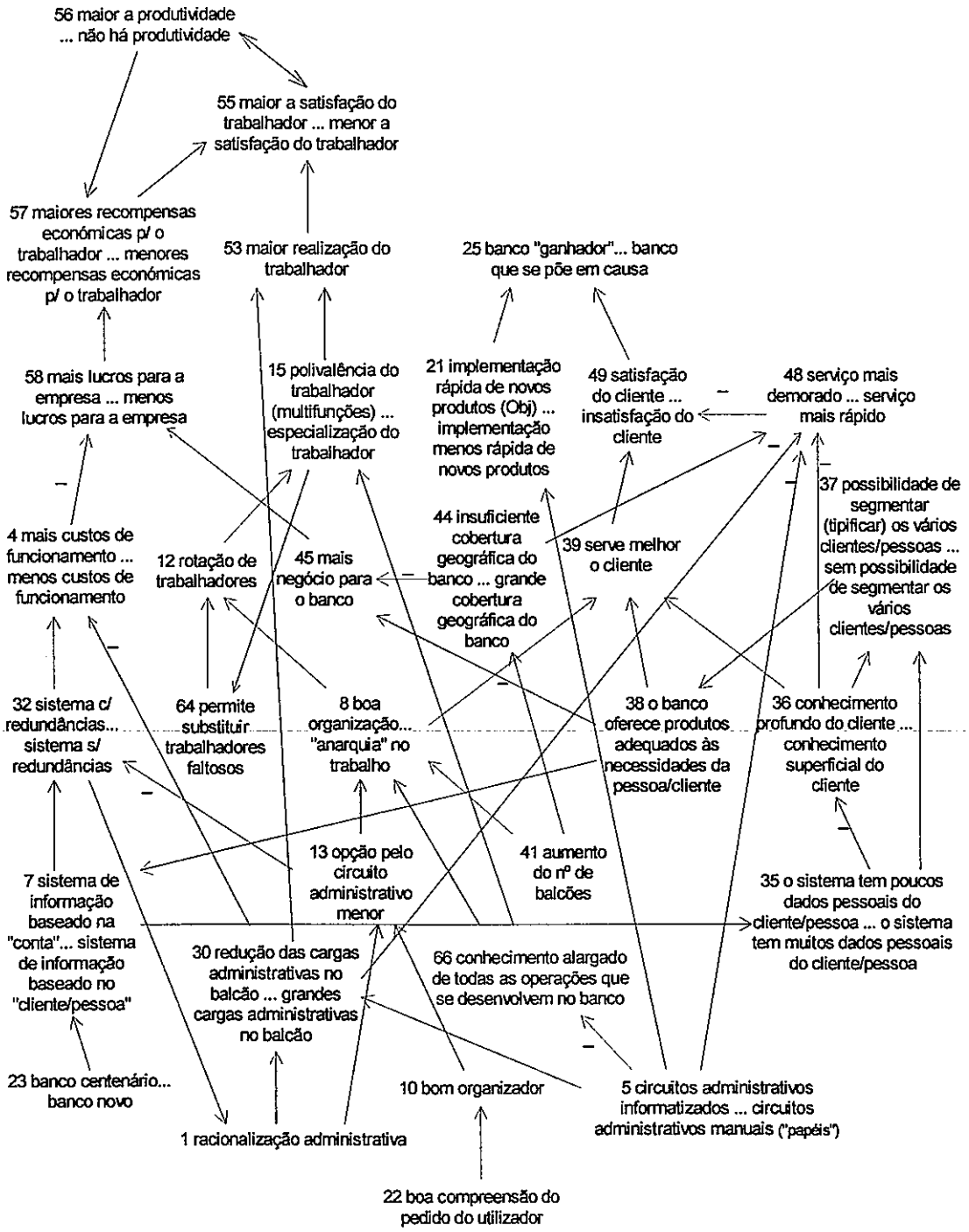


Figura 58. Mapa síntese

Ao nível organizativo propriamente dito, a imagem que o entrevistado transmite identifica-se nitidamente, com a perspectiva clássica. Assim, veja-se a importância que desempenham neste modelo a racionalização administrativa, a opção pelo circuito menor e a uniformização dos

procedimentos de trabalho, aspectos que em conjunto com a informatização dos circuitos administrativos, vão estar na origem daquilo que o entrevistado considera ser uma boa organização.

Por outro lado, em concordância com esta interpretação, está o papel desempenhado pelos conceitos *empresa*, que como vimos apesar de pouco frequentes, têm um peso considerável na medida em que por ex., dois deles são respectivamente, o conceito "base" mais elaborante e o conceito "topo" mais elaborado.

Relativamente às teorias sustentadas sobre o trabalhador e os seus principais motivadores, verificámos um quadro um tanto ambíguo. Por um lado, o entrevistado considera que a realização do trabalhador (motivador intrínseco) alcançada por três vias nomeadamente, pela colocação do trabalhador no posto para que tem mais vocação (conceito mais elaborado do cluster1) e pela percepção de que atingiu os objectivos estipulados (ambos motivadores intrínsecos) e, pelo facto do trabalho se tornar mais aliciante em consequência da redução das tarefas administrativas, consideradas pelo entrevistado como "não dignificantes", contribui para o aumento da sua satisfação no trabalho; por outro lado, ao denunciar uma lógica circular entre recompensas económicas (o conceito pessoal mais elaborado) e prémios ganhos (motivadores extrínsecos) com a satisfação e a produtividade do trabalhador, podemos concluir que são aqueles motivadores que na prática, o entrevistado utiliza para controlar os trabalhadores. O que corresponde à ideia clássica de que os motivadores mais importantes dos trabalhadores são os financeiros.

A finalizar, poderíamos dizer que numa globalidade, as suas ideias e/ou teorizaçãoes se enquadram melhor na Teoria X, a que tradicionalmente é veiculada e partilhada pelos gestores e/ou responsáveis pela organização.

4. Conclusões e reflexões finais

A finalizar este primeiro estudo, é chegado o momento de elaborar as principais conclusões do mesmo. Para tal, vamos aqui reconsiderar os seus objectivos tal como foram definidos no início deste capítulo. Pretendíamos basicamente compreender e modelar, ou seja, representar graficamente, o *conhecimento* ou a *estrutura de conhecimento* que responsáveis pela "organização" em Instituições nacionais de crédito sustentam; além deste, e como objectivo secundário, propunhamo-nos também explorar e reflectir sobre a utilidade do "mapeamento cognitivo" enquanto método de análise e de representação do *conhecimento* ou *estruturas de conhecimento*, no domínio organizacional. É com base nestes objectivos que organizaremos as principais conclusões e teceremos as reflexões que julgamos pertinentes.

4.1. Estruturas de conhecimento que responsáveis bancários, gestores e membros da tecnoestrutura, possuem sobre *organização*

Quanto ao conhecimento ou às estruturas de conhecimento que responsáveis bancários, gestores e técnicos, possuem sobre *organização*, parece-nos importante e interessante fazer a partir das principais conclusões individuais que fizemos no final de cada caso analisado, uma síntese comparativa dos cinco modelos[26]. Nesta análise comparativa consideraremos dois níveis distintos embora complementares, o primeiro, o das características estruturais dos modelos e, o segundo, o do seu conteúdo, ou seja, o nível de análise que nos permite de facto, identificar/compreender/conhecer o conhecimento ou as teorias que os diferentes responsáveis entrevistados possuem sobre *organização*.

[26] Embora defendamos a idiossincrasia de cada modelo elaborado consideramos que eles podem ser comparados com base nas suas características mais extrínsecas.

4.1.1. Características estruturais dos modelos analisados

Em primeiro lugar, podemos verificar (cf. Quadro 49.) que os modelos numa generalidade, não são muito diferentes quanto à maioria das características estruturais que optámos por destacar em cada caso.

Assim, relativamente ao número de conceitos e de relações identificados em cada um dos modelos, verificamos haver uma relativa homogeneidade, que é maior para o número de conceitos do que a que se verifica para o número de relações. Ou seja, enquanto que a diferença entre o modelo com mais conceitos e o que tem menos conceitos é de 11 conceitos; a diferença entre o modelo com mais e com menos relações é de 22 relações.

Casos / Características	Gestores		Técnicos da DOI		
	a	***b***	***c***	***d***	***e***
N.º conceitos	73	68	65	62	71
N.º relações	102 (99+3)	106	93 (92+1)	84	90
N.º conceitos/ n.º relações	1.4	1.6	1.4	1.35	1.27
N.º conceitos "topo"	4	2	7	3	7
N.º conceitos "base"	12	10	12	9	14
N.º "topo"/n.º conceitos	0.05	0.03	0.11	0.05	0.09
N.º "base"/ n.º conceitos	0.16	0.15	0.18	0.15	0.19
N.º clusters	3	2	3	3	3
N.º loops	5	19	4	6	8
N.º conceitos/ N.º loops	18 (25%)	19 (28%)	7 (11%)	11 (18%)	19 (27%)

Quadro 49. Principais características estruturais dos mapas cognitivos individuais.

No entanto, considerando individualmente cada modelo, a diferença entre o número de conceitos e o número de relações só se veio a tornar relativamente diferenciadora no caso ***b*** que como podemos verificar no Quadro 49., apresenta o maior valor para a razão *número de relações vs. número de conceitos*, indiciadora como vimos, de maior complexidade cognitiva do mapa.

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

Dois casos no entanto, merecem destaque, o caso ***c*** e o caso ***e***, ambos com sete conceitos "topo", o que evidencia relativamente aos sujeitos a que reportam, que possuem uma elaboração um pouco mais diversificada do que os outros três entrevistados, no que concerne aos objectivos organizacionais que consideram desejáveis alcançar. A comprovar esta hipótese interpretativa, vejam-se os valores mais elevados da razão número de conceitos "topo" vs. número de conceitos do modelo, o que traduz a significância da quantidade destes conceitos quando se tem em consideração o número total de conceitos do modelo.

Finalmente, quanto aos agrupamentos constituídos e especificamente, ao número de clusters, verificámos que, exceptuando o caso ***b***, onde foram identificados apenas dois, todos os modelos foram divididos em três clusters; sendo estes constituídos, como vimos, pelo agrupamento de conceitos que se relacionam intensamente entre si e que estabelecem um número reduzido de relações com conceitos de outros clusters, o seu menor número é também indiciador de complexidade cognitiva dos mapas. Assim sendo, podemos continuar a concluir da maior complexidade cognitiva do modelo relativo ao caso ***b***.

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

Assim, e numa globalidade, podemos concluir que em termos de complexidade cognitiva, estes cinco modelos elaborados com base em entrevistas com um guião semelhante, sobre o conhecimento que responsáveis bancários possuem sobre *organização*, não são muito diferentes apresentando numa generalidade, uma fraca complexidade cognitiva.

4.1.2. Características de conteúdo dos modelos analisados

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

Assim, podemos verificar (cf. Quadro 50.) que é incontestável nos cinco casos analisados, a supremacia de conceitos do *meio interno* relativamente aos do *meio externo*, representando aqueles de 86% (caso ***a***) a 90% (caso ***d***) do total de conceitos referidos por cada entrevistado. Além disso, podemos ainda constatar que dos conceitos do *meio interno* os relativos à *organização*, predominam nos três casos relativos aos técnicos da DOI e, que nos casos ***a*** e ***b***, os relativos aos dois gestores, o predomínio é dos conceitos relativos ao *pessoal*. Admitindo que a entrevista foi conduzida de forma idêntica, isto é, independentemente da função desempenhada por cada entrevistado na Organização de pertença, este facto parece-nos significativo

do ponto de vista da análise, hipótese que esperamos poder explorar no decorrer desta síntese.

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

Quadro 50. Quantidade de conceitos por domínio considerado, referidos pelos cinco entrevistados no modelo total.

Os conceitos relativos à *empresa* representam em todos os casos, o grupo de conceitos do *meio* interno quantitativamente menos expressivo, chegando a representar apenas 13% do número total de conceitos do mapa (caso **e**).

Do conjunto de conceitos do *meio externo*, podemos verificar que o grupo relativo aos conceitos *clientes* é o que na maioria dos casos, em três deles concretamente, tem mais expressividade quantitativa. Nos dois casos restantes, nomeadamente, no caso ***a*** e no caso ***c***, há um certo equilíbrio no quantitativo dos três grupos de conceitos do *meio externo* considerados.

Verificámos no entanto, e tivemos oportunidade de referir aquando da análise individual de cada caso, que estas diferenças quantitativas não se traduziam em diferenças qualitativas, isto é, os conceitos que quantitativamente eram pouco expressivos, nomeadamente os conceitos *empresa* e os relativos ao *meio externo,* desempenhavam papel crucial nos diferentes modelos.

Atendendo agora mais propriamente ao *conteúdo dos conceitos*, considerámos interessante uma comparação destes tal como foram enunciados por cada um dos entrevistados.

Após análise exaustiva do conteúdo de cada um dos modelos, verificámos que cerca de 20% do conjunto total de conceitos dos cinco casos, ou seja 66 de 339 conceitos, apareciam em dois ou mais casos dos cinco estudados (Quadro 51., Quadro 52., Quadro 54. e Quadro 55.). É sobre a análise deste conjunto de conceitos que nos iremos debruçar agora. Nesta análise comparativa do conteúdo dos conceitos consideraremos os opostos que os diferentes indivíduos consideraram para conceitos aparentemente com o mesmo significado e que se tenham evidenciado como *conceitos chave* para a compreensão da temática em estudo[27]. Consideraremos ainda e de forma a possibilitar uma exploração mais enriquecedora dos dados, a função desempenhada e o banco de pertença de cada um dos entrevistados. Para os diferenciar utilizámos nos Quadros 3, 4, 5 e 6, estilos diferentes do mesmo tipo de letra: os casos ***a***, ***c*** e ***e***, representados a preto normal, são os elementos do banco **A**; os casos ***b*** e ***d***, a negrito, são os elementos do banco **C**.

Atendendo aos diferentes domínios de conceitos, podemos constatar que os grupos de conceitos em que se verifica uma maior concordância entre os entrevistados, ou seja, os domínios em que a maior parte dos seus conceitos são referidos por pelo menos dois dos entrevistados são, por ordem decrescente, os grupos de conceitos relativos à *política-económica* (25% dos conceitos deste grupo são referidos por pelo menos dois entrevistados), ao *pessoal* (23%), à *empresa* e aos *clientes* (19%), à *organização* (17%) e finalmente, à *concorrência* (10%).

Nota curiosa é a de que apesar dos conceitos relativos à *organização* serem quantitativamente os mais frequentes no conjunto dos cinco modelos, não são os conceitos em que se verifica maior concordância entre os

[27] Isto porque subjacente à aplicação desta técnica de mapeamento está como desenvolvemos oportunamente (Capítulo quarto desta tese), a Teoria dos Constructos Pessoais de Kelly, que destaca a importância para a compreensão dos conceitos que uma pessoa utiliza, dos opostos psicológicos que ela lhe atribui.

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

A análise do Quadro 51., que representa os conceitos *empresa* comuns em dois ou mais casos dos analisados, leva-nos a fazer as seguintes observações:

* há três conceitos que claramente diferenciam o discurso dos entrevistados de acordo com o banco de pertença: o *conhecimento que o banco tem do que a concorrência faz*, a *quantidade de balcões numa área geográfica* e, a *novidade dos produtos e/ou serviços implementados* pelo banco, foram aspectos naturalmente referidos pelos entrevistados do banco **C**, e não referidos em situação de entrevista supostamente idêntica, pelos elementos do banco **A**;

* os restantes conceitos são referidos pela maioria dos entrevistados, três ou quatro, e dizem respeito à *quantidade de lucros ganhos pelo banco*, ao *volume de negócios* que tem/faz, à *rentabilidade da* empresa, à sua *idade,* à *quantidade de balcões* que possui, à *posição do banco relativamente aos outros* e, à *atitude do banco face às necessidades do cliente*;

Empresa	CASOS (opostos e n.º do conceito no caso)					Σ
	Gestores		Técnicos da DOI			
	a	b	c	d	e	
conhecimento que o banco tem do que a concorrência faz	-	**conhece ...ignora (5)**	-	**está atento (53)**	-	**2**
quantidade de balcões numa área geográfica	-	**mais ... menos (7)**	-	**mais ... menos (13)**	-	**2**
quantidade de lucros ganhos pelo banco	ganha mais dinheiro (58)	**mais ... prejuízo (22)**	-	**mais lucros (34)**	mais ... menos (58)	**4**
imagem do banco junto dos clientes	melhor a imagem (23)	**é atractivo ... não é atractivo (30)**	-	**mais atractivo (56)**	-	**3**
novidade nos produtos e/ou serviços implementados	-	**sempre novos ... os mesmos (36)**	-	**sim (51)**	-	**2**
posição relativamente aos outros bancos do mercado	-	**vai sempre à frente dos outros (9)**	vantagens competitivas ... desvantagens competitivas (53)	-	"ganhador" ... põe-se em causa (25)	**3**
atitude do banco face às necessidades do cliente	-	**responde ... cria (12)**	responde ... cria (60)	-	oferece produtos adequados (38)	**3**
idade do banco	centenário ... criação recente (40)	**centenários (50)**	novos ... antigos (50)	-	centenário ... novo (23)	**4**
quantidade de balcões	contenção ... expansão da rede (67)	-	aumento (48)	**maior ... menor (8)**	aumento (41)	**4**
rentabilidade da empresa	aumenta (70)	-	-	**mais ... menos (28)**	mais ... menos (3)	**3**
volume de negócio do banco	aumento (7)	-	aumento (30)	**aumento (58)**	mais (45)	**4**

Quadro 51. Conceitos *empresa* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados.

* Quanto aos opostos considerados para os diferentes conceitos, podemos verificar que não há grande diferenciação entre os entrevistados a não ser para o conceito relativo aos lucros ganhos pelo banco, em que o gestor ***b*** apresenta um discurso mais radical e pessimista do que os restantes entrevistados pois para ele, se o banco não tiver *mais lucros* terá *prejuízo*[28];
* não há qualquer conceito deste grupo que diferencie os entrevistados relativamente à função desempenhada na Organização de pertença.

Relativamente aos conceitos *organização* que são referidos por dois ou mais entrevistados (Quadro 52.), podemos verificar que:

* a *qualidade* e a *rapidez dos serviço e/ou do atendimento*, bem como a *qualidade da organização* são preocupações comuns dos cinco entrevistados; a *diminuição dos custos de funcionamento*, a *introdução de tecnologias de informação* e a *informatização dos serviços,* o *melhor aproveitamento das capacidades dos RH*, a sua *rotação* assim como a *eficácia organizacional*, são também aspectos predominantes nos seus discursos a este nível;

[28] Este constitui aliás como vimos, um dos conceitos mais importantes deste modelo que contribui indirectamente para o alcance do objectivo em que este entrevistado se mostra bastante fixado, o de *ir sempre à frente dos outros*.

Organização	CASOS (opostos e n.º do conceito no caso)					
	Gestores		Técnicos da DOI			Σ
	a	b	c	d	e	
Eliminação de postos de trabalho	< postos adminis.s do balcão (22)	**eliminação (68)**	-	-	-	**2**
Racionalização dos circuitos administrativos	-	-	racionaliza ... "burocratiza" (4)	**racionaliza (1)**	racionalização (1)	**3**
Eficácia organizacional	melhora (4)	-	melhor prestação de serviço (55)	**maior ... menor (6)**	maior ... menor (40)	**4**
Rotação dos trabalhadores	mais ... menos (10)	-	permuta de pessoas (1)	**mais a rotação (9)**	rotação (12)	**4**
Informatização de serviços/circuitos	maior (12)	-	maior (5)	**sim (4)**	informatizados ... manuais (papéis) (5)	**4**
Uniformização de procedimentos	-	-	-	**sim (10)**	maior (62)	**2**
Definição do trabalho	-	-	-	**bem definidos (44)**	bem definidos ... em definição (26)	**2**
Flexibilidade da organização	formas mais flexíveis (44)	-	bastante flexível (16)	-	-	**2**
cargas administrativas/tarefas rotineiras dos postos de trabalho	redução ... n.º exagerado (53)	-	reduz ... aumenta (13)	-	redução ... grandes cargas (30)	**3**
substituição dos trabalhadores	sim (37)	-	renovação dos meios humanos (31)	-	-	**2**
conceito base do sistema de informação	-	-	cliente/pessoa ... conta (52)	-	conta ... cliente/pessoa (7)	**2**

Quadro 52. Conceitos *organização* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados.

Organização	**CASOS** (opostos e n.º do conceito no caso)					Σ
	Gestores		**Técnicos da DOI**			
	a	**b**	***c***	***d***	***e***	
Qualidade do serviço e/ou atendimento	melhora (15)	**melhor ... pouca qualidade (3)**	maior (56)	**maior ... pior (50)**	serve melhor o cliente (39)	**5**
Rapidez do serviço e/ou do atendimento	maior (16)	**maior ... menor (4)**	rapidez (57)	**mais rápido ... mais demorado (30)**	mais demorado ... mais rápido (48)	**5**
custos de funcionamento	diminui (69)	**diminui (26)**	-	**reduz ... aumenta (3)**	mais ... menos (4)	**4**
introdução de tecnologias de informação	-	**sim ... não (28)**	ter o máximo ... ter o mínimo (3)	**sim (19)**	ter ... não ter (6)	**4**
simplificação dos circuitos	-	**simplifica (29)**	-	**simplifica ... circuitos c/ tarefas repetidas (20)**	-	**2**
qualidade da organização	ideal ... perversa (43)	**boa ... trabalho desorganizado (31)**	boa (35)	**boa ... distorções no funcionamento (17)**	boa ... "anarquia no trabalho" (8)	**5**
tipo de atendimento	-	**mais impessoal ... personalizado (40)**	-	**normal ... personalizado (25)**	-	**2**
quantidade de tarefas por posto de trabalho	múltiplas ... exclusivas (55)	**várias tarefas (43)**	-	**múltiplas ... especializadas (33)**	-	**3**
manuais de operações/de instruções	-	**há (59)**	-	**há ... inexistência (2)**	existem ... não existem (61)	**3**
redundâncias dos circuitos	-	**sem ... com (21)**	-	-	com ... sem (32)	**2**
tamanho dos circuitos administrativos	–	–	encurta os circuitos (8)	–	opção pelo circuito adminis. menor (13)	**2**
aproveitamento das capacidades dos RH	melhor (1)	**melhor ... não aproveitamento (52)**	melhor (21)	-	optimização funcional ... não optimização funcional (14)	**4**

Quadro 52. Conceitos *organização* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados (concl.).

* há seis conceitos que diferenciam os discursos dos entrevistados segundo o banco de pertença: enquanto que a importância da *simplificação dos circuitos* e da diferenciação do *tipo de atendimento* são salientados apenas pelos elementos do banco **C**; a *flexibilidade da* organização, a *quantidade de tarefas rotineiras dos postos de* trabalho, a necessidade de *substituição dos trabalhadores* e o *conceito base do sistema de informação*, são aspectos destacados apenas pelos entrevistados do banco **A**;

* verifica-se também, que há conceitos que diferenciam o discurso dos entrevistados de acordo com a sua função na organização de pertença: de facto, enquanto que a *eliminação de postos de trabalho* (administrativos ou não) parece ser uma preocupação evidente no discurso dos gestores dos dois bancos; a *racionalização* e a *uniformização dos procedimentos administrativos*, a *definição do trabalho* e *o conceito base do sistema de informação*, são aspectos predominantes no discurso dos técnicos da DOI dos dois bancos;

* Também neste grupo de conceitos não se evidenciam conceitos em que os opostos referidos pelos entrevistados se diferenciem grandemente. Valerá a pena no entanto, analisar os opostos que os diversos indivíduos deram para o conceito *boa organização*, um conceito chave em todos os modelos analisados. Pelo que podemos constatar (Quadro 53.) todos os opostos psicológicos enunciados nos remetem claramente para situações indesejáveis. O facto de nenhum destes opostos coincidir com o oposto semântico natural/lógico, isto é, *má organização*, comprova a especificidade dos códigos linguísticos individuais ou dito de outra maneira, evidencia formas diferentes de construir uma realidade - *corolário da individualidade* - (Kelly, 1963) e, por isso mesmo, justifica a

importância e significância da sua análise. No seguimento do que vimos a dizer repare-se no caso do entrevistado ***a*** que substitui o estímulo *boa organização* fornecido na situação de entrevista, pelo de *organização ideal*, facto que terá certamente a ver com a forma como este entrevistado vivenciou as experiências que lhe permitiram a construção da realidade associada a este constructo.

Conceito / Casos	***Qualidade da organização***
a	ideal ... perversa
b	**boa ... trabalho desorganizado**
c	boa
d	**boa ... distorções no funcionamento**
e	boa ... "anarquia no trabalho"

Quadro 53. Os opostos psicológicos que cada entrevistado referiu para o conceito *boa organização*.

Quanto aos conceitos *pessoal* que são referidos por dois ou mais dos cinco entrevistados, podemos dizer o seguinte (Quadro 54.):

* a *quantidade de trabalhadores necessários*, nomeadamente a sua *redução*, bem como o *aumento da sua* produtividade constituem objectivos fulcrais em todos os modelos analisados; a menor *idade* bem como a maior *polivalência* do trabalhador desempenham também papel preponderante nas teorias sustentadas pela maioria dos entrevistados (em quatro deles);

Pessoal	CASOS (opostos e n.º do conceito no caso)					
	Gestores		Técnicos da DOI			Σ
	a	b	c	d	e	
Satisfação	-	maior ... menor (1)	-	**maior ... insatisfação (18)**	maior ... menor (55)	**3**
Stress sentido no trabalho	-	**pouco ... enorme (6)**	-	**maior (43)**	-	**2**
realização de tarefas rotineiras	-	**é libertado ... faz tarefas rotineiras (13)**	-	**aliviado (40)**	realiza menos (51)	**3**
Aceitação das alterações organizativas	-	**boa ... má (19)**	má ... boa (20)	**maior resistência (37)**	-	**3**
simpatia/amabilidade no atendimento	simpatia (17)	**amável (24)**	-	**simpático ... antipático (15)**	-	**3**
Produtividade	aumenta ... baixa (3)	**aumenta ... diminui (25)**	aumenta ... baixa (25)	**aumento (29)**	maior ... não há (56)	**5**
idade do trabalhador	mais velho ... mais novo (39)	**novos ... mais antigos (38)**	mais ... menos (62)	**mais jovem ... muita idade (36)**	-	**4**
quantidade de trabalhadores necessários	menos (2)	**maior ... menor (41)**	diminui ... aumenta (9)	**menos ... mais (5)**	menos ... mais (29)	**5**
Capacidade de vender produtos ao cliente	influencia ... não influencia à compra (34)	**vende (54)**	-	**responde ao cliente ... vende-lhe outros produtos (39)**	-	**3**
Realização do trabalhador	-	**mais (55)**	-	**maior (11)**	maior (53)	**3**
Qualidade do organizador	-	**boa ... fraca (16)**	-	**-**	bom (10)	**2**
Formação/Preparação	–	**formação adequada ... ineficaz (11)**	-	**-**	melhor (60)	**3**

Quadro 54. Conceitos *pessoal* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados.

CASOS (opostos e n.º do conceito no caso)						
	Gestores		Técnicos da DOI			
Pessoal	***a***	***b***	***c***	***d***	***e***	**Σ**
Incentivos e/ou recompensas económicas	mais (48)	**mais (23)**	-	-	maiores ... menores (57)	**3**
Performance	trabalha melhor (26)	**melhor ... pior (27)**	-	-	-	**2**
Recebe formação adicional	sim (11)	**sim (34)**	-	-	-	**2**
Sentimento por estar sempre a fazer o mesmo	-	**São felizes (46)**	preferem trabalho sistematizado (27)	-	-	**2**
Capacidade de resolver o problema do cliente	resolve (61)	**resolve (58)**	-	-	-	**2**
Motivação	motivados ... não motivados (49)	-	-	**maior ... menor (7)**	-	**2**
diversidade dos conhecimentos que possui	> polivalência ... > especialização (31)	-	polivalentes (generalistas) (22)	**polival. ... rotinado num serviço (35)**	polivalência ... especialização (15)	**4**
Perfil de vendedor	-	-	c/ apetência ... s/ apetência (65)	**com ... sem (38)**	-	**2**
Ritmo de trabalho	-	"	rapidamente ... ao "ralenti" (37)	**adequado ... fazer devagar (41)**	-	**2**
Absentismo	maiores taxas (28)	-	elevado ... baixo (12)	-	-	**2**
Tempo para atendimento	mais tempo (29)	**mais tempo (53)**	-	-	-	**2**
Conhecimento da actividade bancária	mais (41)	-	-	-	alargado (66)	**2**
conhece como as operações devem ser feitas	-	**sim (60)**	-	-	melhor conhecimento ... faz o trabalho ao s/ modo (63)	**2**

Quadro 54. Conceitos *pessoal* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados (concl.).

* Relativamente aos opostos enunciados para cada um dos conceitos deste domínio, destacamos apenas dois conceitos o relativo à *produtividade* e o relativo à *motivação*. No caso **e**, ao contrário do que acontece nos outros, a *produtividade* é encarada como uma variável dicotómica, ou é maior ou então *não há produtividade*; o mesmo acontece relativamente à *motivação* para o entrevistado ***a*** que ao contrário do entrevistado ***d***, considera apenas possuir dois valores ou os trabalhadores estão motivados ou não estão;

* Apenas um conceito diferencia o discurso dos entrevistados do banco **C** do dos elementos do banco **A**, o *stress sentido no trabalho*, percebido como um factor negativo;

* Ao nível deste grupo de conceitos o discurso apresenta-se mais diferenciador atendendo à função desempenhada pelos entrevistados. Assim, por um lado, os gestores mostram-se preocupados com a *melhor performance* e com *a capacidade do trabalhador para resolver o problema do cliente*, com o *tempo* que ele dispõe *para atendimento* e com o facultar-lhe *formação adicional*; por outro lado, os técnicos da DOI, valorizam a importância do *ritmo de trabalho* e o ter *perfil de vendedor*, aspectos não destacados pelos gestores.

A finalizar, podemos referir que relativamente aos conceitos do *meio externo* (Quadro 55.):

* todos os entrevistados se mostram sensíveis à *maior agressividade da concorrência* e à sua influência determinante no acto de organizar;

* a *satisfação do cliente* bem como a sua *fidelização ao banco*, são aspectos igualmente importantes nos modelos de quatro dos entrevistados;

CASOS (opostos e n.º do conceito no caso)						
Meio externo	**Gestores**		**Técnicos da DOI**			
Clientes	***a***	***b***	***c***	**d**	***e***	**Σ**
satisfação do cliente	aumenta (5)	**completa ... menos (2)**	-	**satisfação ... insatisfação (42)**	satisfação ... insatisfação (49)	**4**
quantidade de clientes	-	**aumenta ... diminui (14)**	-	**aumenta (52)**	maior ... menor (42)	**3**
fidelização do cliente ao banco	-	**o cliente foge ... mantém-se (65)**	mantêm-se no banco (7)	**maior ... vão-se embora (14)**	fiel ... muda de banco (28)	**4**
quantidade de contas/cliente	-	-	uma conta ... várias contas (51)	-	uma conta ... várias contas (34)	**2**
Concorrência						
agressividade da concorrência	morna ... aumentos intensos (42)	**mais ameaçadora (51)**	mais agressiva (44)	**muito agressiva (48)**	maior a pressão da concorrência (27)	**5**
Político-Económico						
restrições impostas pelo Banco de Portugal	–	-	controlos exigidos pelo BP (23)	**determinações do B.P. (61)**	-	**3**
adesão de Portugal à CEE	adesão (72)	-	adesão (39)	-	-	**2**

Quadro 55. Conceitos do *meio externo* e respectivos pólos, comuns nos cinco casos analisados.

* Relativamente aos opostos dos conceitos deste grupo verificamos que apenas o conceito relativo à *satisfação dos clientes* diferencia os entrevistados. De facto, enquanto que os gestores entrevistados consideram esta como uma variável com valor contínuo; os técnicos da DOI, consideram-na como uma variável dicotómica, ou o cliente está satisfeito ou há insatisfação.

* o *aumento do n.º de contas por cliente* assim como a *adesão de Portugal à CEE*, são aspectos cuja importância e influência no acto de *organizar* é partilhada apenas pelos entrevistados do banco **A**; sendo ainda, o primeiro destes conceitos partilhado apenas pelos técnicos da DOI.

∴

A finalizar, podemos concluir que numa generalidade o resultado mais desejado para a maioria dos entrevistados é o de aumentar os lucros da empresa, facto que por si só, não é estranho pois afinal, estamos a falar de Organizações com fins lucrativos, isto é, Organizações cujo fim último para que foram concebidas é exactamente o de obter lucros. Para tal, optaram pela prestação de serviços na área financeira serviços esses que a Organização se empenha que sejam da melhor qualidade, para que os seus clientes continuem a legitimar a existência da Organização.

O que chama a atenção é sim a perspectiva sobre os recursos humanos que transparece em todos os casos. Os recursos humanos são vistos fundamentalmente, como custos a reduzir e não como meios a desenvolver (Besseyre Des Horts, 1978). Isto é, a imagem que transparece é a de *Organizações máquinas* (Morgan, 1980, 1983; 1989) em que todas as suas componentes e recursos incluindo os humanos, são vistos como peças que devem estar bem oleadas para que a máquina funcione bem e produza o desejável.

Esta imagem transparece quer dos *princípios organizativos* como também, das teorias que os entrevistados sustentam sobre o que move o trabalhador para o trabalho, isto é, dos *motivadores para o trabalho* que predominam nos diferentes modelos analisados.

Assim, ao *nível organizativo* destacam-se medidas de restruturação ao nível dos postos de trabalho considerados individualmente, que mais não são do que panaceias para camuflar princípios mais tradicionais de organização do trabalho. Isto é, a *rotação dos trabalhadores* e o *alargamento dos postos de trabalho*, são duas das medidas organizativas que são consideradas para aumentar a motivação dos trabalhadores as quais como sabemos, embora sejam soluções imediatas, não constituem soluções mediatas da maior parte dos problemas de desmotivação dos trabalhadores no local de trabalho.

Além disso, não é também evidente que a introdução de tais práticas provenha de uma maior consciencialização das capacidades dos trabalhadores e/ou da necessidade de os encarar como recursos a desenvolver, mas, permitindo como essas medidas permitem a polivalência do trabalhador e esta, a redução do número de trabalhadores, constituem antes respostas à necessidade da Organização de reduzir custos, de aumentar a qualidade do serviço e/ou atendimento aspectos que em último caso, vão, como vimos, permitir o aumento dos lucros.

Assim, o que está aqui em causa é a postura assumida relativamente aos recursos humanos. Não é na nossa opinião inevitável que assim seja, outras alternativas existem que parecem não fazer parte do conhecimento ou das teorias sustentadas pelos entrevistados. De facto, julgamos que a prossecução dos objectivos organizacionais não é de todo, incompatível com a prossecução dos objectivos individuais nem com a perspectivação dos RH como recursos a desenvolver. Questão que generalizada, nos coloca perante uma outra discussão que é a do papel que os contextos de trabalho deverão ter no desenvolvimento humano: deverão aqueles promover o desenvolvimento humano ou deverão limitar-se a confirmar e replicar as práticas discriminatórias sobejamente conhecidas do meio social e escolar?

F.P.C.E.
BIBLIOTECA

A finalizar, a análise que fizemos dos conceitos e respectivos opostos referidos por dois ou mais dos entrevistados e pela observação do Quadro 56., permite-nos também, concluir que em geral, entre os membros do mesmo banco, isto é, entre os que desempenham papéis no mesmo processo social se verifica uma partilha de significados ou que eles possuem uma construção semelhante da experiência em *organização* (Kelly, 1963) - no primeiro caso, 58% (38/66) dos conceitos são partilhados pela maioria dos elementos do banco A enquanto no segundo caso, há uma partilha de 42% (28/66) dos conceitos entre os dois entrevistados. Facto que nos permite supor a existência de uma estrutura linguística comum ou mapa colectivo, aos elementos duma mesma organização relativamente à temática em estudo.

	Acordo total				Acordo parcial[29]				
Conceitos / Bancos	Emp. (11)	Org. (22)	Pes. (26)	MExt. (7)	Emp. (11)	Org. (22)	Pes. (26)	MExt. (7)	Σ
A (N=3)	3	8	3	1	4	6	6	5	15+21 **38**
C (N=2)	5	9	10	4	———				**28**

Quadro 56. Quantidade de conceitos partilhados pelos membros da mesma Organização por domínio a que pertencem.

É esta estrutura de conhecimento colectiva cuja existência e conteúdo procuraremos explorar num segundo estudo empírico que dados os seus objectivos, pretendemos basicamente exploratório (Capítulo sétimo).

[29] Só é válido para o banco A onde entrevistámos três dos elementos que participaram na restruturação dos balcões.

4.2. O mapeamento cognitivo: Uma reflexão crítica da sua utilidade prática

A finalizar a análise destes cinco estudos de caso alguns são os aspectos que gostaríamos aqui de reflectir relativamente ao interesse e pertinência da utilização do *mapeamento cognitivo* enquanto técnica para deduzir as teorias ou as estruturas de conhecimento organizacionais.

Em primeiro lugar, e apesar de algumas dificuldades com que nos confrontámos e que iremos reflectir mais à frente, podemos dizer que o mapeamento cognitivo seja qual for a forma como for realizado, isto é, tenha ou não suporte informático, é uma excelente metodologia para deduzir as teorias ou o conhecimento no domínio das Organizações. De facto, permite reduzir a complexidade discursiva presente numa entrevista num conjunto mais ou menos grande - o que depende intimamente da experiência de quem elabora a representação gráfica - de constructos interrelacionados que quando representados graficamente, dão uma imagem clara e mais ou menos precisa - o que também depende da perícia e experiência de quem elabora a representação gráfica - da forma como certo indivíduo num dado momento, estrutura o conhecimento que possui sobre determinada temática. Esta metodologia ajuda assim, na descomplexificação ou clarificação duma realidade discursiva produzida intencionalmente para um fim desejado.

Por outro lado, ao permitir confrontar o entrevistado com o primeiro mapa elaborado - opção que assumimos apesar de haver autores como Eden e colaboradores que não a utilizam - reúne em si, características de mudança e portanto, de intervenção - o que de resto, confirmámos quando perante o primeiro mapa por nós elaborado alguns entrevistados afirmavam que nunca se tinham apercebido que estabeleciam determinadas relações as quais de resto, reconheciam como verdadeiras quando confrontados com elas.

No entanto, apesar das qualidades referidas anteriormente julgamos que muito há ainda a fazer no sentido de melhorar a referida metodologia, no sentido nomeadamente, de a aproximar mais da riqueza discursiva

evidenciada pelos indivíduos em entrevistas realizadas com objectivos específicos.

Das várias técnicas de que dispúnhamos à partida, e das quais fizemos uma revisão no capítulo quarto desta tese, o *Graphics Cope* ou *GCope* nome por que normalmente é conhecido, foi a que mais nos atraiu por permitir um conjunto de opções que respondiam a algumas das nossas dúvidas relativamente à metodologia - como discutimos anteriormente. No entanto, após a sua utilização, algumas são as reflexões que gostaríamos de fazer não só ao GCope em particular como, em geral, à metodologia do mapeamento cognitivo.

Por uma questão de organização, optámos por dividir esta secção em diferentes partes que correspondem praticamente aos diversos momentos de elaboração dos mapas cognitivos e às questões e reflexões que fomos tendo e/ou fazendo ao longo do percurso de elaboração dos cinco mapas cognitivos.

4.2.1. Os conceitos e a sua elicitação

Em primeiro lugar, parece-nos importante salientar que a aplicação da metodologia através da técnica GCOPE, não faz sentido se não se partilharem os pressupostos teóricos que lhe estão subjacentes, nomeadamente, a Teoria dos Constructos Pessoais de Kelly. De facto, a compreensão da noção de *constructo* que aquela teoria nos propõe é fundamental para a dedução dos conceitos ou melhor, dos constructos, a incluir no mapa. A este propósito destacamos aqui o *corolário da dicotomia* que postula exactamente que todos os constructos assumem uma forma dicotómica (Kelly, 1963: 60) na base da qual a sua compreensão se torna mais completa. Sem esta referência interiorizada, a noção prática de *constructo* ou *conceito* é difícil de "agarrar", tornando as primeiras aplicações da técnica uma tarefa dura e por vezes, penosa porque pouco gratificante. De facto, a tarefa de identificar constructos num texto mais ou menos elaborado, é uma tarefa que não é fácil mas que ganha bastante se tivermos em mente a ideia de que os constructos se

expressam de forma dicotómica noção que ajuda a completar o significado atribuído a cada constructo.

Uma outra dificuldade associada à elicitação dos constructos é a que tem a ver com o facto de que num situação discursiva relativamente longa - como era o caso já que cada entrevista demorou em média 1h e 30' - o indivíduo ao referir-se a constructos supostamente iguais, não os "veste" linguisticamente da mesma forma. Nestes casos, o único critério válido é o da interpretação do investigador que decidirá depois de ponderar devidamente a situação, se a entidade a que se refere cada um dos constructos é a mesma ou não e, caso considere que é a mesma terá ainda de decidir por qual das "roupagens" linguísticas opta na representação gráfica do constructo - sendo esta a situação mais problemática neste processo de redução de dados uma vez que há informação que é retirada por ter sido interpretada, por terceiros, como igual a uma outra.

Por ex., quando o entrevistado se refere à "maior automatização do trabalho" e à "maior informatização do trabalho" estará a referir-se à mesma entidade ou não? Serão estes dois o mesmo constructo?

O procedimento que utilizámos nestes casos, foi o de tomar estas decisões no contexto de cada entrevista, isto é, não optámos por uma norma geral aplicável à leitura de todos os casos - o que não fazia sentido no interior da própria Teoria dos Constructos Pessoais que postula a individualidade dos constructos -. Assim, é possível que nalguns casos tenhamos optado por considerar aqueles dois constructos como representando entidades semelhantes e, noutros casos, tenhamos considerado que cada um deles representava entidades diferentes e, por isso, considerámos os dois na representação gráfica dos modelos. Na verdade, o significado de cada constructo percebe-se melhor contextualizando-o no texto a que reporta, tendo em atenção não só o seu conteúdo como também e fundamentalmente, as relações que estabelece com outros constructos referidos no mesmo texto ou contexto discursivo.

Por fim, parece-nos importante salientar que na aplicação da técnica (GCope) não seguimos deliberadamente todos os princípios orientadores propostos pelos seus autores[30] pois a sua aplicação no início da interpretação do texto transcrito das várias entrevistas realizadas, criou-nos algumas dificuldades.

De facto, achamos que uma preocupação excessiva logo no início do mapeamento dum texto, na *construção de uma hierarquia* (princípio orientador 2) do tipo da que é proposta pelos autores isto é, procurando por ordem os "goals" (princípio orientador 3), as *questões chave* ou estratégicas e finalmente, as *opções potenciais* (princípio orientador 4), poderá dificultar a compreensão do texto. Isto porque estas noções especialmente as duas últimas, não são muito compreensíveis e desta forma distraem a atenção do que elabora o mapa do seu objectivo real que é a reinterpretação dum determinado texto através da sua representação gráfica.

Assim, optámos por numa primeira fase, elaborar uma primeira representação gráfica de cada um dos textos das entrevistas deixando-nos orientar apenas pela lógica percebida nos textos; depois, relendo o texto reelaborámos o modelo construído tendo em mente a hierarquia proposta pelos autores. Nesta fase, preocupámo-nos basicamente em verificar se os constructos que finalizavam e que iniciavam as cadeias argumentativas identificadas e representadas[31], constituíam de facto, goals e opções potenciais para cada um dos entrevistados.

4.2.2. As relações estabelecidas entre os conceitos

A este nível gostaríamos de começar por dizer que os resultados do estudo piloto nos influenciaram decisivamente - atendendo aos seus objectivos, outra coisa não seria de esperar - na opção que fizemos da técnica de mapeamento

[30] Ver no Anexo A. o conjunto desses princípios orientadores tal como foram enunciados pelos autores.

[31] Conceitos posteriormente identificados como conceitos "topo" ou elaborados - *heads* - e conceitos "base" ou elaborantes - *tails* -.

cognitivo. De facto, dada a riqueza - leia-se variedade - de relações que os indivíduos estabelecem ao referir-se à temática em estudo amplamente comprovada no referido estudo, pretendíamos uma técnica que permitisse captar toda essa riqueza discursiva. Logo à partida aquando da escolha da técnica para concretizar este estudo, vimo-nos confrontados com a dificuldade de a encontrar. Agora, que terminámos, pelo menos uma das etapas deste nosso percurso, fica-nos um certo amargo de boca: apesar de termos escolhido a melhor das técnicas que conhecíamos, e eram algumas, ainda assim esta não correspondeu totalmente aos nossos objectivos. Assim, analisemos algumas das dificuldades encontradas a este nível.

Uma primeira dificuldade tem a ver com a representação gráfica de situações, relativamente frequentes, em que o indivíduo considera que um constructo ***a*** influencia de qualquer forma um outro constructo ***b*** - ou seja, que há uma relação de influência entre *a* e *b* - e que esta relação, acontece porque existe um outro constructo, ***c***, que a determina. Um exemplo duma situação destas aparece no seguinte excerto:

> *"O trabalho informatizado dá maior satisfação ao trabalhador porque ele já está habituado a trabalhar com o computador, já não é o papel, a caneta."*

Ainda que a identificação dos constructos aqui presentes e das relações que estabelecem entre si seja relativamente fácil, a representação gráfica das relações não é possível tal como é explicitada pelo indivíduo. Senão vejamos. A identificação dos constructos é relativamente evidente:

Constructo 1 = *trabalho informatizado ... trabalho com papel e caneta*
Constructo 2 = *maior satisfação do trabalhador*
Constructo 3 = *habituado a trabalhar com o computador*

Relativamente às relações que o indivíduo estabelece entre estes constructos podemos verificar que embora seja fácil representar graficamente

a primeira parte do texto, o mesmo não acontece com a segunda. Assim, na primeira parte do texto, o indivíduo estabelece uma relação entre o *trabalho informatizado* e a *maior satisfação do trabalhador* o que podemos representar por 1 → 2; mas, o mesmo não acontece com a segunda parte do texto em que o indivíduo atribui a causa da referida relação a um outro constructo - **3** -. De facto, para este indivíduo o trabalho informatizado dá maior satisfação ao trabalhador *porque* o trabalhador já está habituado a trabalhar com computadores. Portanto, é o hábito ou a prática de lidar com computadores que para este indivíduo, permite que o *trabalho informatizado* dê *maior satisfação ao trabalhador.*

Estamos confrontados na prática, com uma das dificuldades a que Cossette se referira, que é a de representar a influência de um constructo sobre uma relação, ou seja, a de representar uma relação estabelecida entre um constructo e uma relação (Cossette, 1994).

Neste caso, e na impossibilidade de representar tal situação - ou melhor, a representação é possível a sua análise é que não é prevista -, optámos por considerar a influência deste constructo **3** não sobre a relação inicialmente referida mas sobre o constructo final dessa relação, isto é, sobre o constructo **2**. Assim, considerámos que o trabalho informatizado (constructo 1) e o hábito de trabalhar com computadores (constructo 3) influenciam o grau de satisfação do trabalhador (constructo 2), o que consideramos não reflectir exactamente aquilo que o entrevistado nos disse.

Um outro constrangimento desta metodologia tem a ver com a representação gráfica de situações em que o indivíduo considera que diversos constructos influenciam *simultaneamente* um outro. Isto é, há que diferenciar na representação gráfica situações em que para a ocorrência de um dado acontecimento ***a*** alguém considera que é suficiente a influência isolada de um constructo; da situação em que o mesmo indivíduo, considera que para que o mesmo acontecimento ***a*** ocorra é necessária a *influência simultânea* de dois ou mais constructos.

A este nível o GCOPE apresenta vantagens sobre as outras técnicas já que possui um comando que permite considerar simultaneamente a influência de duas ou mais variáveis sobre uma outra - o comando LOGIC - e assim diferenciar aquelas duas situações. Este comando é muito útil naquelas situações, e não são poucas, em que o indivíduo considera que para que um dado acontecimento se dê é necessária a influência *simultânea* de um conjunto, mais ou menos grande, de constructos. No entanto, e apesar da versão que utilizámos da técnica prever a utilização deste comando - e de inicialmente o termos utilizado -, foi-nos aconselhado pelos seus autores[32] que seria melhor não o utilizar pois tal iria "confundir a análise dos dados" na prática. Trata-se assim, de uma potencialidade que a técnica possui mas que ainda não se encontra devidamente desenvolvido ou explorado, nomeadamente ao nível da análise. Assim, situações em que alguém considere que para ocorrer o constructo ***a*** será necessária a manifestação *simultânea* por ex., dos constructos ***b*** e ***c***, serão interpretadas em termos da técnica, como se isoladamente cada um dos constructos ***b*** e ***c*** pudesse provocar o aparecimento de ***a***, o que mais uma vez, não traduz convenientemente o discurso do entrevistado constituindo assim, de certa forma, uma deturpação.

Esta "fraqueza" da metodologia que o GCope não consegue ainda ultrapassar, não nos permite por ex., representar graficamente com precisão situações em que o indivíduo utiliza expressões do tipo:

"***a*** atinge-se por ***b***, mantendo ***c*** portanto, com ***d***" ou
"***a*** atinge-se por ***b***, diminuindo ***c***" - .

A finalizar podemos referir uma outra limitação da metodologia para a qual o GCope possui aparentemente uma solução mas que não a rentabiliza ao nível da análise dos dados.

[32] Informação que obtivemos junto de Ackermann quando nos deslocámos a Glasgow para participar no "First meeting of GCope User's".

Uma das características que mais valorizámos na escolha do GCope foi a de esta técnica prever o aparecimento de outro tipo de relações que não só as causais como a maior parte das técnicas. De facto, para além de considerar relações causais, relações temporais e relações conotativas a técnica dá a possibilidade ao utilizador de considerar outro tipo de relações, a definir por ele. No entanto, com o estudo aprofundado da técnica verificámos que esta vantagem ao nível da representação não correspondia igual vantagem ao nível da análise dos dados - mais uma vez! Ao nível da análise todas as relações definidas pelo utilizador são transformadas pelo programa em relações causais porque e mais uma vez, a consideração de uma grande variedade de relações confundiria a análise.

Julgamos no entanto, que este será uma das vias mais prometedoras do desenvolvimento desta metodologia pois só assim, se aproximará da complexidade cognitiva e linguística dos indivíduos.

CAPÍTULO SÉTIMO

ESTUDOS DE MAPEAMENTO COGNITIVO NA BANCA PORTUGUESA:

As estruturas de conhecimento e as opções organizativas na banca

Segundo estudo empírico:
As estruturas de conhecimento e as opções organizativas na banca

1. Objectivos

Com este estudo e tal como dissemos na introdução do capítulo quinto, pretendemos por um lado, explorar a existência de uma estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização* partilhada pelos diversos membros de uma Organização envolvidos em processos de restruturação organizacional e, por outro lado, tentar compreender de que forma esta se traduz nas opções organizativas assumidas para os seus balcões.

Na prática, a prossecução deste objectivo implica por um lado, a descrição do conteúdo do conhecimento colectivo e a especificação da estrutura a ele subjacente, isto é, implica a elaboração de um mapa cognitivo colectivo; e, por outro lado, o estabelecimento de um paralelo entre o conhecimento evidenciado no mapa colectivo e as características estruturais dos balcões após a sua restruturação.

2. Metodologia

Para a concretização deste estudo e com base nas conclusões por nós elaboradas no final do primeiro estudo empírico (capítulo sexto), optámos pelo método de estudo de caso simples com objectivos exploratórios (Yin, 1990).

Embora tivéssemos inicialmente tido a intenção de elaborar um estudo de casos múltiplos, mais concretamente de dois casos, acabámos por ter de desistir da ideia uma vez que numa das Organizações bancárias não nos foi possível entrevistar todos os intervenientes directos em processos de restruturação organizacional nomeadamente, no processo de restruturação dos balcões o ocorrido mais recentemente nas Organizações contactadas.

A opção pelo método de estudos de caso, implica segundo Yin (1993, 1994) a definição à priori, de uma série de componentes nomeadamente, as

questões de estudo; a(s) sua(s) unidade(s) de análise; e a definição da lógica de ligação dos dados às preposições e o(s) critério(s) para interpretar os dados, estas duas últimas fases correspondentes à fase tradicional de análise dos dados. É destes aspectos que trataremos a seguir.

2.1. As questões de investigação

Pretendemos avaliar em que medida existe numa dada Organização de crédito uma estrutura colectiva do conhecimento sobre "organização". Deste modo, as questões básicas de investigação para este estudo colocam-se ao nível organizacional e podem traduzir-se da seguinte forma:

1. «Há uma estrutura colectiva do conhecimento sobre organização partilhada pelos responsáveis, gestores e técnicos, da organização em estudo?»
2. «Se sim, qual é essa estrutura? Como se caracteriza?»
3. «Como é que a estrutura colectiva de conhecimento se traduz numa opção concreta de restruturação organizacional?»

2.2. Unidade de análise

A unidade de análise deste estudo é colectiva ou organizacional como facilmente se pode depreender do enunciado do seu objectivo e do das questões de investigação. Para a sua concretização optámos pela Organização de crédito onde foi possível entrevistar todos os intervenientes no processo de restruturação dos balcões. Devido à promessa de sigilo não nos é possível contudo, identificá-la ficando-nos apenas, a possibilidade de destacar algumas das suas características menos identificadoras. Antes porém, julgamos importante referir alguns dados contextuais da referida Organização, isto é, do suprasistema a que esta naturalmente pertence, o sistema bancário português, pois este lhe estabelece os limites de variação do comportamento (Katz & Khan, 1987).

2.2.1. A actividade bancária em 1995

O ano de 1995 foi um ano importante para a banca portuguesa a diversos níveis, nomeadamente ao nível da estrutura do sector, da internacionalização das instituições, do normativo regulamentar e prudencial, da inovação dos serviços financeiros e das condições de funcionamento dos bancos (Associação Portuguesa de Bancos, 1996: 9). Destes vários aspectos referir-nos-emos apenas àqueles que considerámos mais pertinentes para o nosso estudo.

Assim, quanto à *estrutura do sector* esta modificou-se significativamente devido fundamentalmente a dois tipos de razões: à reprivatização da maioria dos bancos nacionalizados e, ao aparecimento de novos bancos no mercado. De facto, de um sector quase totalmente nacionalizado, em consequência da revolução de 1974, passou-se para uma presença quase minoritária do Estado.

Por outro lado, dá-se a *internacionalização* dos bancos, ou seja, a sua expansão para o mercado internacional, que se concretiza de três formas distintas: pelo estabelecimento de sucursais em países estrangeiros, pela aquisição de outros bancos, e também pelo estabelecimento de alianças estratégicas com bancos de prestígio internacional.

Relativamente ao *âmbito da actividade bancária* dão-se também alterações fundamentais. Assim, a banca que tinha até aí, uma função intermediária financeira - isto é, de captação de depósitos junto de agentes aforrados e de concessão de crédito especialmente a empresas - diversifica a sua actividade para a área dos seguros, de gestão de fundos mobiliários e imobiliários e para a área de gestão de fortunas. Desta forma, "os bancos passaram a utilizar as potencialidades da sua rede de balcões para o desenvolvimento da venda cruzada de produtos das sociedades que foram criando e integrando no grupo financeiro que normalmente encabeçam" (Associação Portuguesa de Bancos, 1996: 11).

Assistiu-se assim, e em termos gerais a uma abertura da actividade bancária a todos os níveis, ao nível dos mercados com a expansão para o mercado internacional e ao nível dos produtos, com a diversificação dos mesmos.

2.2.2. A Organização bancária

2.2.2.1. *Dados gerais*

A Organização bancária à qual pertencem o grupo de entrevistados com cujos mapas individuais construímos o mapa colectivo, é de acordo com documento interno[1], um *banco de retalho com uma prestação de serviços global* e ocupava à data da realização do estudo, uma posição destacada entre os primeiros seis bancos portugueses no que concerne a um conjunto de índices económicos específicos[2]. Além disso, possuía há pouco tempo e de novo, o estatuto de empresa privada, depois de alguns anos na dependência do Estado.

Contava à data, com uma rede de quatrocentos balcões e com cerca de 6000 empregados em território português. A maioria destes empregados desempenhava funções administrativas (68%), tinham entre 45 e 54 anos (36%) e mais de 15 anos de antiguidade no banco (60%) e, na sua maioria também possuíam ou o ensino básico ou o ensino secundário (89%).

2.2.2.2. *O projecto de restruturação dos balcões ou o Projecto Atendimento*

Sendo os bancos Organizações prestadoras de serviços, os balcões constituem a sua "frente de atendimento", desempenhando por isso mesmo, um papel crucial no êxito da actividade bancária.

---

[1] Estes dados foram recolhidos num documento que nos foi facultado pela Organização mas que por razões de confidencialidade não nos é possível apresentar na íntegra.

[2] Referimo-nos concretamente, aos valores dos *activos*, do *crédito sobre clientes*, dos *recursos captados*, da *situação liquida* e do *resultado bruto*.

A restruturação dos balcões nesta Organização de crédito surge em consequência da decisão de definir um *conceito estratégico de atendimento* definição que levaria consequentemente, à definição de uma sistemática que possibilitasse a implementação táctica daquele conceito.

Entretanto, será importante atender à definição que a Organização possui de *balcão* e de *atendimento*, dois conceitos fulcrais nesta temática. Assim, o balcão é considerado *um sistema complexo, composto de vários subsistemas interagindo entre si em função de um resultado esperado.* Ora, o *atendimento* é visto exactamente, como *uma das partes visíveis desse resultado esperado* que implica tanto em termos de análise como em termos de medidas correctivas a introduzir, *fazer ajustamentos em todos os subsistemas considerados para que daí resulte um todo harmonioso* (sic). Desta forma, e ainda de acordo com o referido documento, o *atendimento* é a forma utilizada pelo banco para responder às necessidades e expectativas dos seus clientes, tanto no plano técnico como relacional.

O conceito de *atendimento* definido reclamava, segundo texto original, um elevado grau de aprofundamento sobre os factores de constrangimentos organizacionais que poderiam dificultar a sua implementação. Da avaliação detalhada desses factores fez-se um inventário de alterações a introduzir nas seguintes áreas: modelo organizacional, sistema informático, quadro de pessoal, lay-out e instalações, plano de formação e finalmente, estratégia de atendimento/actuação comercial.

Assim, de forma a responder tecnicamente às expectativas dos vários tipos de clientes o banco criou três zonas distintas de atendimento: a *zona de espera*, a *zona de atendimento privado* e, *a zona de atendimento geral.* Pretende-se que na *zona de atendimento geral* haja rapidez, amabilidade e privacidade adequada no atendimento, que disponha de informação geral, e se verifique polivalência e flexibilidade no atendimento.

Nas *zonas de atendimento privado*, zonas de conselho e assessoria por excelência, é importante de acordo com a definição do projecto, haver

informação detalhada, *especialização*, *privacidade* e *disponibilidade total do empregado*.

2.2.2.3. *O modelo de organização proposto*

Após levantamento de todas as actividades e tarefas efectuadas num balcão piloto, agregaram-se estas em duas grandes áreas: *tarefas da área comercial*, o denominado front-office que engloba cerca de 64% das tarefas de um balcão; e as *tarefas administrativas*, o back-office, tarefas que constituem as restantes 36% das realizadas num balcão (Figura 59.).

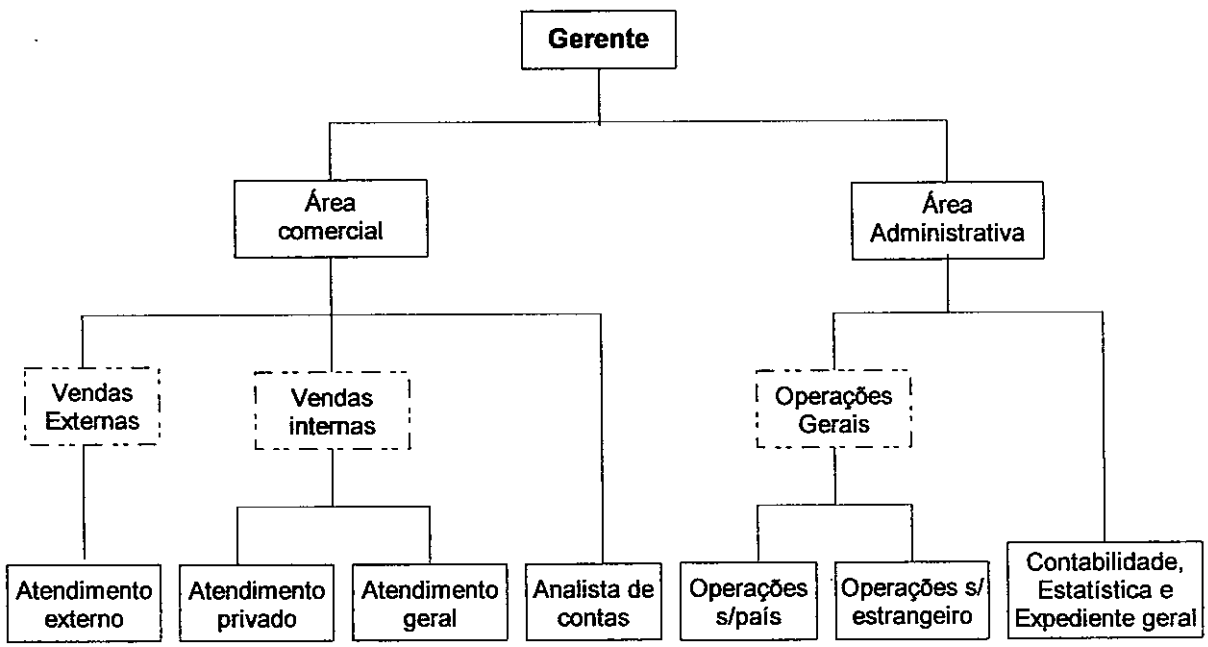


Figura 59. Estrutura funcional para a organização da agência ou balcão.

Na impossibilidade por razões anteriormente expostas, de apresentarmos o documento original em anexo, faremos aqui uma síntese da caracterização das funções/tarefas dos vários elementos presentes no organograma representado na Figura 59..

Assim, à *gerência* cabe essencialmente a coordenação do balcão. De acordo com a definição formal espera-se que o gerente de balcão preveja as oportunidades e ameaças do mercado (concorrência), contrapondo-lhes os pontos fortes e fracos da agência; que faça o planeamento e defina as estratégias comerciais por segmento de mercado bem como os objectivos do balcão quer em termos comerciais quer de produtividade; que faça a gestão do conjunto de subsistemas do balcão como por exemplo, o dos recursos humanos, o dos meios (instalações, equipamentos, informações, etc.); tome decisões ao nível do que é formalmente esperado dele; faça o controlo dos resultados do balcão de forma a realizar as alterações necessárias em função dos resultados esperados e da política de actuação comercial previamente definida.

Cada uma das áreas em que se subdivide um balcão, a *área comercial* e a *área administrativa*, possui um coordenador cujas funções são em regra geral, as de coordenação da equipa de trabalho; a da gestão dos meios humanos que lhes estão afectos; a da participação na definição dos objectivos da agência; efectuar um relatório das actividades da sua área, administrativas para o coordenador da área administrativa e das actividades comerciais, para o coordenador desta área; promover propostas de racionalização de procedimentos e de racionalização do serviço tendo em conta a satisfação do cliente; fazer o controlo interno da actuação comercial ou dos procedimentos administrativos, conforme os casos; e, também fazer a gestão do sistema de *teleprocessamento* da sua área.

Para além destas, cabe ainda ao *coordenador da área comercial* fazer o acompanhamento, controlo e avaliação da execução dos objectivos da sua área; fazer o acompanhamento das contas dos clientes e da relação crédito/recursos; planear acções de força de vendas; analisar e decidir sobre operações e negociar as taxas.

Ao *coordenador da área administrativa* cabem ainda as tarefas de conferência técnica das operações; uniformização dos critérios de execução; fazer o controlo do correio recebido e segurança.

Aos empregados do *atendimento externo*, que passam a chamar-se *delegados comerciais*, cabe-lhes a prospecção do mercado, a promoção e a venda no exterior de produtos e serviços bancários bem como o acompanhamento de clientes.

O *atendimento interno* engloba duas áreas, a área de *atendimento privado* e a área de *atendimento geral*, com objectivos específicos e diferenciados. Assim, cabe aos empregados do *atendimento privado* desenvolver uma estratégia de atendimento que tenha por base um atendimento preferencial baseado em medidas de aconselhamento e assessoria com disponibilização de tempo.

Aos empregados da área de *atendimento geral* compete a divulgação e venda de produtos e serviços, a prestação de informações e recepção de expediente diverso. Estão englobadas nesta área todas as tarefas inerentes ao actual atendimento caixas, com exclusão das que são tipicamente administrativas. Nesta área privilegia-se uma gestão flexível e de polivalência total, isto é, o conceito de "caixa" é alargado a todos os empregados que compõem esta equipa.

Finalmente, aos *analistas de contas*, uma função nova que deve ser desempenhada por um empregado qualificado, cabe a sistematização da análise e decisão dos movimentos das contas dos clientes, função que se encontrava anteriormente dispersa por várias. A criação desta função teve por objectivo a libertação do coordenador da área comercial para o negócio.

Relativamente à *área administrativa* ela está dividida em duas áreas específicas, a área das *operações gerais* e a área de *contabilidade, estatística e expediente geral.*

Compete aos empregados das *operações gerais* a preparação, execução e a análise técnica das operações gerais. Esta área está dividida em duas áreas distintas de acordo com o mercado que servem: a área das *operações sobre o país* e a área das *operações sobre o estrangeiro*. Para os empregados de cada uma delas há uma definição precisa do tipo de tarefas a

realizar. As suas principais tarefas são dar *garantias/avales* (emissão, renovação/revisão, alterações) e proceder à preparação e conferência técnica de todo o tipo de operações de desconto num caso, sobre o país e no outro, sobre o estrangeiro.

Finalmente, cabe aos empregados da área de *contabilidade, estatística e expediente geral*, dar continuidade ao serviço permanente da área comercial ou *front-office* efectuando o respectivo tratamento administrativo (movimentos, contabilidade, expediente, arquivo, economato).

3. Método de elaboração do mapa colectivo

Para a elaboração do mapa colectivo do conhecimento sobre *organização* os dados foram "recolhidos" nos mapas cognitivos individuais elaborados no primeiro estudo a partir de entrevistas realizadas a cada um dos membros do grupo responsável pela restruturação dos balcões. Considerámos à partida duas hipóteses: (1) ou elaborávamos um mapa colectivo com todos os conceitos e relações constituintes dos três modelos individuais e procedíamos depois à verificação dos conceitos que poderiam ser considerados idênticos procedendo então à sua "fusão" - mapa agregado (Bougon, 1992, Weick & Bougon, 1986); ou com o objectivo de reduzir o tamanho inicial do mapa colectivo, (2) elaborávamos um mapa colectivo apenas com os conceitos constituintes dos mapas sínteses de cada um dos modelos individuais, mapas que como vimos, reuniam os conceitos mais significativos dos respectivos modelos, procedendo depois de forma igual à descrita anteriormente quanto aos conceitos semelhantes em dois ou mesmo nos três modelos.

O procedimento que adoptámos inicialmente foi exactamente este último que se identifica com a proposta de Lyles e Schwenk que sugerem a identificação das "características fulcrais" e das "características periféricas" dos mapas individuais de modo a perceber alguma "estrutura de conhecimento

organizacional" acerca da temática em estudo (Lyles & Schwenk, 1992), neste caso sobre o *processo de organizar.*

No entanto, verificámos que esta opção implicava o desaparecimento do mapa colectivo de alguns dos conceitos que considerámos comuns nos três modelos (cf. conclusões do capítulo sexto) facto que nos pareceu incongruente com o de ser este um modelo colectivo. Desta forma, acabámos por considerar inicialmente todos os conceitos constituintes dos três modelos síntese e também todos os conceitos que tivessem sido referidos por pelo menos, dois dos três entrevistados desta Organização bancária. A abordagem adoptada na elaboração do mapa colectivo foi assim, uma abordagem interpretativa ou "artística" (Wacker, 1981) em que o processo de construção do mapa foi grandemente indutivo, isto é, consistiu fundamentalmente, num processo de tentativa erro que julgamos por essa mesma razão, de todo conveniente descrever aqui.

Como procedemos basicamente em duas fases a da definição dos conceitos a inserir no modelo colectivo e a da revisão das relações estabelecidas entre os conceitos seleccionados na fase anterior, optámos por descrever este processo de acordo com estas duas fases.

3.1. Definição dos conceitos do modelo colectivo

De acordo com o procedimento utilizado para construção do mapa colectivo, obtivemos à partida um modelo com cento e trinta e quatro conceitos (N=134), modelo que foi sendo sucessivamente trabalhado no sentido de o "limpar" de conceitos semelhantes procurando, desta forma torná-lo mais claro e compreensível.

Começámos numa primeira fase, por considerar os conceitos idênticos em dois ou mesmo nos três modelos individuais cuja listagem damos conta no Quadro 57 (I, II e III). Neste Quadro, os conceitos ***a***, ***b*** e ***c*** representam os conceitos presentes em cada um dos modelos individuais nomeadamente, no caso ***a***, no caso ***c*** e, no caso ***d***; o conceito colectivo é o conceito final resultado

da fusão[3] de dois ou mesmo, dos três conceitos individuais. No Quadro 57. os conceitos colectivos aparecem com a indicação do n.º de ordem por que aparecem no modelo colectivo de forma a permitir a sua melhor identificação e/ou localização.

O conceito colectivo correspondente a cada um dos trinta e três conceitos considerados por nós como comuns, foi construído a partir de cinco situações diferentes que passaremos a identificar.

Em primeiro lugar, construímos os conceitos colectivos para os quais todos os entrevistados explicitaram os dois pólos; depois, considerámos os conceitos para os quais todos os entrevistados explicitaram apenas um dos pólos; em terceiro lugar, foram abordados aqueles em que a maioria dos entrevistados explicita os dois pólos; em quarto lugar, os que a maioria dos entrevistados refere apenas um dos pólos; e, finalmente, considerámos os conceitos comuns a apenas dois dos entrevistados, em que um deles, explicita os dois pólos do conceito enquanto o outro, explicita apenas um dos pólos. Uma vez que este processo de fazer corresponder, ou melhor, de fundir constructos semelhantes pertencentes a modelos individuais diferentes, implica alguma interpretação do agente que realiza tal actividade optámos por explicar aqui o procedimento que seguimos em cada um dos casos referidos.

Apesar de termos adoptado para cada um destes casos alguns procedimentos específicos, que desenvolveremos mais adiante, procurámos numa globalidade, proceder sempre de forma idêntica na construção dos conceitos colectivos tendo adoptado para tal, duas regras gerais[4].

[3] Utilizamos esta designação pois é a que resulta da tradução directa do termo em inglês - *merge* - que corresponde ao comando que no GCope nos permite fundir os conceitos.

[4] Na verdade, algumas destas regras apesar de explicitadas nesta fase, só a meio do processo se foram tornando claras e então, explicitadas.

Conceito a	Conceito b	Conceito c	Conceito colectivo
aumenta a produtividade ... baixa a produtividade	> a produtividade ... não há produtividade	aumenta a produtividade ... produtividade baixa	(1) aumenta a produtividade ... baixa a produtividade
aumento do volume de negócios	mais negócio para o banco	aumento do negócio do banco	(3) aumento do volume de negócios
mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores	rotação de trabalhadores	permuta das pessoas	(4) mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores
> rapidez de atendimento	serviço mais demorado ... serviço mais rápido	rapidez no atendimento	(6) atendimento/serviço mais rápido ... serviço/atendimento mais demorado
> a polivalência do trabalhador ... > a especialização do trabalhador	polivalência do trabalhador (multifunções) ... especialização do trabalhador	trabalhadores polivalentes (generalistas)	(13) polivalência do trabalhador ... especialização do trabalhador
mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador	—	mais idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador	(15) mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador
empresa centenária ... empresa de criação recente	banco centenário ... banco novo	bancos novos ... bancos antigos	(16) banco centenário ... banco de criação recente
o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária	conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco	—	(17) o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária
formas de organização mais flexíveis	—	organização bastante flexível	(18) formas de organização mais flexíveis
adesão de Portugal à CEE	—	adesão de Portugal à CEE	(30) adesão de Portugal à CEE
aumenta a rentabilidade global da empresa	mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa	—	(32) mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa
menor os custos de funcionamento	mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento	—	(33) mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento

Quadro 57(I). Os conceitos presentes em dois ou nos três modelos síntese individuais que foram "fundidos" no mapa colectivo.

Conceito a	Conceito b	Conceito c	Conceito colectivo
> informatização dos serviços	circuitos administrativos informatizados ... circuitos administ.s manuais ("papéis")	> informatização do trabalho	(34) circuitos administ.s informatizados ... circuitos administ. manuais ("papéis")
organização ideal ... organização perversa	boa organização ... "anarquia" no trabalho	boa organização	(35) boa organização ... organização perversa
—	opção pelo circuito administrativo menor	encurta os circuitos administrativos	(37) encurta os circuitos administrativos
melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa e trabalho	optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH	melhor aproveitamento dos meios humanos	(38) optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH
competitividade morna ... aumentos intensos de competitividade externa	maior a pressão da concorrência	banca comercialmente mais agressiva	(41) aumentos intensos de competitividade externa ... competitividade morna
—	cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco	os bons clientes mantêm-se no banco	(42) cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco
menos trabalhadores necessários (para responder adequadamente)	menos efectivos necessários ... mais efectivos necessários	diminui o n.º de empregados (downsizing) ... aumenta o n.º de empregados	(43) diminui o n.º de empregados ... aumenta o n.º de empregados
melhora a eficácia do serviço	maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço	melhor prestação de serviço ao cliente	(48) maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço
contenção na abertura de agências/balcões ... expansão da rede de agências/balcões	aumento do n.º de balcões	aumento do n.º de balcões	(49) expansão da rede de balcões/agências ... contenção na abertura de agências/balcões
aumenta a satisfação do cliente	satisfação do cliente ... insatisfação do cliente	—	(51) satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador	maiores recompensas económicas p' o trabalhador ... menores recompensas económicas p' o trabalhador	—	(54) maiores recompensas económicas p' o trabalhador ... menores recompensas económicas p' o trabalhador

Quadro 57(II). Os conceitos presentes em dois ou nos três modelos síntese individuais que foram "fundidos" no mapa colectivo.

Conceito a	Conceito b	Conceito c	Conceito colectivo
o banco ganha mais dinheiro	mais lucros para a empresa ... menos lucros para a empresa	—	(55) mais lucros para a empresa ... menos lucros para a empresa
—	ter novas tecnologias ... não ter novas tecnologias	ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos	(57) ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos
—	racionalização administrativa	racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos	(58) racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos
maiores taxas de absentismo	—	absentismo elevado ... absentismo baixo	(61) absentismo elevado ... absentismo baixo
redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão	redução das cargas administrativas no balcão ... grandes cargas administrativas no balcão	reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho	(62) reduz as cargas administrativas do trabalho ... grandes cargas administrativas no trabalho
substituição dos trabalhadores	—	renovação dos meios humanos	(69) renovação dos meios humanos
—	c/ cliente tem 1 conta bancária ... c/ cliente tem várias contas bancárias	cliente com uma conta ... cliente com várias contas	(77) cliente com uma conta bancária ... cliente com várias contas bancárias
—	sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"	sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"	(78) sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"
—	banco "ganhador ... banco que se põe em causa	vantagens competitivas sobre os outros ... desvantagens competitivas sobre os outros	(79) vantagens competitivas sobre os outros ... desvantagens competitivas sobre os outros
melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências	serve melhor o cliente	maior qualidade de atendimento	(81) maior qualidade de atendimento
—	o banco oferece produtos adequados às necessidades das pessoas/clientes	o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes	(83) o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

Quadro 57(III). Os conceitos presentes em dois ou nos três modelos síntese individuais que foram "fundidos" no mapa colectivo.

Assim, para designar um conceito colectivo em que os conceitos individuais de origem tivessem um ou os dois pólos, escolhíamos sempre a designação que era comum à totalidade ou à maioria dos entrevistados; nos casos em que as expressões assumidas por todos os entrevistados para designar o conceito ou algum dos seus pólos, eram diferentes optámos por escolher a designação das explicitadas, que mais se aproximava do oposto lógico da designação escolhida para representar o outro pólo do conceito colectivo; e, nos casos em que o conceito não tivesse os dois pólos, optávamos pela designação que considerássemos mais englobante das explicitadas. Optámos por este procedimento para evitar aquando da articulação das diferentes lógicas discursivas presentes no mapa colectivo, eventuais incongruências derivadas deste facto.

Optámos também, por construir sempre que possível, conceitos colectivos com os dois pólos explicitados, uma vez que de acordo com a teoria que sustenta a técnica por nós utilizada, a Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963), os conceitos expressos por meio de opostos permitem uma melhor compreensão do seu significado. Em nenhum caso, no entanto, optámos por induzir algum dos seus pólos[5] procurando desta forma, evitar a introdução de expressões próprias e por isso, estranhas, a este mapa, respeitando assim, a autenticidade linguística de cada um dos membros desta Organização.

Numa generalidade, estas duas regras aplicadas individualmente ou em conjunto, tornaram-se suficientes para a definição dos conceitos colectivos fundidos. Apenas num caso, foi necessária a criação de uma regra extra que por essa razão, será devidamente explicada mais à frente. Além disso, a aplicação daquelas regras, fez com que nalguns casos, os pólos do conceito colectivo fossem invertidos relativamente a algum dos conceitos individuais originários, situação que na prática, implicou a revisão das relações

[5] Embora tal procedimento seja considerado por alguns autores como por ex., por Eden e colaboradores, perfeitamente legítimo na elaboração dum mapa colectivo.

estabelecidas entre este conceito e os outros do mapa, como veremos posteriormente.

Pelo facto da elaboração de alguns destes conceitos ter revestido particularidades específicas vamos aqui analisar em pormenor o procedimento seguido na sua construção.

Vejamos então, em primeiro lugar, como construímos os conceitos colectivos derivados de conceitos individuais em que todos os entrevistados, dois ou três, explicitam os dois pólos do conceito. Nestes casos, e em geral, procedemos de acordo com a primeira regra explicitada, isto é, escolhemos a ou as designações que maioritariamente foram referidas nos conceitos individuais.

Consideremos primeiro os conceitos que foram referidos pelos três entrevistados, isto é, os conceitos relativos à *produtividade dos trabalhadores* (1), à *idade do banco* (16) e, à *variação da quantidade de cargas administrativas/tarefas rotineiras* (62) no balcão.

Relativamente à produtividade dos trabalhadores, enquanto que a opção pela designação do 1º pólo do conceito colectivo foi fácil uma vez que a forma assumida para 1º pólo nos três conceitos considerados individualmente é idêntica - aumenta a produtividade ou maior produtividade -; a opção pelo 2º pólo já foi mais difícil, dadas as diferentes designações atribuídas a este pólo pelos três entrevistados - baixa a produtividade, não há produtividade e, produtividade baixa. Neste caso, como todas as designações são diferentes, optámos pela designação baixa a produtividade, designação das explicitadas, que mais se aproxima do oposto lógico da designação escolhida para representar o 1º pólo do conceito colectivo. O conceito final ficou assim, designado por *aumenta a produtividade ... baixa a produtividade.*

Embora a construção do conceito colectivo relativo à *idade do banco* (16) não tivesse oferecido dificuldades maiores, só queremos aqui salientar que apesar da expressão banco novo ser a dominante no conjunto dos três entrevistados, optámos neste caso, por designar o 2º pólo deste conceito pela

expressão utilizada pelo terceiro entrevistado, banco de criação recente, já que atendendo à variável a que reporta, a consideramos menos equívoca que a anterior. Por outro lado, podemos verificar também que este é um dos conceitos colectivos que relativamente a um dos conceitos individuais, o conceito c, inverte os seus pólos situação que como dissemos anteriormente, implicará uma revisão das relações estabelecidas por este conceito.

Por fim, um dos conceitos cuja construção poderá levantar algumas dúvidas é o relativo à *variação da quantidade de cargas administrativas* (62). De facto, neste caso, considerámos que *tarefas rotineiras* e *cargas administrativas* traduziam o mesmo ente designado fundamentalmente pelo significado que estas expressões assumiam no contexto das entrevistas individuais. Depois desta opção a escolha das expressões para representar os dois pólos do conceito colectivo não nos levantou quaisquer problemas.

Consideremos agora os conceitos colectivos construídos a partir de dois conceitos individuais com os dois pólos explicitados. Neste caso, quer os conceitos individuais tenham sido linguisticamente designados da mesma maneira ou de forma diferente pelos dois entrevistados, procedemos de acordo com as regras gerais definidas anteriormente. Ou seja, no primeiro caso, os conceitos foram automaticamente considerados como semelhantes[6] e portanto, "fundidos" num só. Estamos a referirmo-nos concretamente aos conceitos relativos à *quantidade de contas do cliente* (77) e ao *conceito chave do sistema de informação* (78). Neste último conceito, embora os dois entrevistados designem os dois pólos do conceito exactamente da mesma maneira, a ordem porque consideram os seus pólos é inversa, situação referida anteriormente que nos obrigou à criação de uma regra extra. Assim, decidimos considerar como 1º pólo do conceito colectivo o pólo desejável ou positivo, isto é, o pólo *sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"* - aplicando neste caso, uma das regras referidas por Eden (1992) para definição dos conceitos.

[6] Abstraindo-nos, como é óbvio, do facto de que mesmo com roupagens linguísticas idênticas, os conceitos podem ter significados idiossincrático diferentes.

No segundo caso, onde englobamos os conceitos relativos à *idade do trabalhador* (15), aos *meios tecnológicos possuídos pelo banco* (57) e, às *vantagens competitivas do banco* (79), optámos pela designação que considerámos mais englobante e que na nossa opinião, traduz melhor o conceito.

Em segundo lugar, ocupámo-nos da elaboração dos conceitos colectivos oriundos de dois ou três conceitos individuais em que só um dos pólos do conceito foi explicitado. Nestes casos, e como regra geral considerámos sempre para designar o conceito colectivo, a designação comum das explicitadas.

Dos conceitos comuns aos três entrevistados, apenas os conceitos relativos ao *volume de negócios do banco* (3) e à *qualidade do atendimento* (81), se encontram nesta situação. Em ambos os casos optámos pela designação comum para designar o conceito colectivo.

Nesta situação, e comuns a apenas dois dos entrevistados, englobam-se também os conceitos relativos ao *conhecimento que o trabalhador tem da actividade bancária* (17), à *flexibilidade das formas organizativas* (18), à *adesão de Portugal à CEE* (30), e, à *renovação dos meios humanos* (69). Destes conceitos, apenas no relativo à adesão de Portugal à CEE, representámos o conceito colectivo da mesma forma que os entrevistados - isto porque ambos o designaram exactamente da mesma maneira; nos restantes casos, optámos sempre pela designação das duas explicitadas pelos entrevistados, que nos pareceu mais englobante.

Os conceitos abordados em terceiro lugar foram os conceitos para os quais a maioria dos entrevistados explicitou os dois pólos - esta e a situação descrita a seguir aplicam-se por razões óbvias, apenas aos casos em que o conceito foi referido pelos três entrevistados. Enquadram-se nesta situação os conceitos colectivos relativos ao *grau de especialização do trabalhador* (13), à *qualidade da organização* (35) e, à variação na *quantidade de trabalhadores* (43).

Apesar de em qualquer um destes casos nenhum dos conceitos com os dois pólos explicitados ser igual, a construção dos respectivos conceitos colectivos a partir das regras gerais definidas anteriormente, não levantou quaisquer dificuldades.

Para exemplificar, destacamos aqui o caso relativo à definição do conceito *qualidade da organização*, conceito em que optámos por representar o 1º pólo pela designação *boa organização*, comum a dois dos entrevistados; e, para designar o 2º pólo do conceito, como a designação que os dois entrevistados utilizam para aquele pólo é diferente um refere-se à *organização perversa* e o outro à *"anarquia" no trabalho*, optámos pela expressão *organização perversa*, designação que consideramos mais próxima do oposto lógico da designação do 1º pólo.

Em quarto lugar, considerámos então os conceitos que referidos pelos três entrevistados, a maioria deles explicita apenas um dos seus pólos. Enquadram-se nesta situação os conceitos relativos à *rotação dos trabalhadores* (4), à *rapidez do serviço e/ou do atendimento* (6), à *informatização dos serviços* (34), ao *aproveitamento dos recursos humanos* (38), à *agressividade da concorrência* (41), ao grau de *eficácia do serviço* (48) e, por fim, à variação na *quantidade de balcões* (49).

Em qualquer um destes casos, optámos sempre por razões anteriormente explicadas, por designar o conceito colectivo da mesma forma que o conceito individual que explicitava os dois pólos. Analisemos no entanto, as especificidades inerentes ao processo de construção de alguns destes conceitos.

Quanto ao conceito 6, optámos por considerar no conceito colectivo, conjuntamente as designações "serviço" e "atendimento", pois estando conscientes que o segundo termo é mais específico do que o primeiro, não considerávamos correcto o desaparecimento de um deles na designação do conceito colectivo. Além disso, apesar da designação do conceito colectivo ser idêntica ao do conceito ***b***, os seus pólos estão invertidos relativamente a este,

procedimento com o qual pretendemos manter a tendência maioritária dos entrevistados em considerar a rapidez do serviço/atendimento como o pólo positivo do conceito.

Aliás, esta situação vem-se a repetir nos conceitos colectivos relativos à *agressividade da concorrência* (41) e à *quantidade de balcões do banco* (49), em que tivemos também, por razões antes explicadas, de inverter os pólos do conceito colectivo relativamente aos conceitos individuais que lhes deram origem. Casos que como dissemos anteriormente e desenvolveremos na segunda parte deste texto, implicaram na prática, a revisão das relações que este entrevistado estabeleceu entre este e outros conceitos do seu modelo e que constem do modelo colectivo.

Dos restantes conceitos considerados, um dos que nos criou algumas dúvidas foi o relativo ao *grau de informatização do trabalho* (34). De facto, embora os três entrevistados se refiram à informatização, a entidade que explicitam é ligeiramente diferente: um, refere-se à *informatização do trabalho*; outro, à dos *serviços* e, o terceiro, à *informatização dos circuitos administrativos*. Considerámos que a designação *circuitos administrativos*, apesar de mais específica era por isso mesmo, mais compreensível. Assim sendo, para designar o conceito colectivo correspondente considerámos a designação b, afinal aquela que explicitava os dois pólos do conceito, estando assim, também de acordo com a regra anteriormente por nós definida.

Por último e em quinto lugar, considerámos os conceitos comuns a dois dos entrevistados em que um deles explicita apenas um dos pólos do conceito e o outro, explicita para o mesmo conceito, os dois pólos - a situação mais frequente de todas no conjunto dos 33 conceitos fundidos. Enquadram-se nesta situação os conceitos relativos à *rentabilidade da empresa* (32), à *variação nos custos de funcionamento* (33), à *fidelidade do cliente* (42), à *satisfação do cliente* (51), às *recompensas económicas recebidas pelo trabalhador* (54), aos *lucros do banco* (55), à *racionalização administrativa dos*

serviços (58), às *taxas de absentismo* (61) e, por fim, à *atitude do banco perante as necessidades do cliente* (83).

Nestes casos, procedemos de acordo com uma das regras gerais definidas anteriormente, isto é, escolhemos a designação que explicitava os dois pólos do conceito, para designar o conceito colectivo. A aplicação desta regra só se tornou problemática no caso do conceito 83, conceito relativo à *atitude do banco perante as necessidades do cliente*. De facto, neste caso os dois pólos do conceito explicitados por um dos entrevistados, não são opostos lógicos - *o banco responde às necessidades do cliente ... o banco cria necessidades do cliente* - facto que eventualmente, poderá vir a criar dificuldades na articulação das lógicas discursivas dos dois entrevistados no mapa colectivo. Questão que analisaremos na secção seguinte.

3.2. Revisão das relações estabelecidas entre os conceitos seleccionados

Ultrapassada a fase da definição dos conceitos do mapa colectivo, passámos à da revisão das relações que constituíam este mesmo mapa. Esta fase tornou-se imprescindível e de importância crucial fundamentalmente porque alguns dos conceitos do mapa colectivo, como vimos na fase anterior, foram construídos a partir da fusão de conceitos que constituíam os mapas individuais, procedimento que em consequência, originou conceitos colectivos ligeiramente diferentes de alguns dos conceitos individuais que lhes deram origem. Não fora este facto, e esta fase seria desnecessária pois o mapa colectivo reuniria naturalmente todas as relações que os três entrevistados estabeleceram individualmente entre os conceitos dos respectivos mapas que vieram a integrar o mapa colectivo.

Assim, em consequência da fusão dos conceitos individuais realizada de acordo com as regras por nós definidas, a maior parte dos conceitos

colectivos[7] são como dissemos, diferentes de alguns dos conceitos individuais que lhes deram origem. Podemos assim, verificar que:

(a) há conceitos colectivos bipolares provenientes de conceitos individuais onde só um dos pólos aparece explicitado, ou o emergente ou o contrastante. São exemplos desta situação os conceitos 4, 6, 13, 32, 33, 34, 35, 38, 41, 42, 43, 48, 49, 51, 54, 55, 58 e 83;

(b) alguns dos conceitos colectivos ou algum dos seus pólos são linguisticamente diferentes de alguns dos conceitos que lhes deram origem. É o caso dos conceitos 1, 3, 4, 6, 15, 16, 17, 18, 34, 35, 37, 38, 41, 42, 48, 49, 55, 57, 69, 79, 81 e 83; e, por fim

(c) Casos há em que o conceito colectivo bipolar tem os pólos invertidos relativamente ao conceito explicitado por algum dos entrevistados - são os casos em que dois ou os três entrevistados referem um conceito bipolar idêntico mas em que nalgum deles os primeiro e segundo pólo se encontram invertidos. Inserem-se nesta situação os conceitos 6, 16, 33, 41, 49 e 78.

Tal como podemos constatar um mesmo conceito pode estar englobado em duas ou mesmo nas três situações descritas, vejam-se por ex., o conceito relativo à *rotação dos trabalhadoras* (4) que resultando de conceitos individuais em que não houve explicitação dos dois pólos é um conceito linguisticamente diferente a um dos conceitos individuais originais; e, o conceito relativo ao grau de *competitividade externa* (41) que se integra nas três situações descritas, é bipolar, linguisticamente diferente dos conceitos individuais originais e tem os seus pólos invertidos relativamente a um destes.

[7] Dos trinta e três conceitos colectivos resultantes da fusão de conceitos individuais, apenas dois, o conceito relativo à *adesão de Portugal à CEE* (30), à *quantidade de contas do cliente* (77) e ao *conceito base do sistema de informação* (78), foram definidos exactamente da mesma forma que os conceitos originários.

Considerámos que qualquer uma destas situações poderia criar em termos de conteúdo, situações de incongruência dos discursos individuais aquando da sua fusão no mapa colectivo. Por essa razão, procedemos à revisão das relações estabelecidas por cada um destes conceitos colectivos com o duplo objectivo de por um lado, tentar manter sem deturpações, as lógicas discursivas presentes nos mapas individuais e, por outro lado, explorar e contornar eventuais contradições provenientes da sua integração/fusão.

Para tal procedemos à exploração dos domínios imediatos, ou seja, à exploração do conjunto de relações directas estabelecidas por cada um dos trinta e um conceitos colectivos construídos por fusão, procedimento que nos possibilitou também a detecção e eliminação de relações que estabelecidas por um dos entrevistados, podiam ser consideradas atalhos de outras relações mais extensas entre dois conceitos estabelecidas por outro dos entrevistados.

Começámos por considerar os conceitos que se englobavam apenas numa das situações descritas anteriormente, por prevermos à partida que seriam casos mais fáceis de analisar.

Considerando então, as relações estabelecidas pelos conceitos colectivos bipolares provenientes de conceitos individuais onde só um dos pólos aparece explicitado, ou o emergente ou o contrastante, não encontrámos de facto, quaisquer dificuldades na articulação discursiva mantida pelos entrevistados que referiram estes conceitos. Facto que, na nossa opinião, se deve fundamentalmente, a duas ordens de razões: por um lado, a proximidade linguística destes conceitos e/ou pólos; por outro lado, o facto de que os pólos do conceito colectivo constituem opostos lógicos, linguisticamente naturais, daí não terem introduzido verdadeiramente qualquer modificação no conteúdo do conceito e consequentemente nas lógicas discursivas a ele associadas.

Quanto aos conceitos colectivos em que um dos pólos ou os dois pólos são linguisticamente diferentes dos de algum dos conceitos individuais originários, também não encontrámos nenhuma dificuldade na articulação das lógicas discursivas individuais. Facto que na nossa opinião, valida ainda que à

posteriori, o facto de termos considerado tais conceitos como traduzindo a mesma entidade designada.

No caso dos conceitos colectivos cujos pólos foram invertidos aquando da sua construção por fusão de dois ou três conceitos individuais, estivemos particularmente atentos ao tipo de relações, positivas ou negativas, estabelecidas de forma que o tipo de relações estabelecidas pelo conceito colectivo coincidissem com o das relações que individualmente cada um dos entrevistados estabelecera com o conceito. Foi nomeadamente, o caso dos conceitos relativos à *rapidez do atendimento/serviço* (6), à *idade do banco* (16), aos *custos de funcionamento* (33), à *pressão da concorrência* (41), ao *n.º de balcões do banco* (49) e, ao *conceito base do sistema de informação* (78).

Dos conceitos colectivos que se inserem simultaneamente em duas ou até nestas três situações - os conceitos 4, 6, 16, 33, 34, 35, 38, 41, 42, 48, 49, 55 e 83 - apenas num se tornou problemática a articulação das lógicas discursivas dos dois entrevistados que o referiram. Referimo-nos ao conceito 83, relativo à *atitude do banco face às necessidades do cliente*, conceito que como dissemos anteriormente acabámos por designar da mesma forma que o entrevistado que explicitou os dois pólos do conceito, apesar de estes não constituírem opostos lógicos. Além disso, e como veremos este conceito resultou também da fusão de dois conceitos que em termos linguísticos não são idênticos, facto que faz aumentar as probabilidades de incongruência dos discursos individuais.

Comparando o domínio imediato do conceito assim construído com os domínios imediatos do conceito em cada um dos modelos individuais (cf. Figura 60.) verificamos de facto, algumas incongruências na articulação dos discursos presentes no mapa colectivo, situação que nos faz admitir que se tivéssemos pedido um oposto para o pólo que um dos entrevistados explicitou este não seria certamente o pólo explicitado pelo outro entrevistado e que foi considerado no conceito colectivo. Analisemos então, em pormenor algumas das incongruências discursivas identificadas no caso em discussão.

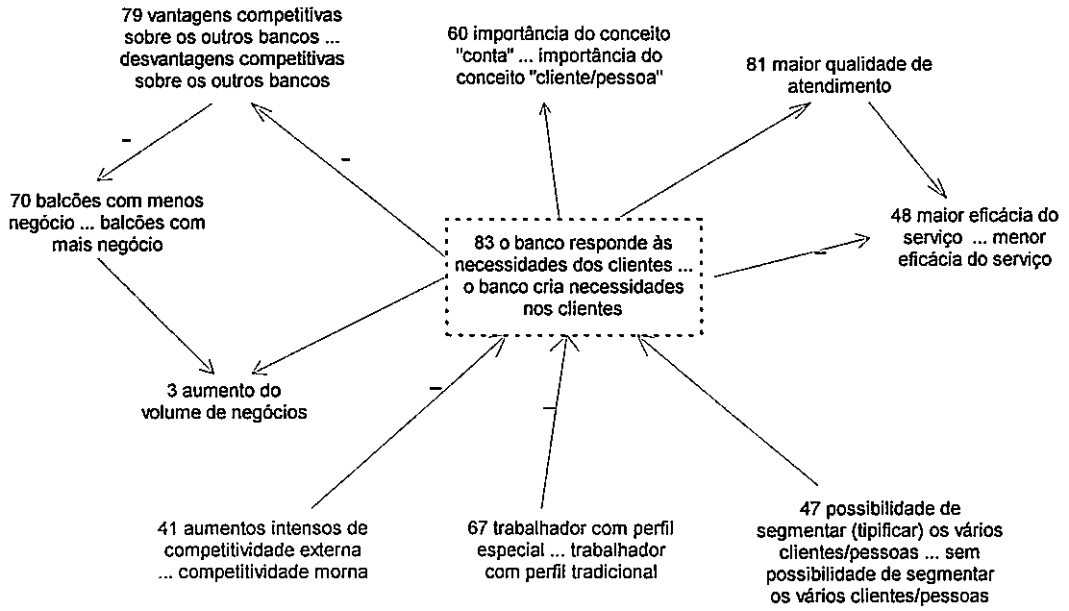


Figura 60. Domínio imediato do conceito relativo à *atitude do banco face às necessidades dos clientes* (83) do mapa colectivo
(a cores representámos os domínios imediatos dos conceitos correspondentes a este nos mapas individuais).

Repare-se por ex., que embora o conceito relativo à *pressão da concorrência*, seja considerado pelos dois entrevistados, apenas o entrevistado ***c*** considera que quanto *maior a pressão da concorrência* (41) mais *o banco cria necessidades nos clientes* (-83)[8] facto que tem dois efeitos diferentes e contraditórios segundo os dois entrevistados. Assim, para o entrevistado ***c*** aquele facto implica *vantagens competitivas sobre os outros bancos* (79), *aumento da quantidade de negócio nos balcões* (-70) e, finalmente, um *aumento do volume de negócios* (3); já o entrevistado **e**, considera que é o facto do *banco responder às necessidades dos clientes* (83) que provoca o *aumento do volume de negócios* (3), evidenciando assim, uma desarticulação nítida dos discursos dos dois entrevistados quanto a este aspecto.

[8] A azul representámos as relações que o entrevistado *c* estabeleceu com o conceito no mapa individual e, a vermelho, as relações que o entrevistado **e** estabeleceu com o conceito *o banco oferece produtos adequados às necessidades do cliente*.

Uma outra incongruência verificada neste caso, é que para o entrevistado **c** a *maior eficácia do serviço* (48) surge em consequência do *banco criar necessidades nos clientes* (-83); enquanto que o entrevistado **e**, considera que a *maior eficácia do serviço* (48) resulta por via da *maior qualidade de atendimento* (81), do *banco responder às necessidades do cliente* (83).

Por outro lado, o entrevistado **e** considerara que a *possibilidade de segmentar os vários tipos de clientes* (47), conceito bipolar referido apenas por este entrevistado, permitia ao *banco responder às necessidades do cliente* (83); ao acrescentarmos ao conceito colectivo 83 o segundo pólo, *o banco cria necessidades no cliente*, permite para além desta, a seguinte leitura: se *o banco não tem possibilidade de segmentar os vários clientes* (-47) então *cria-lhes necessidades* (-83), o que desvirtua por completo, a lógica discursiva presente neste modelo individual.

Assim, a desarticulação verificada nas lógicas discursivas elaboradas à volta deste conceito fica na nossa opinião, principalmente a dever-se ao facto do pólo que é explicitado pelos dois entrevistados desempenhar papéis diferentes em ambos os modelos; de facto, se atendermos basicamente às suas consequências imediatas, aquele pólo constitui o pólo negativo do conceito para o entrevistado **c** (entrevistado que explicita os dois pólos do conceito), enquanto que para o entrevistado **e**, constitui o seu pólo positivo.

Dadas as dificuldades de articulação dos dois registos discursivos neste caso, que poderão ser reais ou simplesmente fruto da tentativa de fusão de dois conceitos realmente não idênticos, considerámos então três hipóteses alternativas ou (1) procedíamos a uma série de alterações nas relações estabelecidas de forma a eliminar as fontes de incongruência anteriormente salientadas; ou (2) designávamos o conceito colectivo apenas com o primeiro pólo do conceito aquele que aparentemente representa o mesmo ente designado; ou ainda (3) abandonávamos pura e simplesmente, a fusão dos dois conceitos, considerando-os assim, como não semelhantes.

Destas hipóteses, a segunda foi imediatamente por nós rejeitada não porque teríamos para tal de "ultrapassar" uma regra por nós inicialmente

definida, a de que na construção de conceitos colectivos optaríamos sempre pelos conceitos que explicitassem os dois pólos, mas porque considerámos importante no contexto do nosso estudo, a informação representada no segundo pólo explicitado por um destes entrevistados.

Desta forma, considerámos inicialmente, a primeira destas hipóteses mas rapidamente verificámos que nos iríamos ingerir de tal forma nos discursos elaborados que o mapa colectivo elaborado "ganharia" um novo elemento, perdendo assim, em "autenticidade".

A hipótese que acabámos por aceitar foi a da não fusão dos dois conceitos considerando-os assim, diferentes nas entidades que representam. Aliás, apesar de metade dos conceitos que constituem o domínio imediato do conceito colectivo, fazerem parte dos modelos dos dois entrevistados em questão, e de não haver relações comuns entre os dois pode exactamente querer confirmar que os dois conceitos inicialmente por nós fundidos não representam de facto, a mesma entidade designada.

Além deste caso, procedemos ainda a uma alteração ao domínio imediato do conceito 49 o conceito relativo à *abertura de balcões*. De facto, encontrámos no mapa colectivo a seguinte relação directa estabelecida pelo entrevistado **e**: a *expansão da rede de balcões/agências* (49) implica uma *boa organização* (35), relação directa que se tornava um tanto incompreensível. Confrontados então com o modelo individual deste entrevistado verificámos que esta relação não era no modelo original, uma relação directa fazendo-se através de um outro conceito a *uniformização dos procedimentos*, conceito que por não constituir um dos conceitos relevantes do modelo global, acabou por não ser considerado no seu mapa síntese.

Ou seja, para este entrevistado a *expansão da rede de balcões* implicava uma maior *uniformização de procedimentos* com o intuito de se alcançar uma boa organização no seu funcionamento. Por considerarmos que o mapa colectivo ganhava em compreensibilidade, optámos por considerar o conceito relativo à *uniformização dos procedimentos*. Ao nível das relações, substituímos a relação directa referida pelas relações que este conceito

estabelecia no mapa individual - neste caso, apenas duas relações, as referidas anteriormente -.

Mas, o mapeamento do domínio imediato dos conceitos do mapa colectivo ajudou-nos também nesta fase, a visualizar e consequentemente a eliminar do mapa colectivo algumas relações que considerámos redundantes no contexto geral do mapa colectivo. Assim, não só eliminámos vias de influência que explicitadas por algum dos entrevistados, constituíam atalhos de caminhos mais longos explicitados por outro dos entrevistados (Cossette, 1994); como redefinimos algumas das relações que constavam do mapa colectivo, porque oriundas dos mapas síntese dos três entrevistados, por vezes criavam problemas à compreensão daquele. Analisemos em pormenor quais foram estas relações bem como as causas da sua eliminação ou redefinição.

Foram algumas as relações que estabelecidas originalmente por um dos entrevistados, considerámos atalhos de outras vias de influência mais desenvolvidas e que foram estabelecidas por outro dos entrevistados, por essa razão, vamos aqui indicar sinteticamente os vários casos.

Relativamente ao *número de balcões/agências do banco* (49) optámos por eliminar a relação directa estabelecida entre este conceito e o *volume de negócios* (3), uma vez que os outros dois entrevistados explicitam uma relação indirecta entre estes dois conceitos, um por via da *maior cobertura geográfica abrangida pelo banco* (50) e o outro por via do *maior volume de negócios em cada balcão* (70). Considerámos, assim, a relação directa referida inicialmente como um atalho destas duas relações indirectas.

Da mesma forma, considerámos a relação directa entre a *polivalência* (13) e a *rotação dos trabalhadores* (4) estabelecida pelo entrevistado **a**, como um atalho da relação estabelecida entre estes dois conceitos por via de *facilitar a substituição de trabalhadores faltosos* (56), pelo entrevistado **e**.

A relação estabelecida pelo entrevistado **e** entre a *possibilidade de substituir trabalhadores faltosos* (56) e a *optimização funcional dos RH* (38), foi

igualmente considerada como um atalho da relação estabelecida entre estes dois conceitos por via da *rotação de trabalhadores* (4) e, por essa razão, eliminada.

Considerámos também que a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) tinha efeito na *rapidez do trabalho* (6) não duma forma directa, como consideraram os entrevistados ***a*** e ***e***, mas por via da *diminuição do tempo da realização das tarefas* (82) como considerou o entrevistado ***c***, daí termos eliminado a relação directa 62+6.

Para além destas, foram também consideradas como relações atalho e, por isso, eliminadas as relações directas entre:

- o *aumento do volume de negócios* (3) e a *quantidade de lucros obtidos pela empresa* (55), uma vez que esta relação se faz por via do *aumento da produtividade dos trabalhadores* (1) e do consequente *aumento da rentabilidade da empresa* (32);
- a *idade do banco* (16) e o conceito base do *sistema de informação* (78), já que esta relação acontece por intermédio do *conceito do sistema de informação que é valorizado* (60);
- o grau de *hierarquização das unidades orgânicas* (19) e o grau de *flexibilidade da organização* (18), relação que se estabelece por via da *maior rotação dos trabalhadores* (4) que permite a *optimização funcional dos RH* (38);
- a *diversidade de tarefas nos postos de trabalho* (23) e o *aumento da produtividade* (1), relação que acontece por via indirecta da *motivação dos trabalhadores* (20) e de *maior envolvimento no trabalho* (21);
- a *diminuição dos custos de funcionamento* (-33) e o *aumento de lucros da empresa* (55), relação que se estabelece indirectamente através do *aumento da rentabilidade do banco* (32);

- os *circuitos administrativos informatizados* (34) e a *rapidez do serviço/atendimento* (6). Os *circuitos administrativos informatizados* (34) levam à *maior automatização das tarefas* (5) que provoca a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62), que ao diminuir o *tempo de realização das tarefas* (82) proporciona *maior rapidez do serviço/atendimento* (6);
- os *circuitos de trabalho informatizados* (34) e a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62), influência que se faz por via da *maior automatização das tarefas* (5) e também da *racionalização dos procedimentos administrativos* (58);
- a *fidelidade do cliente ao banco* (42) e o *aumento do volume de negócios* (3), pois esta relação faz-se por intermédio das *vantagens competitivas sobre os outros bancos* (79) e o consequente *aumento do volume de negócios dos balcões* (-70);
- a *quantidade de dados que o sistema possui sobre cada cliente* (45) e a *possibilidade de segmentar os vários tipos de clientes* (47), relação que se estabelece entre estes dois conceitos através do *grau de conhecimento que o sistema permite do cliente* (46);
- a *maior eficácia do serviço* (48) e a *fidelidade do cliente ao banco* (42), pois considerámos que esta relação era um atalho da relação que se estabelecia indirectamente entre aqueles dois conceitos por via da *satisfação do cliente* (51);
- o *grau de conhecimento que o sistema tem do cliente* (46) e a *qualidade do atendimento* (81). De facto, é o *grau de conhecimento que o sistema tem do cliente* (46) que ao *possibilitar (ou não) a segmentação (tipificação) dos vários clientes/pessoas* (47) vai permitir que *o banco ofereça produtos adequados às necessidades das pessoas/clientes* (86) aspecto que contribui decisivamente, para uma *maior qualidade do atendimento* (81);

- a *cobertura geográfica do banco* (50) e a *rapidez do serviço/atendimento* (6). Esta influência faz-se sentir através do *aumento de negócios* (3) e da consequente *informatização dos serviços* (6);
- a *racionalização dos procedimentos administrativos* (58) e o seu *encurtamento* (37), relação que acontece por via da *redução das cargas administrativas do trabalho* (62);
- a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) e a *eficácia do serviço* (48). Na realidade, esta relação acontece por via do *encurtamento dos circuitos administrativos* (37) que favorece a existência de *sistemas sem redundâncias/duplicações* (-44), por isso mesmo *mais eficazes* (48);
- a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) e a *melhor prestação de serviço ao cliente* (87). Esta influência dá-se sucessivamente através da *diminuição do tempo de realização das tarefas* (82) e da *maior rapidez do serviço/atendimento* (6);
- o tipo de *perfil do trabalhador* (67) e a *melhor prestação de serviço ao cliente* (87). De facto, o tipo de *perfil do trabalhador* (67) afecta a prestação de serviço ao cliente ao permitir ao *banco criar necessidades nos seus clientes* (83);
- a *quantidade de contas de cada cliente* (77) e o *conceito chave do sistema de informação* (78), por termos considerado essa via de influência como um atalho da relação indirecta estabelecida entre estes dois conceitos através do *conceito que o sistema valoriza* (60);
- o *conceito chave do sistema de informação* (78) e a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62), pois esta relação faz-se por via da *eliminação das redundâncias/duplicações do sistema* (44) e da consequente *racionalização dos procedimentos* (58); e, finalmente eliminámos também a relação directa entre

- a possibilidade do *banco oferecer produtos adequados às necessidades das pessoas/clientes* (86) e o *aumento do volume de negócios* (3). Na verdade, esta relação dá-se por via da *maior qualidade de atendimento* (81) que ao provocar *satisfação no cliente* (51), *melhora a imagem do banco* (9) e esta finalmente, contribui para o *aumento do volume de negócios*.

Além destas alterações nas relações inicialmente presentes no mapa colectivo, procedemos à redefinição de algumas relações que pelo facto de termos construído o mapa colectivo a partir dos mapas síntese, eram relações duplas isto é, bidireccionais, situações que em termos de análise, colocam alguns problemas, pois aumentam o número de relações do modelo constituído, confundindo desta forma a análise.

Desta forma, foi redefinida a relação estabelecida entre a *produtividade* (1) e a *satisfação do trabalhador* (53) - relação que no mapa colectivo, se estabelecia nos dois sentidos, isto é, 1+53 e 53+1 -. Destas duas decidimos eliminar a relação directa entre a produtividade e a satisfação do trabalhador por duas razões: por um lado, porque esta relação não fora estabelecida directamente por nenhum dos entrevistados individualmente, ela surgia no mapa colectivo porque deste não faz parte o conceito através do qual se fazia esta relação, o conceito relativo à recepção de prémios pelo trabalhador e, por outro lado, porque esta relação constitui um atalho da relação estabelecida entre aqueles dois conceitos por via das *recompensas económicas* (54) *recebidas pelo trabalhador*. Consistia assim, numa relação artificialmente criada.

Da mesma forma uma relação dupla é explicitada entre os conceitos relativos à *motivação dos trabalhadores* (20) e às *recompensas económicas por eles ganhas* (54). Assim, neste caso optámos por manter a relação entre a recompensas económicas e a motivação do trabalhador, já que a relação inversa não é no modelo de onde provém, uma relação directa, isto é, este

entrevistado considerara que trabalhadores motivados, trabalham melhor do que os colegas o que faz com que tenham maiores recompensas económicas.

Por fim, na relação dupla encontrada entre os conceitos relativos à *qualidade do funcionamento* (59) e à *quantidade de cargas administrativas do trabalho* (62) optámos também, por manter aquela que no modelo original - o caso ***c*** - era a relação directa, isto é, a relação entre a redução das cargas administrativas do trabalho e o melhor funcionamento dos serviços.

Apenas num caso mantivemos uma relação bidireccional uma vez que esta situação retratava as relações que dois dos entrevistados estabeleceram nos seus modelos individuais entre os dois conceitos envolvidos. Referimo-nos à relação entre o *aumento dos lucros* (55) e o *aumento da rentabilidade da empresa* (32).

Terminadas estas duas fases a da definição dos conceitos e a da redefinição das relações do mapa colectivo, e depois de procedermos de novo a uma verificação dos domínios imediatos de todos os conceitos que dele fazem parte, demos início à análise do mapa assim constituído fase de que daremos conta na secção seguinte.

4. Método de análise de dados

4.1. Análise do mapa colectivo

Para análise do mapa colectivo elaborado utilizámos também o Graphics COPE, técnica informatizada de mapeamento cognitivo desenvolvida como vimos já, com base na Teoria de constructos pessoais de Kelly (1963).

De acordo com os objectivos exploratórios deste estudo, a forma como procedemos constituiu basicamente um método heurístico de leitura do mapa elaborado e um método de produção de hipóteses relativas à estrutura colectiva do conhecimento sobre "organização" existente na instituição de crédito à qual pertencem os três entrevistados.

Fizemos uma exploração do mapa colectivo muito idêntica à que fizemos para os mapas individuais descritos no capítulo sexto ainda que mais centrada na análise dos conceitos cruciais do modelo. Assim, a apresentação deste caso seguirá uma sequência relativamente idêntica que passaremos a sintetizar.

Numa primeira parte, designada por *Características gerais do mapa cognitivo*, apresentaremos algumas das características e análises gerais do modelo como por ex., o tamanho do modelo, identificaremos os "conceitos topo" ou "influenciados" e, os "conceitos base" ou "influenciantes" do modelo; com base nestes dados avançaremos algumas hipóteses relativamente à complexidade cognitiva do modelo nomeadamente através do cálculo da razão entre o número total de relações e de conceitos do modelo e, da razão entre o número de "conceitos topo" e de "conceitos base" e o número total de conceitos do mapa. Explorou-se ainda com base na análise do quantitativo de conceitos por domínio considerado, a importância desempenhada pelos conceitos do *meio interno* e pelos conceitos do *meio externo* no conhecimento colectivo que este banco possui sobre *organização*.

Numa segunda parte, que denominámos por *Análise detalhada do modelo*, procedemos a partir dos agrupamentos de clusters constituídos, à análise propriamente dita do mapa colectivo elaborado. A análise do mapa através da análise dos seus clusters constituiu uma opção pois e à semelhança do que acontecera na análise dos mapas individuais, a dimensão do mapa colectivo não nos permitia a sua representação gráfica. Como a *análise de clusters* realizada pelo GCope, cria agrupamentos cujo conteúdo é mutuamente exclusivo, isto é, cada conceito pertence a um e um só agrupamento, com a representação dos clusters do modelo garantíamos a visualização de todos os conceitos e relações presentes no modelo.

Além disso, na representação gráfica dos clusters optámos também por representar todas as relações que cada conceito do cluster em análise mantém com outros conceitos do mapa, inseridos nos outros clusters do modelo. As relações estabelecidas com conceitos que não pertencem ao

cluster são representadas por traços ou setas a tracejado, conforme se tratem de relações conotativas ou de influência, acrescidos da indicação do número do conceito com quem é estabelecida a relação.

Partindo então, de cada um dos clusters constituídos, faremos uma análise temática do mesmo procurando conceitos "organizadores", ou seja, conceitos que encontrando-se na base dos clusters vão estar na origem da maior parte das vias argumentativas presentes no mesmo. Ao longo da análise destas diferentes vias destacaremos os conceitos que a análise tenha evidenciado como relevantes ou porque estabelecem um grande número de relações directas com outros conceitos - análise do *Domínio imediato do conceito*; ou porque estabelecem um grande número de relações directas e indirectas - análise da C*entralidade* dos conceitos -; ou ainda porque constituem *opções potenciais* do modelo ou "pontos de ramificação" - conceitos que possuem mais do que um resultado e/ou mais de três relações -; etc.

Consideraremos ainda em cada cluster e a partir da análise dos *agrupamentos hierárquicos do cluster*, o seu conceito mais elaborado, isto é, aquele que mais subordinados possui. Optámos por considerar esta análise pois como ela considera apenas os subordinados de cada conceito que *não pertencem* ao agrupamento ao qual este pertence, a análise destes mapas juntamente com o dos clusters permite-nos uma imagem mais completa do conhecimento existente nesta Organização relativamente à temática do conceito analisado.

A análise dos *círculos* discursivos ou *loops* presentes no modelo não será realizada dada a sua enorme quantidade no modelo (mais de quatrocentos!), facto que pode resultar da existência no mapa colectivo da relação bidireccional estabelecida entre o *aumento dos lucros* (55) e o *aumento da rentabilidade da empresa* (32) ou resultar simplesmente, do método que utilizámos para agregação dos três mapas individuais e que por esse motivo não será por nós valorizado. Por esta razão, a análise reportar-se-à apenas à estrutura hierárquica entre dados, acções, meios e fins evidenciada no mapa, aquilo a que Bougon (1992) chamou por *modelo hierárquico*.

Entretanto, e para facilitar a localização nos mapas elaborados, dos conceitos referidos em texto sempre que fizermos referência a algum indicaremos, entre parêntesis, o seu respectivo número.

No final desta análise e a partir das principais características evidenciadas no modelo, elaboraremos numa terceira e última parte, denominada *Conclusões e reflexões finais,* uma síntese do conhecimento que esta Organização de crédito evidencia possuir sobre *organização.* Para elaboração desta síntese servir-nos-emos fundamentalmente da diferenciação que McGregor fez entre Teoria X e Teoria Y.

De forma a não tornar demasiado extensa a apresentação deste caso, e à semelhança do que fizemos no primeiro estudo empírico, constituímos um conjunto de anexos (cf. Anexo I.), de onde constarão para além das principais características do modelo, todas as análises realizadas e que estiveram na base das interpretações aqui apresentadas. Por razões de confidencialidade, e tal como já referimos, foi mantido o anonimato da Organização bancária participante no estudo.

4.2. Análise do *Projecto atendimento*

O procedimento adoptado para análise da estrutura funcional adoptada para organização dos balcões assemelha-se ao adoptado para leitura do mapa colectivo, isto é, tratando-se de um estudo exploratório fizemos uma leitura heurística dos dados. Procurámos compreender a partir de diversas características organizacionais evidenciadas pela referida estrutura, qual o seu tipo dominante. Para tal, utilizámos como referente teórico a diferenciação que Kast e Rosenzweig fizeram entre estrutura *estável-mecânica* e a estrutura de tipo *orgânica-adaptável* (Kast & Rosenzweig, 1985 citados por Bertrand e Guillemet, 1994).

5. Resultados e sua discussão

5.1. O mapa cognitivo colectivo e a sua análise

5.1.1. Características gerais do mapa cognitivo colectivo

O mapa colectivo ficou assim constituído por 87 conceitos e 164 relações, três das quais são relações conotativas. Das restantes relações, podemos verificar[9] que cerca de 25,5% (41 relações) são relações negativas facto que nos permite desde já, afirmar que estamos perante uma Organização que assume preferencialmente, um discurso positivo sobre a temática em estudo; isto é, o conhecimento que possui sobre *organização* é expresso de forma positiva e clara mais em termos de objectivos a alcançar do que de situações problemáticas actuais.

Relativamente aos tipos de conceitos que o constituem[10], elaborámos o Quadro 58., que nos elucida sobre a quantidade de conceitos encontrados em cada um dos domínios por nós considerados.

	DOMÍNIOS	TOTAL
Meio Interno	*Organização*	34
	Pessoal	28
	Empresa	16
	Sub-Total$_1$ ☞	***78***
Meio Externo	*Clientes*	4
	Concorrência	3
	Político-económica	2
	Sub-Total$_2$ ☞	***9***

Quadro 58. Quantidade de conceitos constituintes do mapa colectivo por domínio considerado.

[9] Confrontar no Anexo I. o *Tamanho do modelo*, a *Listagem dos conceitos* e a *Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos.*

[10] Confrontar no Anexo I. o resultado da análise de conteúdo realizada que nos dá conta dos conceitos integrados em cada domínio - *Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem* -.

Podemos constatar e tal como seria de esperar atendendo a que se trata de um mapa agregado derivado de três dos mapas analisados no primeiro estudo, que no mapa colectivo predominam nitidamente os conceitos relativos ao meio interno, constituindo estes cerca de 90% do n.º total de conceitos do mapa; facto que só por si, poderá significar que nesta Organização os factores relativos aos *trabalhadores*, à *empresa* e à *organização* em si, são mais determinantes na forma como ela estrutura o conhecimento que possui sobre "organização" do que outros conceitos nomeadamente, os relativos ao meio externo.

Quanto aos conceitos do *meio externo* e dada a sua pouca expressividade no modelo colectivo (representam apenas 10% do número total dos conceitos), parecem ter um papel pouco central nas teorias ou no conhecimento que esta Organização possui sobre "organização".

A identificação dos conceitos "base" ou "elaborantes" e dos conceitos "topo" ou "elaborados" permite-nos continuar a manter esta hipótese. De facto, podemos verificar que todos os conceitos "topo" (cf. Quadro 59.), conceitos que no âmbito do mapeamento cognitivo representam como vimos já, os resultados desejados, são conceitos do meio interno da Organização. Uma análise mais aprofundada destes conceitos, dada a sua importância no modelo, será realizada aquando da análise dos clusters.

CONCEITOS "TOPO"
64 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI
65 maior rentabilidade dos RH ... Menor rentabilidade dos RH
69 renovação dos meios humanos
73 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível

Quadro 59. Conceitos "topo" ou "elaborados" do modelo colectivo.

Quanto ao conjunto de conceitos "base" os conceitos que estão na base de cadeias de argumentação (cf. Quadro 60.), verificamos também que pertencem todos às três categorias de conceitos do meio interno da

Organização, com excepção de um, a *adesão de Portugal à CEE*, conceito relativo ao meio externo. Cada um destes conceitos pode ser considerado de acordo com o programa, como opções potenciais que o sujeito percebe como disponíveis para seleccionar as acções que permitem a concretização das "questões chave" ou estratégicas, situadas hierarquicamente, acima daquelas.

CONCEITOS "BASE"
7 pode propor todo o tipo de produtos bancários ... não pode propor todo o tipo de produtos bancários
16 banco centenário ... banco de criação recente
24 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"
30 adesão de Portugal à CEE
40 boa compreensão do pedido do utilizador
57 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos
71 gestão privada ... gestão estatal

Quadro 60. Conceitos "base" ou "elaborantes" do modelo colectivo.

Pelo facto do número de conceitos "topo" ou objectivos ser muito pequeno, apenas quatro, explicando cada um deles mais de duzentas (!!) vias argumentativas presentes no mapa, poderemos dizer que esta organização bancária está bastante centrada no alcance desses objectivos. No entanto, e apesar deste afunilamento superior do mapa, há uma relativa largura na base do mesmo, indicada pela quantidade de conceitos "base" existentes. Pelo facto da maioria destes conceitos desenvolverem um conjunto de vias consecutivas relativamente grande denuncia um mapa de "tecto alto", o que traduz existir nesta Organização uma elaboração discursiva relativamente complexa relativamente ao tema em estudo.

Uma exploração mais aprofundada do papel realmente desempenhado por cada uma destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído por este banco sobre "organização", será o objectivo das análises subsequentes.

5.1.2. *Análise detalhada do modelo*

A análise e interpretação do modelo colectivo será feita, tal como dissemos anteriormente, a partir da análise dos vários clusters constituídos seguindo, na análise de cada um, uma lógica do mais geral para o mais particular ou seja, analisaremos em primeiro lugar e brevemente, as características gerais do cluster e focalizar-nos-emos depois, e mais pormenorizadamente nas características de conceitos particulares que o constituem.

Os conceitos constituintes deste modelo agrupam-se em três clusters com 31, 37 e 19 conceitos[11], respectivamente, facto que nos leva a admitir desde já que estamos perante um mapa cuja *complexidade* é relativamente grande. Isto é, apesar de ser possível dividi-lo em três mapas mais pequenos, podemos constatar que dois deles são densamente povoados de conceitos, exactamente o cluster1 e o cluster2. Esta hipótese interpretativa relativa à complexidade cognitiva do modelo pode também ser comprovada pela razão encontrada entre o número total de relações e o número total de constructos, que é de 1,88 (164/87), o que mostra que no mapa constituído cada conceito considerado estabelece cerca de duas relação com outros conceitos do mapa.

Além disso, os clusters assim constituídos não estão completamente isolados uns dos outros. De facto, eles estabelecem entre si uma série de "pontes", isto é, considerando individualmente qualquer um destes agrupamentos, verificamos que ele se encontra sempre relacionado pelo menos, com um dos outros dois[12].

Os clusters representam subsistemas de ideias minimamente relacionados entre si cujo tema principal é possível identificar. Foi com o intuito de identificar o tema dominante em cada um dos clusters constituídos que elaborámos o Quadro 61. que nos dá conta, à priori, do peso que cada grupo de conceitos identificados no modelo tem em cada um destes agrupamentos e

[11] Confrontar no Anexo I. a constituição dos "Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos".
[12] Confrontar no Anexo I. a *Listagem hierárquica dos agrupamentos.*

permite-nos saber se alguns daqueles predominam e quais, em cada cluster considerado.

	MEIO INTERNO			MEIO EXTERNO			
	Org.	*Pes.*	*Empr.*	*Client.*	*Concor.*	*Pol.-Eco.*	TOTAL
Cluster1	14	17					**31**
Cluster2	12	11	11	2		1	**37**
Cluster3	8		5	2	3	1	**19**
TOTAL	***34***	***28***	***16***	***4***	***3***	***2***	**87**

Quadro 61. Quantidade de conceitos por domínio considerado em cada cluster do modelo colectivo.

Assim, verificamos que os *clusters1* reúne apenas conceitos relativos à *organização* e ao *pessoal*. O *cluster2* e o *cluster3* reúnem conceitos de todos os domínios considerados excepto de um: no cluster2 não existem conceitos relativos à *concorrência* e o *cluster3*, o mais pequeno dos três, não engloba conceitos relativos ao *pessoal*.

Analisemos então, e em pormenor, o conteúdo específico de cada um destes agrupamentos constituídos, servindo-nos para tal, de outro tipo de análises nomeadamente, de análises a conceitos específicos, que façam parte do cluster em questão e que nos ajudem não só a perceber a sua temática dominante como a forma como este banco estrutura o seu conhecimento sobre *organização*.

5.1.2.1. Análise do Cluster1

O cluster1 agrupando como vimos já, conceitos relativos apenas à *organização* e ao *pessoal*, permite-nos perceber a estrutura de conhecimento existente nesta Organização relativamente à relação entre estes dois domínios.

Assim, atendendo à importância dos conceitos que dele fazem parte, consideramos que existem quatro linhas de força na leitura do conteúdo deste agrupamento.

Por um lado, verificamos que a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) um dos conceitos mais importantes e centrais do modelo constituindo também o quarto conceito mais elaborado deste cluster[13], é podemos dizer, um dos conceitos "organizadores" deste cluster. De facto, podemos ver na representação gráfica deste cluster (Figura 61.) que este conceito se relaciona com a maioria dos conceitos mais significativos do modelo.

De facto, a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) vai por um lado, permitir a *diminuição do tempo de realização do trabalho* (82), um *atendimento mais rápido* (6), outro dos conceitos importantes do modelo se atendermos ao número de relações que estabelece com outros conceitos do modelo[14], e em consequência, uma *melhor prestação de serviço ao cliente* (87).

Por outro lado, a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) vai também permitir que o trabalhador *procure e simule soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente* (12) o quarto conceito *pessoal* mais elaborado e também um dos mais importantes e centrais do modelo[15], o que vai possibilitar por um lado, que o *trabalhador resolva o problema do cliente* (26) o que se traduzirá numa *maior eficácia do serviço* (48), o conceito *organizar* mais elaborado e um dos mais importantes e centrais deste modelo também[16].

[13] Consultar no Anexo I. o resultado da análise dos Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1, os resultados da Análise do domínio imediato dos conceitos e da Análise da centralidade dos conceitos.

[14] Ver Anexo I8. E Anexo I9..

[15] Consultar no Anexo I. o resultado da análise dos Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento *pessoal*, os resultados da Análise do domínio imediato dos conceitos e da Análise da centralidade dos conceitos (Anexo I8. E Anexo I9.).

[16] Consultar no Anexo I. respectivamente, o resultado da análise dos Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir de *organizar*, os resultados da Análise do domínio imediato dos conceitos e da Análise da centralidade dos conceitos.

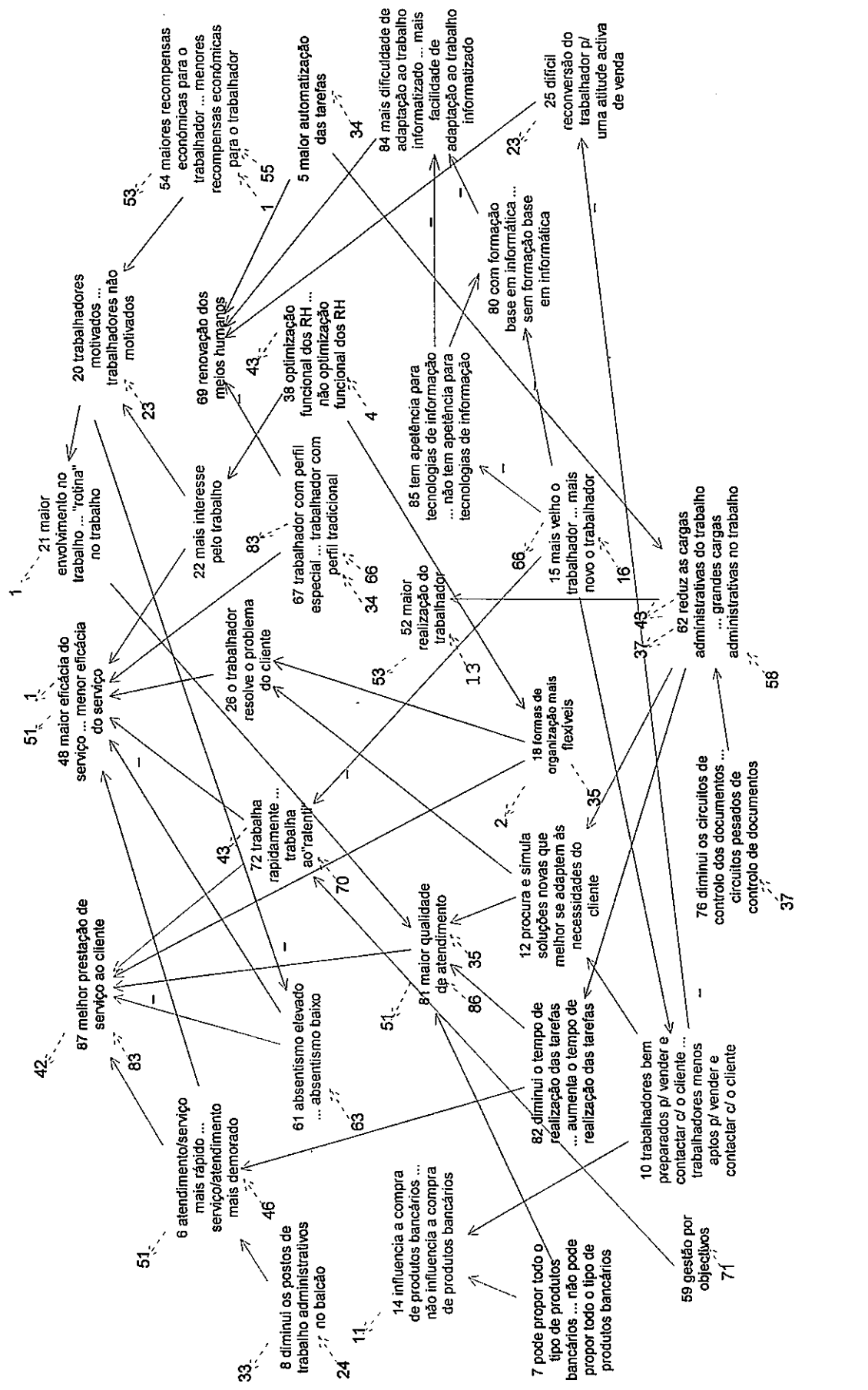


Figura 61. Mapa do Cluster1.

Mas, o *procurar e simular soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente* (12) traduz-se directamente numa *maior qualidade de atendimento* (81), outro dos conceitos cruciais deste modelo[17] o que por sua vez, se traduz também numa *melhor prestação de serviço ao cliente* (87).

Finalmente, a *redução das cargas administrativas do trabalho* (62) provoca também directamente a *maior realização do trabalhador* (52), um dos conceitos mais elaborados deste cluster e também dos conceitos *pessoal.*[18]

Um outro conceito que nos ajuda a compreender o conteúdo temático deste cluster e em consequência, o conhecimento sustentado por esta Organização, é o conceito relativo à *idade do trabalhador* (15), o nono conceito mais importante quanto ao número de relações directas que estabelece com os outros conceitos do modelo[19]. Analisemos então a elaboração consecutiva deste conceito.

Em primeiro lugar, verificamos que das quatro vias que têm origem neste conceito e que se encontram representadas neste cluster, três delas finalizam no conceito *renovação dos meios humanos* (69), um dos objectivos deste modelo como vimos já (cf. Quadro 59.). Ou seja, nesta Organização é sustentado o conhecimento que quanto *mais velho o trabalhador* (15), *maiores* serão *as dificuldades de adaptação ao trabalho informatizado* (84) quer pelo facto daqueles trabalhadores *não terem apetência para tecnologias de informação* (-85) ou por *não terem formação base em informática* (-80), o que vai levar à referida *renovação dos meios humanos* (69). Por outro lado, quanto *mais velho o trabalhador* (15), *menos apto para vender e contactar com o cliente* (-10) ele será, o que ao *dificultar* a sua *reconversão para uma atitude activa de venda* (25) vai levar também à *renovação dos meios humanos* (69).

---

[17] Constitui de facto, o conceito mais elaborado deste cluster; o segundo conceito *organização* mais elaborado, e ocupa ainda um lugar de destaque quanto ao número de relações directas e directas e indirectas que estabelece com outros conceitos do modelo - ver Anexo I.

[18] Consultar respectivamente no Anexo I., o resultado da análise dos Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1 e dos Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento *pessoal.*

[19] Verificar no Anexo I8. o resultado da análise *Domínio imediato dos conceitos.*

Uma outra ideia associada à *maior idade do trabalhador* é a de que quanto *mais velho for o trabalhador* (15), *menor* será o seu *ritmo de trabalho* (-72) e em consequência, *menor a eficácia do serviço* (-48) e *pior a prestação de serviço ao cliente* (pólo oposto deduzido do conceito 87), aspectos que constituem o pólo não desejado dos respectivos conceitos.

Entretanto, podemos verificar que o conceito relativo à idade do trabalhador se relaciona ainda com dois outros conceitos um do cluster2 e outro do cluster3. Assim, é estabelecida uma relação directa entre a *idade do trabalhador* e a *idade do banco* (16), um dos conceitos "base" do modelo (cf. Quadro 60.) incluído no cluster3.

Além disso, podemos verificar que relativamente ao *trabalhador com mais idade* existe ainda a ideia de que eles *preferem trabalho sistematizado* (66) situação em que são *mais rentáveis* (65).

Um terceiro conceito crucial do modelo e que ajuda a organizar o conteúdo deste cluster, é o conceito relativo à *optimização funcional dos RH* (38), que resulta basicamente da *rotação dos trabalhadores* (4) - conceito do cluster2 que analisaremos no ponto seguinte.

Podemos verificar que duas das consequências da *optimização funcional dos RH* (38) são por um lado, a assunção de *formas de organização mais flexíveis* (18) e o *maior interesse pelo trabalho* (22) despertado no trabalhador. Conceitos que vão estar relacionados o primeiro indirectamente e o segundo directamente, com a *maior eficácia do serviço* (48), outro dos conceitos fulcrais do modelo como vimos anteriormente. Além disso, quanto *maior interesse pelo trabalho* (22) o trabalhador tiver, *mais motivado* (20) estará - outro dos conceitos relevantes do modelo[20] -, o que vai levar a um *maior envolvimento no trabalho* (21) que vai promover não só a *maior produtividade* (1) do trabalhador como a *maior qualidade de atendimento* (81).

[20] No Anexo I. podemos verificar que é um dos conceitos mais importantes atendendo ao número de relações que directamente estabelece com outros conceitos do modelo.

A *motivação do trabalhador* (20) vai ter um efeito directo nas taxas de absentismo (61) sendo que quanto mais elevado for o absentismo (-61), *menor* será a *eficácia do serviço* (-48) e *pior a prestação de serviço ao cliente* (-87) - pólo induzido do conceito 87.

Um outro efeito da *optimização funcional dos RH* é a *diminuição do n.º de empregados* (43), um dos conceitos mais importantes e centrais do modelo colectivo como veremos aquando da análise do cluster2.

A finalizar a análise deste cluster destacamos o conceito relativo à *quantidade de recompensas económicas recebidas pelo trabalhador* (54), o conceito mais elaborado deste domínio e também o segundo mais elaborado do cluster[21], e que provoca como consequências directas, ter *trabalhadores motivados* (20) e aumentar a *satisfação do trabalhador* (53), conceito que como podemos verificar já não pertence a este cluster.

Com o objectivo de explorar a estrutura do conhecimento existente nesta Organização sobre a *motivação dos trabalhadores*, vamos proceder à análise detalhada dos conceitos seus subordinados, ou seja dos conceitos que a explicam. Da observação da Figura 61. podemos constatar que a *motivação dos trabalhadores* (20) sofre a influência directa de três conceitos nomeadamente da *quantidade de recompensas ganhas pelo trabalhador* (54), do *maior interesse pelo trabalho* (22), conceitos deste cluster, e também é influenciado pela *maior variedade de tarefas dos postos do balcão* (23), o que para esta Organização se identifica com o *enriquecimento das tarefas* (24) - conceitos do cluster2.

Destes três conceitos o que desempenha um papel mais fulcral no modelo, atendendo ao resultado das principais análises realizadas, é sem dúvida o conceito relativo à *quantidade de recompensas ganhas pelo trabalhador* (54)[22] conceito que por essa mesma razão, vamos aqui explorar

[21] Consultar Anexo I10. E Anexo I7..

[22] No Anexo I. podemos verificar que é o terceiro conceito mais elaborado do cluster (Anexo I7.) e também o mais elaborado do agrupamento de conceitos *pessoal* (Anexo I10.).

mais detalhadamente. Consideremos então, os seus subordinados, ou seja, os conceitos que o explicam e que não fazem parte deste cluster (Figura 62.).

Assim e num primeiro nível de influência, podemos ver que há basicamente dois factores que levam ao *aumento de recompensas económicas recebidas pelo trabalhador* (54) que são o *aumento da produtividade do trabalhador* (1) e o *aumento dos lucros da empresa* (55), conceitos do cluster2 e que como veremos desempenham também papel de destaque no mapa colectivo elaborado.

O *aumento da produtividade do trabalhador* (1) pode ser conseguido por quatro vias directas pelo *aumento do volume de negócios* (3), pela *maior satisfação do trabalhador* (58) que é directamente influenciada pelo *aumento das recompensas económicas ganhas pelo trabalhador* (54) - estabelecendo-se neste caso, um loop de feedback positivo entre estes três conceitos - e ainda pela *maior eficácia do serviço* (48) e pelo *maior envolvimento no trabalho* (21) conceitos deste cluster.

Por outro lado, o *aumento dos lucros da empresa* (55) é directamente influenciado pelo comportamento do *cliente comprar os produtos do banco* (11) e pela *maior rentabilidade da empresa* (32), esta última influenciada directamente também pela *redução dos custos de funcionamento* (-33) e pelo *aumento de produtividade do trabalhador* (1). Estabelece-se desta forma, um outro loop do modelo o que vem mais uma vez, pôr em relevo a importância que as *recompensas económicas* desempenham no conhecimento colectivo existente neste banco.

Além disso, e tal como podemos constatar também na representação gráfica dos subordinados deste conceito (cf. Figura 62.), na base de todas estas influências estão dois dos conceitos "base" do modelo, exactamente o relativo à *adesão de Portugal à CEE* (30) e a opção pela *gestão privada* (71) (em oposição à gestão *estatal*) - conceitos do cluster3 e do cluster2 respectivamente.

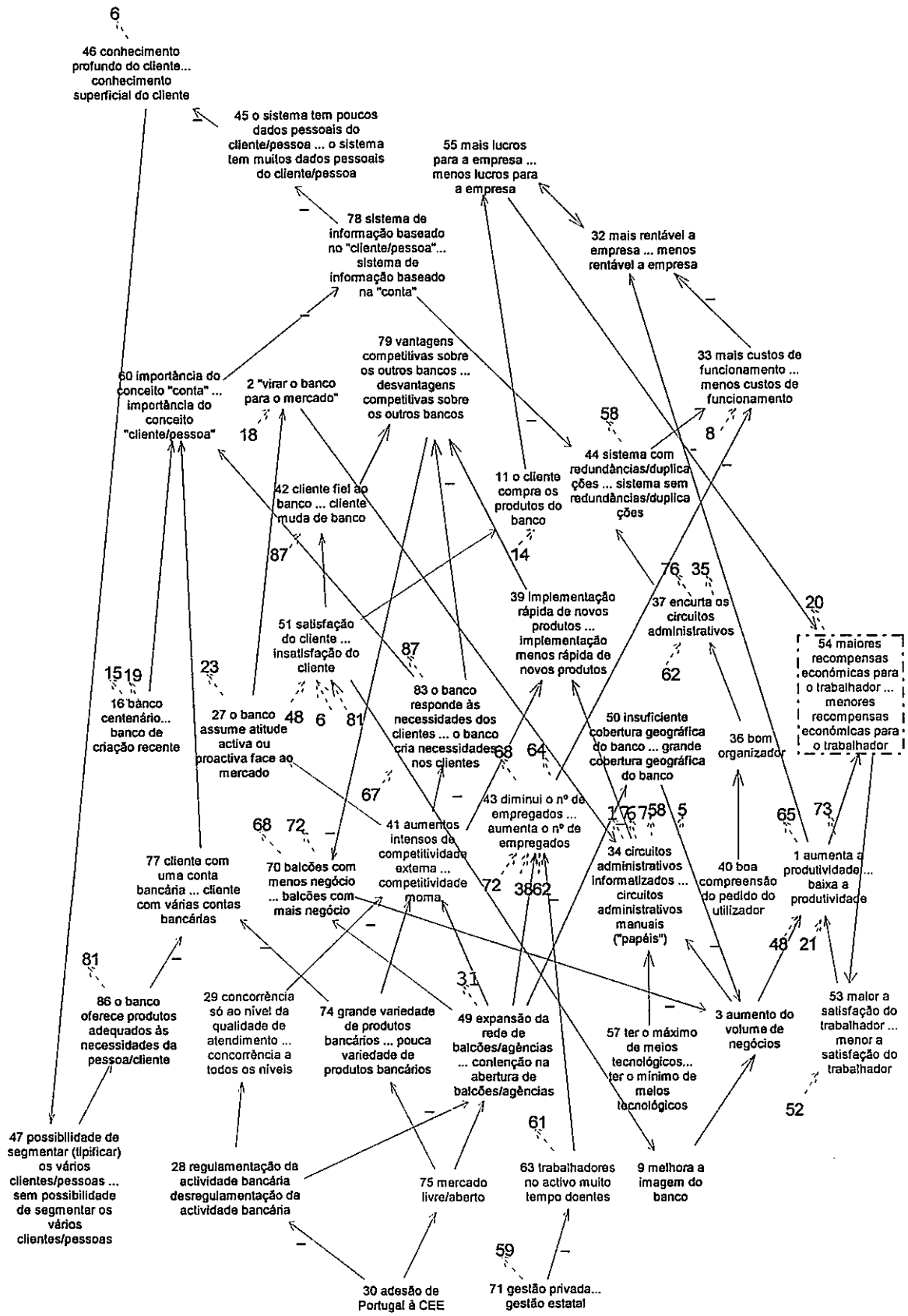


Figura 62. Subordinados do conceito relativo à *quantidade de recompensas económicas ganhas pelo trabalhador* (54).

∴

Da análise deste cluster foi-nos possível perceber de que forma esta Organização estrutura o conhecimento que possui relativamente à relação entre factores organizativos e humanos.

Assim, pudemos verificar que os *motivadores extrínsecos* (Robbins, 1994) como seja por ex., as recompensas económicas e as alterações organizativas como por ex., a *redução das cargas administrativas do trabalho* e a *optimização funcional dos RH*, desempenham segundo o conhecimento estruturado por este banco, papel preponderante enquanto *motivadores no trabalho.*

Embora sejam considerados alguns motivadores intrínsecos (Robbins, 1994), nomeadamente o *interesse pelo trabalho*, este não se mostrou ser um elemento tão crucial como os anteriores no conhecimento sustentado por este banco sobre os *motivadores no trabalho.*

Quer uns quer outros são percebidos por este banco como imperativos vitais para a prossecução de alguns dos seus principais objectivos, como seja por ex., a *qualidade de atendimento*, a *melhor prestação de serviço ao cliente* e a *maior eficácia do serviço.*

Além disso, a análise deste cluster permitiu-nos perceber que a *idade do trabalhador* é um factor decisivo na avaliação que este banco faz dos seus recursos humanos. Torna-se claro que trabalhadores *mais velhos*, os que como vimos anteriormente constituem a uma grande percentagem dos empregados deste banco (cf. pág. 516), são trabalhadores dispensáveis ao banco por diversas razões. São-no porque possuem um *ritmo de trabalho* mais lento, porque não se adaptam ao trabalho informatizado devido à sua incapacidade para lidar com a informática e também porque não possuem nem se conseguem converter, a uma *atitude activa de venda*, aquela que como vimos se decidiu implementar com o *Projecto atendimento.*

5.1.2.2. Análise do Cluster2

Relativamente ao cluster2, o mais denso dos três em que o modelo foi naturalmente dividido, podemos dizer que o conceito relativo à *facilidade de abertura de agências bancárias* (49), um dos mais importantes e centrais deste modelo[23], é o seu conceito organizador.

Podemos ver na representação gráfica do cluster (Figura 63.) que a *expansão da rede de balcões* (49) facto que aconteceu de acordo com o conhecimento elaborado neste banco, devido à *adesão de Portugal à CEE* (30), tem um efeito directo em cinco conceitos quatro dos quais, pertencem a este cluster. Analisemos então, as diferentes vias constituídas a partir dele.

Por um lado, verificamos que a *expansão da rede de balcões* (49) provoca uma *diminuição da quantidade de negócio por balcão* (70), um dos dois conceitos mais elaborados deste cluster[24] e um *aumento da cobertura do mercado* (-50) aspectos que vão por sua vez, provocar efeitos contrários no *volume de negócios do banco* (3): de facto, com a *diminuição da quantidade de negócio por balcão* (70) há uma *diminuição do volume de negócios* (pólo induzido do conceito 3) e, em consequência da *maior cobertura do mercado* (-50) verifica-se um *aumento do volume de negócios* (3), outro dos conceitos mais importantes e centrais deste modelo[25].

[23] Ocupa realmente o sétimo lugar quanto ao n.º de relações directas que estabelece e o décimo terceiro quanto ao n.º de relações directas e indirectas que estabelece com os outros conceitos do modelo - ver Anexo I8. E Anexo I9..

[24] De facto, neste cluster há dois conceitos igualmente elaborados, o conceito relativo à *quantidade de negócio por balcão* (70) e o conceito relativo à *produtividade* (1) do trabalhador - consultar Anexo I12..

[25] É um dos vinte conceitos mais importantes atendendo ao n.º de relações directas e de relações directas e indirectas que estabelece com os outros - Ver Anexo I8. E Anexo I9..

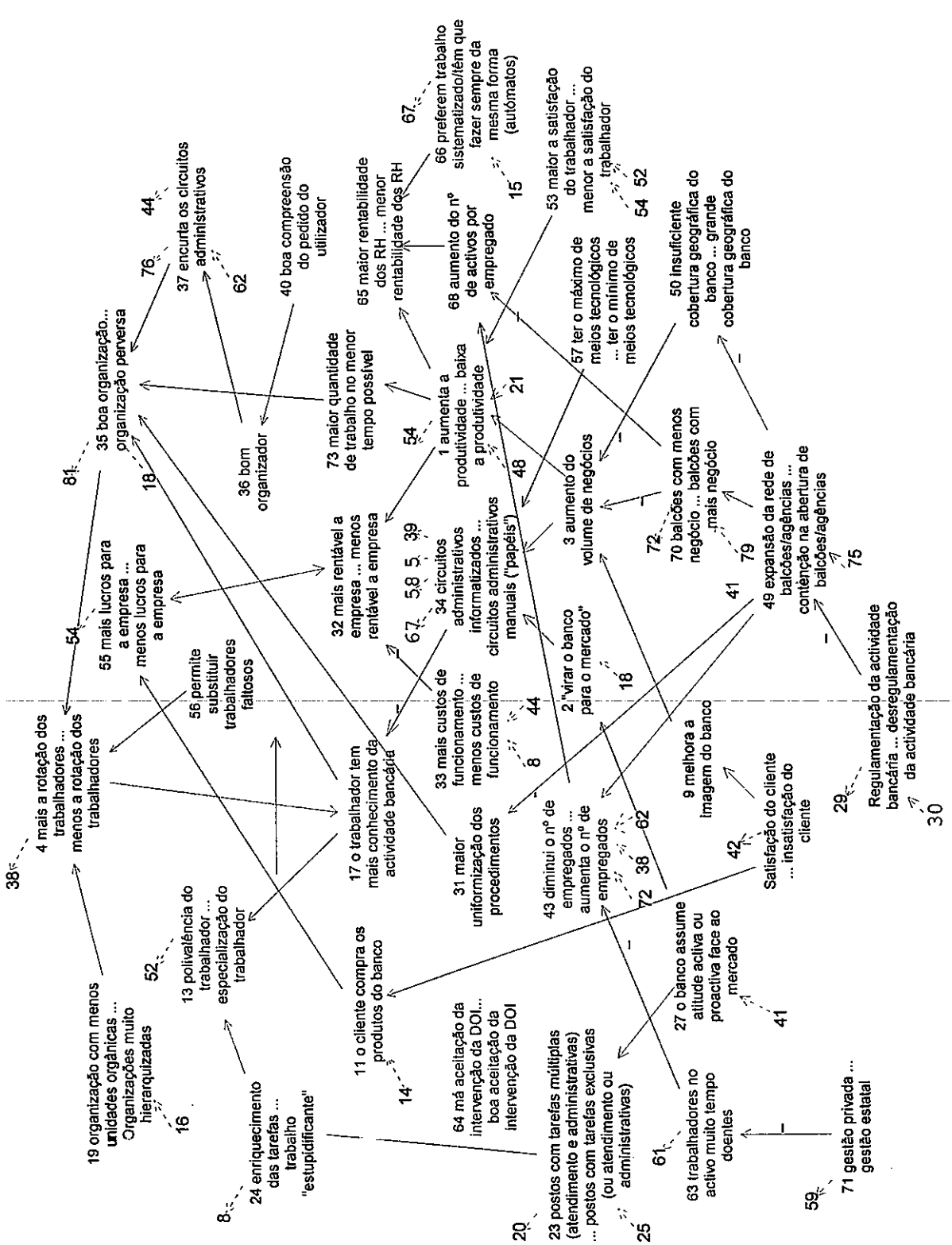


Figura 63. Mapa do Cluster2.

Desta forma, estamos perante caminhos antagónicos ou aquilo a que Cossette chamou *caminhos de dinâmicas em oposição* (Cossette, 1994), isto é, o mesmo conceito tem por vias diferentes, efeitos opostos sobre a mesma variável. No entanto, parece-nos que este *antagonismo* é apenas aparente uma vez que poderá traduzir uma consciência relativa à necessidade de equilibrar a expansão dos balcões com o volume de negócios alcançado por cada um. Ou seja, o objectivo não parece ser abrir balcões descontroladamente mas abrir apenas aqueles que garantam senão o aumento dos negócios do banco pelo menos a sua manutenção.

Ora o *aumento do volume de negócios* (3) vai promover não só o *aumento da produtividade* (1) do trabalhador como também levar à *informatização dos circuitos administrativos* (34), dois dos conceitos cruciais do modelo colectivo como veremos.

O *aumento da produtividade* (1)[26] vai ter uma série de implicações que passaremos a detalhar. Por um lado, vai proporcionar a *maior rentabilidade da* empresa (32) e o consequente *aumento dos lucros da empresa* (55), dois dos conceitos mais elaborados do grupo de conceitos *empresa*[27]; por outro lado, o *aumento da produtividade* (1) promove também a *maior rentabilidade dos RH* (65), um dos conceitos "topo" do modelo (cf. Quadro 59.) e também um dos conceitos *pessoal* mais elaborado deste modelo.

Por fim, o *aumento da produtividade* (1) leva à produção da *maior quantidade de trabalho no menor tempo possível* (73) aspecto que para esta Organização, se identifica com a *boa organização* (35), conceito crucial neste modelo como analisaremos mais adiante. Esta, vai promover a *maior rotação dos trabalhadores* (4) que ao proporcionar ao trabalhador um *maior conhecimento sobre a actividade bancária* (17), leva de novo, à *boa organização* (35), restabelecendo-se assim, o círculo discursivo descrito.

---

[26] Constitui o conceito mais elaborado deste cluster (Anexo I12.); o quarto conceito mais elaborado do agrupamento de conceitos *pessoal* (Anexo I10.) e um dos mais importantes e centrais do modelo (Anexo I8. E Anexo I9.)

[27] São respectivamente o segundo e o quarto conceitos mais elaborados do grupo de conceitos a que pertencem - consultar Anexo I15 -.

Estamos de facto, perante mais um loop deste modelo concretamente um loop de feedback positivo ou *amplificador de desvios* aqueles em que qualquer intervenção em qualquer um dos seus pontos ou conceitos provocará um movimento de crescimento ou declínio exponencial de acordo com a direcção da intervenção realizada.

Podemos entretanto, verificar que de todos os conceitos que influenciam os três conceitos constituintes deste loop, apenas o conceito 17 sofre uma influência negativa através do conceito relativo à *informatização dos circuitos administrativos* (34) um dos conceitos relevantes do modelo, de acordo com o conhecimento estruturado neste banco[28]. De facto, a *informatização dos circuitos administrativos* (34) vai fazer com que o trabalhador tenha *menos conhecimento da actividade bancária* (-17) o que vai promover não só a *especialização do trabalhador* (-13) como dá origem a uma *organização perversa* (-35) - em oposição à *boa organização* - aspectos todos eles, considerados não desejáveis por esta Organização.

Ou seja, verifica-se aqui a existência de um conhecimento incongruente e até paradoxal relativamente ao papel desempenhado pela *informatização dos circuitos administrativos*. Por um lado, a *informatização dos circuitos administrativos* é considerada imprescindível - constitui mesmo uma *opção chave* do modelo - para fazer frente ao aumento do volume de negócios (que por sua vez, é desejável de forma a aumentar os lucros do banco, o seu objectivo máximo); por outro lado, existe o conhecimento de que este procedimento retira ao trabalhador conhecimentos bancários o que vem contrariar todo o conhecimento elaborado quanto à importância deste conceito no modelo.

Realmente, o facto do *trabalhador possuir mais conhecimento da actividade bancária* (17) é extremamente importante na estruturação do conhecimento deste banco. Assim vejamos, está envolvido em dois loops ou círculos discursivos de feedback positivo isto é, *amplificadores de desvios*. Um

[28] É um dos conceitos mais importantes e centrais do modelo (Anexo I8. E Anexo I9.), é o quarto conceito mais elaborado do agrupamento *organizar* (Anexo I11.) e, constitui ainda, uma *opção chave* do modelo (Anexo I13.)

deles foi descrito anteriormente e envolve este conceito, a *boa organização* (35) e a *maior rotação dos trabalhadores* (4); podemos ainda verificar (ver Figura 63.) que quanto *mais conhecimento o trabalhador tiver da actividade bancária* (13), maior será a *polivalência do trabalhador* (13), mais as possibilidades de *substituir trabalhadores faltosos* (56) o que por sua vez incentiva a *rotação dos trabalhadores* (4), que vai em última análise fazer com que o *trabalhador tenha mais conhecimento da actividade bancária* (13), reiniciando-se desta forma, o círculo discursivo descrito.

Além disso, é um dos conceitos *pessoal* mais elaborado[29] sendo seus subordinados nada mais nada menos do que 86% do conjunto de conceitos pertencentes aos outros agrupamentos de conceitos por nós considerados (ver Figura 64.).

Desta forma, estas duas linhas antagónicas de discurso coexistem paralelamente sem serem nunca confrontadas, o que poderá significar que ou não há consciência desta tensão no interior da Organização ou que assumindo-se a informatização como imprescindível como é o caso, procura-se contrariar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador, nomeadamente sobre a sua possibilidade de ter conhecimento da actividade bancária, com a implementação de medidas organizativas como por ex., a rotação dos trabalhadores, que lhe permitam aceder a esse conhecimento.

Continuando a analisar as vias consecutivas da *expansão da rede de balcões* (49) podemos verificar que esta implica também a *maior uniformização dos procedimentos* (31) nos balcões o que é desejável de forma a atingir-se de novo, uma *boa organização* (35), um dos conceitos mais importantes e centrais deste modelo como dissemos já[30].

[29] Consultar Anexo I10..

[30] Consultar respectivamente Anexo I8. E o Anexo I9..

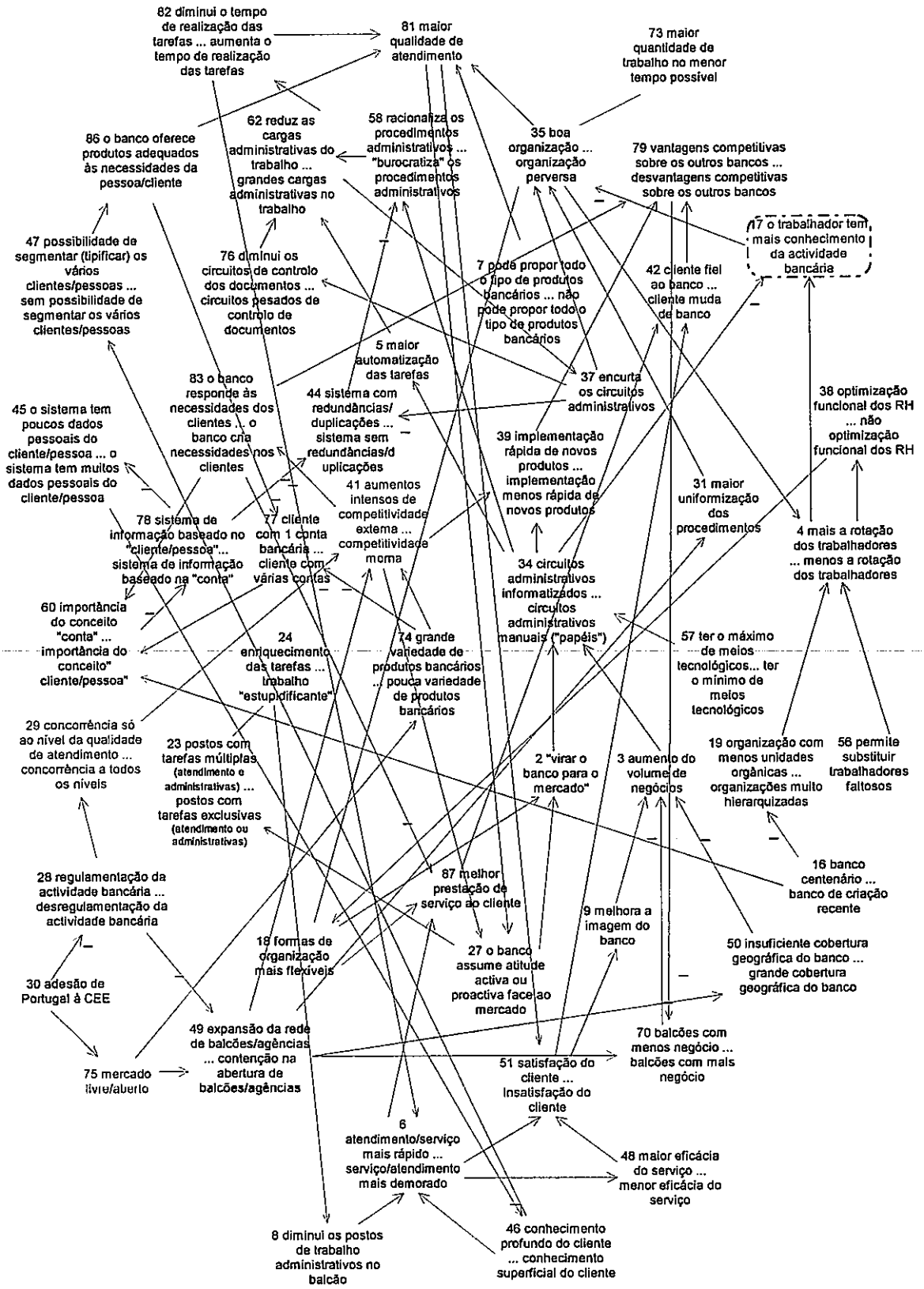


Figura 64. Subordinados do conceito relativo ao *conhecimento que o trabalhador tem da actividade bancária* (17).

De facto, e tal como podemos ver na Figura 65. a *boa organização* (35) constitui um conceito intermédio de um conjunto significativo de vias discursivas. Identifica-se como vimos já, com dois outros conceitos nomeadamente com a *maior quantidade de trabalho realizado no menor tempo possível* (73) e também com *formas de organização mais flexíveis* (18). Por outro lado, encontra-se na origem de uma série de aspectos tidos como cruciais para esta Organização, nomeadamente a *maior qualidade de atendimento* (81) a *rotação dos trabalhadores* (4), conceitos devidamente analisados anteriormente.

A *expansão da rede de balcões* (49), conceito considerado por nós como "organizador" da temática deste cluster, promove directamente também a *diminuição do n.º de empregados* (43), outro dos conceitos mais importantes do modelo colectivo e o segundo mais elaborado deste cluster[31]. A *diminuição do n.º de empregados*, apesar da reacção negativa que provoca nos trabalhadores traduzida pelo conceito, *má aceitação da intervenção da DOI* (64) - um dos conceitos "topo" do modelo (cf. Quadro 59.) - é nitidamente um resultado desejável para este banco na medida em que vai promover a *maior rentabilidade dos RH* (65) - outro dos conceitos "topo" deste modelo - que ficam na Organização por via do *aumento do n.º de activos por empregado* (68); e porque *diminui os custos de funcionamento* (-33) que ao tornar a *empresa mais rentável* (32) proporciona um *aumento dos seus lucros* (55), o segundo conceito *empresa* mais elaborado.

[31] Constitui na realidade, o quarto conceito mais elaborado do agrupamento de conceitos *pessoal* (Anexo I10.), o segundo conceito mais central (Anexo I9.) e o terceiro mais importante atendendo ao n.º de relações directas que estabelece com outros conceitos do modelo (Anexo I8).

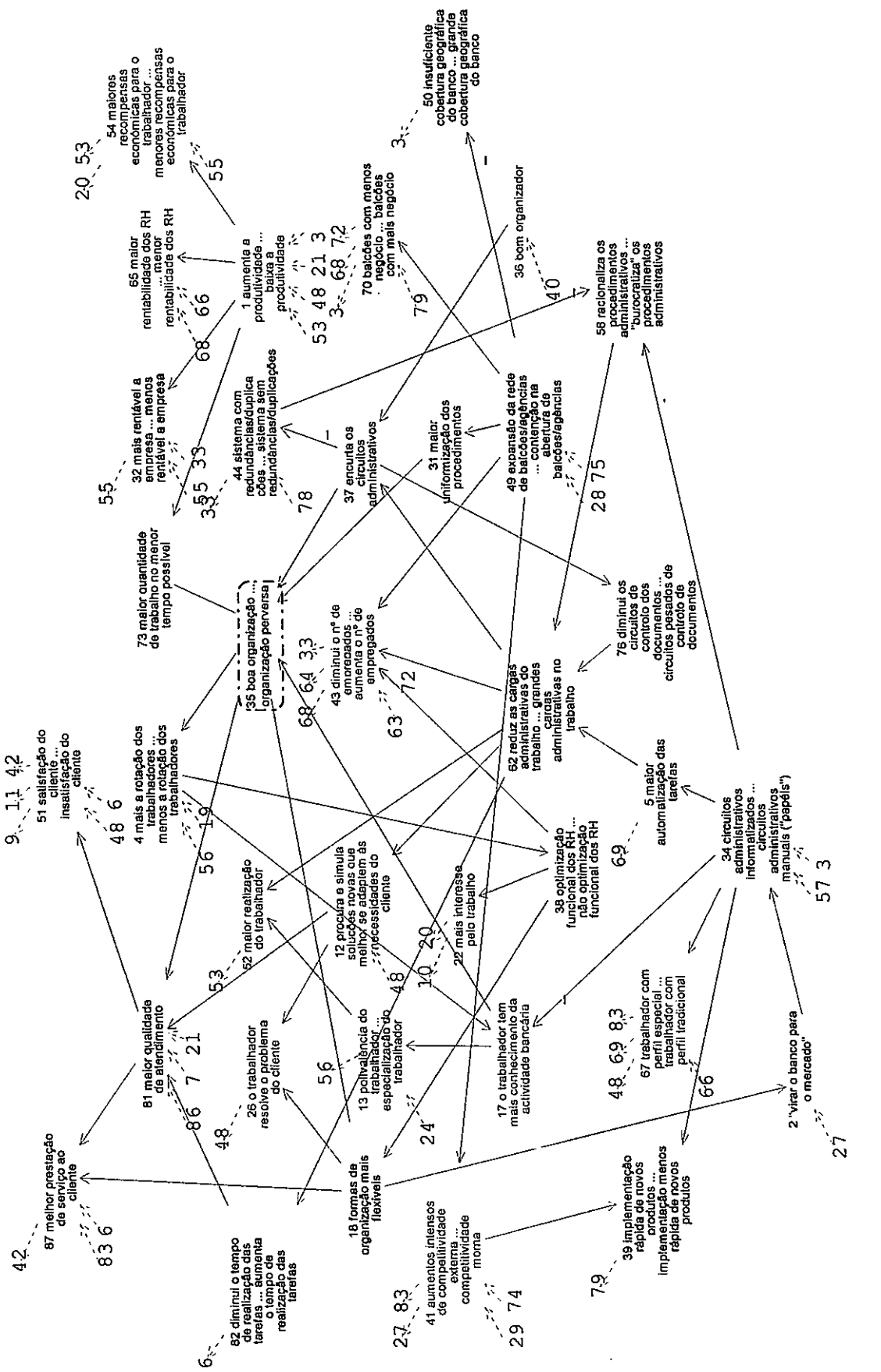


Figura 65. Conceitos relacionados com a *boa organização* (35).

Um outro conceito importante deste modelo que está incluído neste cluster e que contribui também para o *aumento dos seus lucros* (55), é o conceito relativo à *satisfação do cliente* (51), o conceito mais elaborado deste cluster, o segundo conceito *clientes* mais elaborado e um dos mais centrais e importantes do modelo colectivo[32].

Da análise da representação gráfica dos subordinados do conceito relativo à *satisfação do cliente* (51) podemos verificar (Figura 66.) que são três os conceitos que directamente influenciam aquela. Contribuem assim, para a *satisfação do cliente* (51) a *maior qualidade de atendimento* (81), a *maior eficácia do serviço* (48) e também, a *maior rapidez no atendimento e serviço* (6), os três conceitos pertencentes ao cluster1 e cujas vias explicativas já foram sobejamente analisadas e que por essa razão, não serão aqui analisados.

∴

A finalizar a análise deste cluster novos elementos são acrescentados à análise resultante do cluster1. De facto, o conteúdo deste cluster constitui como que o "tecto" de todo o modelo continuando e finalizando muitas das vias discursivas iniciadas no cluster1.

Vimos que ao nível do *pessoal* a diminuição do número de empregados e o aumento da produtividade são dada a importância que estes conceitos têm no modelo, dois dos resultados esperados pelo banco. Estão ambos relacionados com a maior rentabilidade da empresa e o aumento de lucros do banco, dois dos objectivos a alcançar pelo banco.

Mas a satisfação do cliente que resulta basicamente da *maior eficácia do serviço*, da *maior rapidez de atendimento* e da *maior qualidade* deste - três dos conceitos mais importantes do cluster anterior - em muito contribui também para o alcance destes objectivos.

[32] Consultar respectivamente o Anexo I12, o Anexo I16, o Anexo I8 e o Anexo I9..

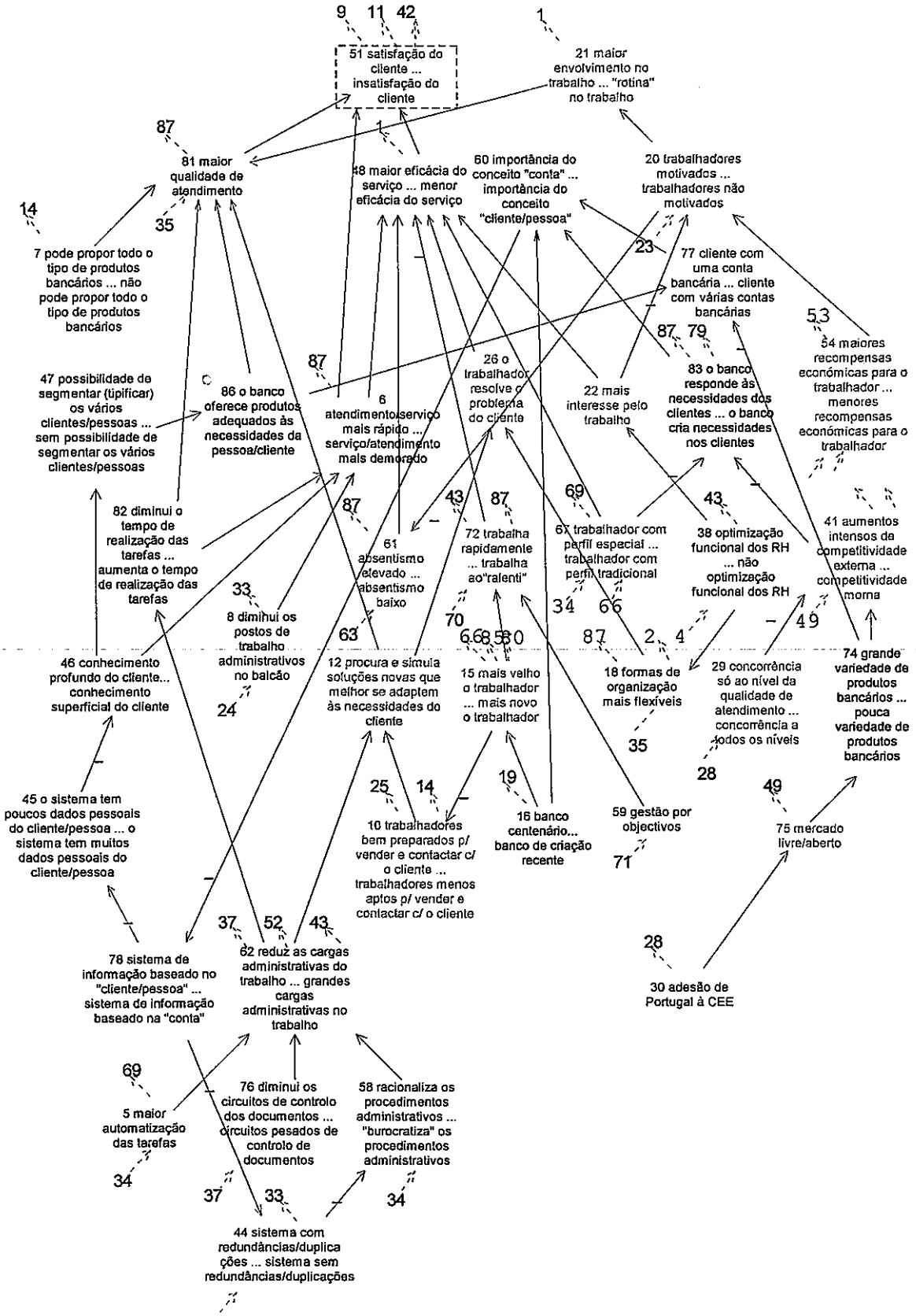


Figura 66. Subordinados do conceito relativo à *satisfação do cliente* (51).

5.1.2.3. Análise do cluster3

No cluster3 (Figura 67.) o mais pequeno de todos, o conceito organizador é sem dúvida o relativo à *adesão de Portugal à CEE* (30) - um dos conceitos "base" do modelo (cf. Quadro 60.), conceito determinante nas alterações efectuadas devido à consequente *abertura do mercado* (75), e também devido à *desregulamentação* que provoca *na actividade bancária* (28), conceito que pertence como vimos ao cluster2.

Podemos verificar que estes dois conceitos vão ter uma influência determinante na percepção de *aumentos intensos de competitividade externa* (41), razão pela qual são percebidas como necessárias mudanças ao nível da atitude do banco face às necessidades dos clientes, ou seja, é necessário que o banco seja *activo ou proactivo face ao mercado* (27) - conceito do cluster2 -, é necessário *criar necessidades no cliente* (-83), e ainda, fazer uma *implementação rápida de novos produtos* (39) de forma a tornar o *banco mais competitivo* (79), o conceito *empresa* mais elaborado[33].

De notar que o conceito relativo à *idade do banco* (16), um dos conceitos "base" do modelo (cf. Quadro 60.) funciona como estabilizador da dinâmica traduzida neste loop contrariando a sua tendência exponencialmente crescente. Ou seja, quanto mais antigo é o banco mais o seu sistema de informação baseado no conceito "conta", constitui um constrangimento às mudanças necessárias para que o banco responda adequadamente às características que "lê" no seu meio ambiente externo.

[33] Consultar no Anexo I15..

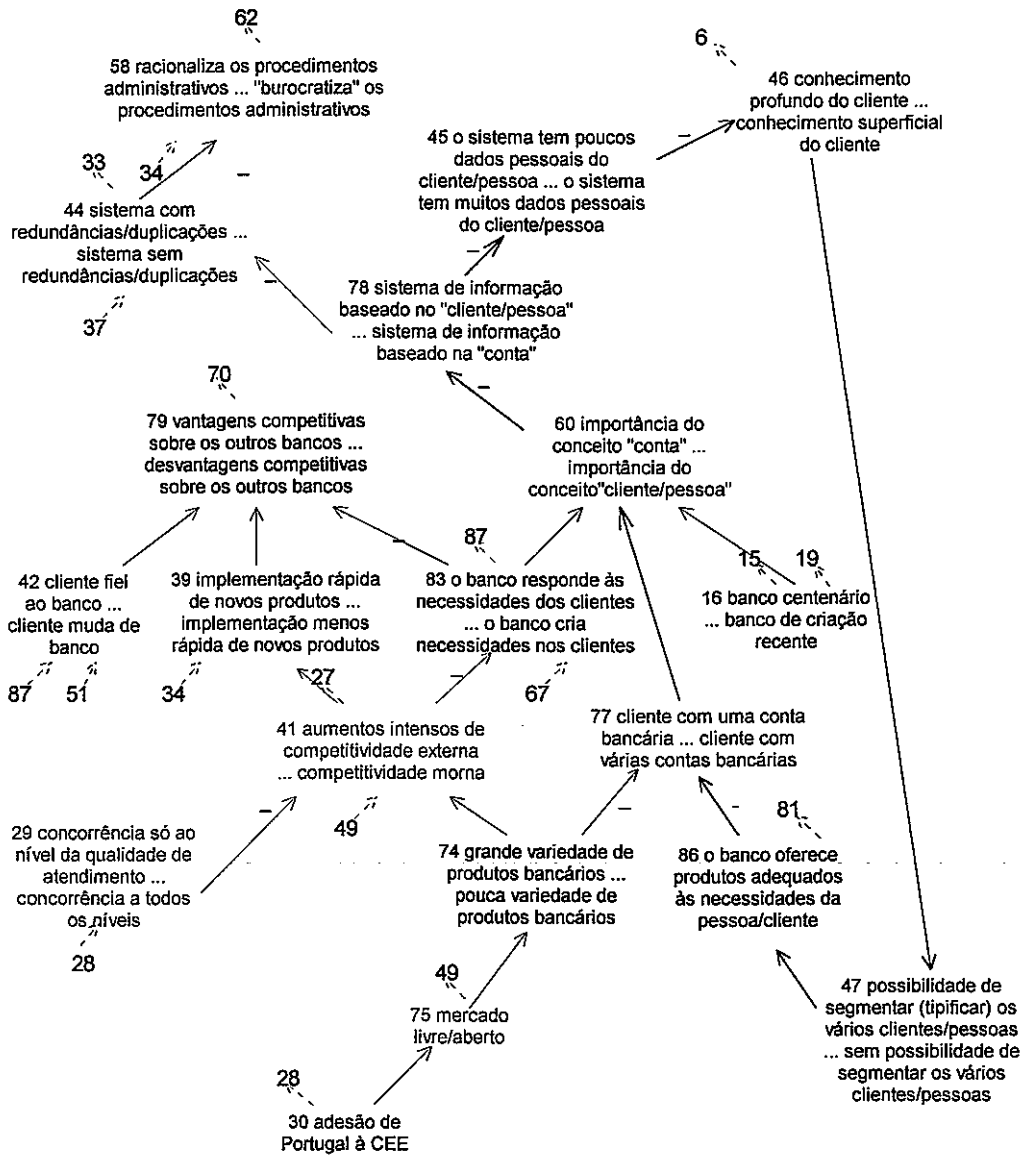


Figura 67. Mapa do Cluster3 com um dos loops do modelo (setas a verde).

∴

A análise deste cluster ajudou-nos a completar a imagem que fomos construindo ao longo da análise dos clusters anteriores nomeadamente ao nível dos conceitos da base do modelo uma vez que este cluster dado o seu conteúdo, poderá ser considerado a "base" do modelo.

De facto, fica claro da sua análise a importância que este banco atribui aos factores do ambiente externo da Organização nomeadamente, aqueles que resultam da leitura que este banco fez da *adesão de Portugal à CEE.*

É de facto, a este facto que se fica a dever segundo interpretação desta Organização, os níveis intensos de competitividade externa que se fazem sentir e que obrigaram o banco a assumir uma atitude mais agressiva perante o mercado, através nomeadamente da criação de necessidades nos clientes facto que vem a desencadear toda a série de alterações organizativas por nós já documentadas especialmente aquando da análise do cluster1.

5.1.3. Conclusões finais: A estrutura colectiva do conhecimento sobre *organizar* tal como é reflectida no mapa

Da análise efectuada podemos concluir que o conhecimento colectivo sobre *organização* que é partilhado nesta instituição de crédito pelos membros responsáveis por restruturações organizacionais, reflecte mais claramente os pressupostos da perspectiva tradicional ou mecanicista da *organização* do que o conhecimento que foi expresso pelos seus elementos individuais (Primeiro estudo empírico).

Em primeiro lugar, podemos referir a focalização quase exclusiva do banco nos objectivos economicistas constituindo a obtenção de lucros o objectivo por excelência do banco. Aspecto que por si só, não deve ser entendido como estranho ou mesmo negativo se atendermos ao facto de que estamos perante uma *Organização com fins lucrativos* (Hall, 1987) e também porque estes objectivos não são na nossa opinião, incompatíveis com outro tipo de objectivos mais sociais ou até humanistas podendo com eles coexistir.

No entanto, não parece ser este o caso, já que paralelamente à centração naquele objectivo organizacional, insistimos legítimo atendendo ao tipo de Organização que é, existe também uma preocupação quase exclusiva com os inputs técnicos em detrimento dos inputs sociais (Katz e Khan, 1966, 1987). Efectivamente, constatou-se que a Organização procura desenvolver princípios de funcionamento organizacional como se o input de produção e os métodos para o processar fossem as únicas variáveis do sistema - situação

característica das teorias clássicas de organização com o seu conceito de máquina. Verificámos de facto, que os conceitos *organização* mais importantes no modelo colectivo eram conceitos relacionados com três domínios específicos: a informatização dos circuitos administrativos, a racionalização dos procedimentos e também os resultados desejados ao nível da melhoria do serviço e do atendimento - aliás, a grande maioria dos 34 conceitos pertencentes ao domínio da *organização*, são conceitos destes três tipos.

Encontrámos de facto, uma série de pressupostos organizativos que quando confrontados com o modelo de *organização* definido por Hedberg e Munford (1975) se identificam claramente com a Teoria X de McGregor (1960). Assim, podemos por ex., destacar o pressuposto de que *deve haver uma hierarquia clara de autoridade assumindo o indivíduo que ocupa o seu topo, a responsabilidade final de todos os aspectos do trabalho*, dada a ausência de qualquer referência à participação dos empregados na restruturação organizacional dos balcões; existe também o pressuposto de que *os métodos de trabalho deverão ser cuidadosamente definidos superiormente* dada a importância que conceitos relacionados com a racionalização dos procedimentos desempenham no modelo.

No entanto, manter as partes humanas no sistema e mobilizar as suas energias nos padrões prescritos (inputs de manutenção) pelas Organizações não representam factores constantes (Katz & Khan, 1987) no sistema e por isso mesmo, não devem ser ignorados.

A visão do trabalhador é também ela bastante mecanicista especialmente da do trabalhador *mais velho*[34]. De facto, é assumido inquestionavelmente que os trabalhadores mais velhos, exactamente os que constituem uma percentagem significativa da população do banco (cf. página 516), não são os mais adequados para responder às novas exigências definidas para o atendimento - nomeadamente ter capacidade de venda e apetência para lidar com a informática. A visão que este banco possui destes

[34] De salientar que a idade a partir da qual se considera um trabalhador velho é cada vez mais baixa, admitindo-se actualmente como *velho* um trabalhador com 35 anos de idade (!).

trabalhadores é bastante negativa pois não só não lhes reconhecem competências como acreditam na sua incapacidade para as alcançar. Por esta razão, um dos resultados destacados pela análise do modelo e que se traduz numa das práticas mais frequentes deste bancos (e de outros também) é exactamente a da renovação dos empregados. Além disso, relativamente a estes trabalhadores existe também o pressuposto de que necessitam ou desejam um trabalho bem definido, tolerando por isso, um trabalho monótono situação em que são mais rentáveis .Este conjunto de pressupostos identificam-se claramente com o grupo de pressupostos característicos da abordagem tradicional, mecanicista do comportamento humano no trabalho.

Podemos desta forma, concluir que este banco possui uma estrutura do conhecimento sobre o comportamento do Homem no trabalho muito próxima da perspectiva convencional traduzida na Teoria X definida por McGregor (1960).

Na realidade, pudemos constatar que os instrumentos de controlo sobre os quais os pressupostos convencionais da Teoria X assentam são dominantes no conhecimento construído por este banco. Estamos a referirmo-nos nomeadamente, às recompensas e incentivos económicos que como vimos são para este banco, essenciais para manter elevada quer a motivação como a satisfação dos trabalhadores. Desta forma, continua a privilegiar-se a satisfação das necessidades mais básicas do Homem no trabalho ou seja, os *factores de higiene* (Herzberg, 1966), aqueles afinal para os quais os gestores podem fornecer ou retirar os meios para a sua satisfação (McGregor, 1960).

De facto, a criação de condições que permitam ao Homem ou que o encorajem a procurar por ele mesmo, a satisfação de necessidades de ordem superior como sejam as egoísticas e de self-fulfillment - as necessidades do topo da hierarquia de necessidades definida por Maslow (1943) - não constitui evidentemente uma preocupação nesta Organização.

Julgamos que a este facto, não é de todo estranho um outro que é o de que a grande maioria dos empregados do banco (89%) na altura da recolha de dados, tinha o ensino básico e o ensino secundário. Assim, podemos colocar a

hipótese que a continuar o processo de renovação dos empregados actuais por outros mais novos e por isso, com níveis diferentes de escolaridade e com aspirações e ambições mais elevadas, se venha a verificar a necessidade de ruptura da crença na eficácia deste modelo tradicional de gestão dos RH através da direcção e controlo apertados. Isto porque, *direcção* e *controlo* têm um valor limitado na motivação de pessoas cujas principais necessidades são de ordem superior nomeadamente, as sociais e egoísticas (McGregor, 1960).

A única nota discordante relativamente ao cenário descrito até aqui quanto à perspectiva dominante neste banco, é o tipo de conhecimento que este evidencia relativamente ao meio. Assim, ele é percebido como essencialmente instável e concorrencialmente muito agressivo pressupostos opostos aos veiculados tradicionalmente pelos modelos de gestão burocrático-científicos (Davis, 1977).

É aliás, esta percepção ou conhecimento construído que desencadeia primeiro uma mudança na orientação estratégica do banco e especificamente no atendimento, que por sua vez, provoca uma série de alterações estruturais organizativas tendo em vista a melhor adaptação da Organização e dos seus balcões - materializadas no *Projecto atendimento*.

5.1.4. Relação entre a estrutura de conhecimento reflectida pelo mapa colectivo e as características do *Projecto atendimento*

A análise que acabámos de efectuar relativamente à estrutura de conhecimento que este banco possui sobre *organização*, vem de encontro às principais características evidenciadas na proposta organizacional para os balcões anteriormente descrita.

De facto, servindo-nos da diferenciação que Kast e Rosenzweig fizeram entre estrutura *estável-mecânica* e a estrutura de tipo *orgânica-adaptável* (Kast & Rosenzweig, 1985 citados por Bertrand & Guillemet, 1994), tudo nos leva a concluir que estamos perante uma estrutura de tipo mais estável e mecânica, aquelas afinal que são menos apropriadas para enfrentar

meios instáveis e complexos como bem é percebido pelos elementos constituintes da *constelação de trabalho* a que reporta o mapa colectivo.

Para melhor visualização do paralelo existente entre a estrutura organizativa do balcão tal como foi prevista no texto do *Projecto atendimento* e a estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização*, elaborámos o Quadro 62..

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	ESTRUTURA ORGANIZATIVA DO BALCÃO	ESTRUTURA DO CONHECIMENTO COLECTIVO
FORMALIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES	A estrutura é formal com definição precisa das actividades a desenvolver no balcão.	Existe um desejo evidente de formalização das actividades através de regras claras.
DIFERENCIAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO	Estrutura muito específica; dois tipos de funções: administrativas e de atendimento a que correspondem dois sectores mutuamente exclusivos.	São defendidas as vantagens da polivalência dos trabalhadores e dos postos de trabalho com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas)
COORDENAÇÃO	Faz-se por processo muito definidos; coordenação segundo os canais hierárquicos e pela estandardização das tarefas.	Implícito há a ideia de que os empregados devem ser controlados e dirigidos.
ESTRUTURA DA AUTORIDADE	Concentrada e hierárquica. As decisões são tomadas pelas pessoas que ocupam os postos superiores.	Referência às vantagens das organizações com menos unidades orgânicas (pouco hierarquizadas)
TAREFAS, PAPÉIS, FUNÇÕES	Claramente definidos e especificados no organograma.	Relativamente aos empregados mais velhos, a ideia de que estes devem ter papéis muito bem definidos e estruturados
REGRAS E PROCEDIMENTOS	Numerosos e específicos; representam um papel determinante.	Valorização da uniformização e racionalização dos procedimentos

Quadro 62. Paralelo entre as características da estrutura organizativa do balcão tal como estão previstas no *Projecto atendimento*, e o conhecimento organizacional sobre *organização*.

Analisemos com mais pormenor alguns dos aspectos destacados na comparação efectuada entre as características da estrutura organizativa do balcão tal como estão previstas no *Projecto atendimento*, e o conhecimento

organizacional sobre *organização* elicitado com base na análise do mapa colectivo.

Evidencia-se claramente uma desarticulação entre a estrutura organizativa do balcão e a estrutura de conhecimento elicitada, ao nível da *diferenciação e especialização* e da *estrutura de autoridade*. Assim, relativamente à *diferenciação e especialização* encontradas ao nível da estrutura planeada para o balcão verificamos que há claramente uma divisão estanque entre dois sectores, o administrativo e o comercial (cf. Organograma). A ligação destes dois sectores é feita apenas a montante ao nível da figura do *gerente* que desempenha como vimos, papel determinante na coordenação de todos os elementos do balcão. Em contrapartida, ao nível do conhecimento elicitado encontrámos uma certa valorização do *enriquecimento das tarefas*, que se traduz para este banco, na concepção de postos de trabalho com tarefas múltiplas, nomeadamente tarefas de atendimento e administrativas.

Associada a esta questão está a da *estrutura da autoridade* que de acordo com as funções definidas para os vários elementos do balcão e explicitadas anteriormente, é uma autoridade obviamente concentrada e hierárquica. Ao nível da estruturação do conhecimento elicitado verificámos a referência às vantagens das organizações com menos unidades orgânicas, isto é, menos hierarquizadas.

Como forma de interpretar estes resultados aparentemente dissonantes, poderemos avançar a ideia de que a este nível estamos perante a dicotomia destacada por Argyris e Schön entre "teorias abraçadas" e "teorias em uso" (Argyris & Schön, 1974, 1978). De facto, e tal como salientámos no capítulo terceiro desta tese, as *teorias abraçadas* são as divulgadas ao mundo exterior e neste caso, corresponderiam ás que elicitámos no mapa colectivo; e, as "teorias-em-uso" são aquelas que podem ser directamente inferidas do comportamento observável dos indivíduos, que eventualmente corresponderão ás intenções de estruturação do balcão tal como são previstas no *Projecto atendimento*.

Relativamente aos outros aspectos do Quadro 62., verifica-se em geral, uma consonância evidente entre o que é planeado para o balcão e a estrutura colectiva de conhecimento elicitada. Relativamente por ex., à *coordenação* do trabalho podemos ver que atendendo às características estruturais previstas para o balcão se pode deduzir que esta se faz de acordo com processos muito bem definidos isto é, será uma coordenação do tipo directa e pela *estandardização das tarefas* (Mintzberg, 1982, 1990). Ao nível do conhecimento colectivo verificamos não a explicitação de pressupostos neste domínio mas, valorizamos essencialmente a ausência de referência a aspectos como a autonomia e a responsabilização dos empregados. Daí termos concluído que implícita está a ideia de que os empregados devem ser controlados e dirigidos.

Para finalizar podermos destacar o facto de que tal como se apresenta definida a estruturação organizativa do balcão aproximando-se nitidamente da estrutura organizacional de *"Tipo A"* definida por Burns e Stalker (1961), ela não corresponde minimamente às exigências e características dinâmicas e instáveis do meio tal como são reconhecidas pelo banco.

3. Conclusões e reflexões finais

Poderíamos começar por dizer que de acordo com a análise efectuada e os resultados alcançados, a frase que melhor traduzirá para esta Organização bancária, a principal tarefa dos organizadores é de que eles têm de *pôr o esforço humano ao serviço dos objectivos económicos da empresa* (McGregor, 1960), um dos princípios orientadores da perspectiva mecanicista.

De facto, a estrutura do conhecimento colectivo sobre *organização* vem confirmar a tendência encontrada na interpretação dos mapas cognitivos individuais, basicamente a aderência a pressupostos tradicionais de *organização* e de gestão dos RH.

Neste segundo estudo explorámos também a relação entre esta estrutura de conhecimento e uma proposta escrita de estruturação organizativa dos balcões, que foi por nós assumida como próxima da acção. Isto é, admitimos que a operacionalização do projecto corresponderá na essência, à forma como foi planeado. Desta exploração foi-nos possível encontrar alguns elos de ligação entre ambos os fenómenos o que nos permite concluir no sentido da relação entre cognição e acção que de resto, é assumida pela grande maioria dos autores aqui citados (Weick, 1979a, 1979b; McGregor, 1960). Consideramos no entanto, que mais estudos serão necessários neste domínio para que possamos elaborar conclusões mais precisas sobre a relação entre cognição e acção, podendo constituir esta uma das vias futuras de investigação a explorar.

PARTE IV

UM OLHAR INTERPRETATIVO SOBRE O FUTURO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Capítulo Oitavo

Conclusões e reflexões finais

"The real significance of research lies not in the mechanical collection and reporting of data, but in the opportunity to extend scientific imagination by developing new modes of thinking and interpretation."

Astley (1985:511)

Quando nos propusemos iniciar um estudo que servisse de provas de doutoramento, não foi o estudo aqui apresentado que indicámos como projecto. De facto, o nosso projecto inicial era sabemo-lo agora, desmesuradamente ambicioso, de tal forma o era que muito do trabalho e investimento realizados ao longo destes anos consistiu poderíamos dizer, numa desconstrução reconstrutiva do dito projecto. Pretendíamos na essência, três coisas: conhecer as teorias dos organizadores; estudar a influência destas em acções concretas e, estudar as origens destas teorias, nomeadamente estudar o papel da *formação* como seu veículo de transmissão. O objectivo final era assim, caso se provasse haver ligação nos três factos, o de propor uma intervenção ao nível da formação dos gestores.

À medida que desenvolvíamos o nosso trabalho ia ficando cada vez mais claro que tais objectivos eram demasiado ambiciosos, não só porque demasiado extensos mas também porque tratando-se de um campo de investigação que em Portugal não tem sido muito desenvolvido, havia necessidade de aprofundar devidamente as primeiras etapas. Desta forma, havia que fazer uma abordagem empírica sequencial da temática que nos propúnhamos inicialmente investigar, deixando para fases futuras do nosso trabalho e como vias de investigação a explorar, a operacionalização das restantes.

Assim, e numa primeira fase era importante compreender as estruturas de conhecimento ou o conhecimento que responsáveis bancários possuíam sobre *organização*. Foi o que fizemos utilizando para tal, a metodologia de *mapeamento cognitivo*, metodologia nunca utilizada até à data, neste como em

outros domínios do conhecimento científico em Portugal. A este facto não será decerto alheio o facto deste tipo de metodologias se inscrever numa perspectiva interpretativa do estudo das Organizações, perspectiva que não é a que tem dominado este (como outros) campo de estudos.

Relativamente a este aspecto estamos de acordo com Eden quando afirma que «O desejo de se ser objectivo baseia-se na distinção entre o *Homem moral-ético* que se admite ser emocional, envolvido, e sujeito a viés, e o *Homem científico* que se admite não emocional, não envolvido, e não sujeito a viés.» (Eden, 1979: 163). Ou seja, prossegue o autor «Espera-se que o cientista deposite a sua ética e moralidade, o seu "coração", à porta do seu local de trabalho, levando consigo apenas a sua "cabeça» *(ibidem)*, expectativa que assume a possibilidade de separar cabeça e coração por um lado, e, ciência e valores, por outro, pressuposto não credível à luz do que Ciência e Filosofia têm revelado acerca da natureza humana» (Ackoff, 1978 citado por Eden, 1979).

Ao nível dos estudos práticos gostaríamos de destacar aqui alguns aspectos que pela sua importância justificam este destaque.

Em primeiro lugar, gostaríamos mais uma vez de destacar a *re*descoberta que fizemos da importância e da necessidade de explorar mais os métodos de análise linguística, no domínio da Psicologia. De facto, considerando que o papel do Psicólogo, seja qual for a sua área de intervenção ou investigação, é o da interpretação de discursos escritos ou orais mais ou menos elaborados, seria de todo conveniente que a *Linguística* enquanto ramo do saber científico, constituísse uma das abordagens privilegiadas nos modos de intervenção psicológicos.

Além disso, e de acordo com a perspectiva em que nos situamos, consideramos que a *linguagem* assume importância determinante no processo de negociação social no qual o conhecimento é gerado intersubjectivamente. Esta não constitui de facto, apenas um veículo neutro de transmissão de informação, mas constitui a *personificação da verdade* (Astley, 1985: 499)

socialmente aceite. Ou seja, é através da linguagem que são legitimados e validados (ou não) os diferentes discursos científicos.

Relativamente à utilização da metodologia de *mapeamento cognitivo* e aos estudos de caso apresentados, gostaríamos de tecer as seguintes considerações.

Ao nível dos estudos de caso uma das dificuldades com que nos deparámos foi a de pôr um ponto final na sua análise, ou seja, cada caso tornou-se inesperadamente, um manancial de rica informação que não queríamos a todo o custo, desperdiçar. Sem grelhas que orientassem à partida, a interpretação de cada um destes casos, os riscos eram e foram bem grandes em termos de dispersão: a cada releitura dos casos surgiam novas pistas de análise ou diferentes hipóteses interpretativas das já assumidas. Sem dúvida que nos foi neste caso, muito útil a sugestão de Eden, Jones e Sims (1979, 1983), de que a análise dos casos deve ser sempre orientada pelos objectivos que nortearam a sua realização.

Quanto à metodologia de *mapeamento cognitivo* propriamente dita, esta evidenciou ser uma metodologia de investigação eficaz na elicitação do conhecimento ou da estrutura de conhecimento que responsáveis por restruturações organizacionais sustentam sobre *organização.* Embora tenhamos utilizado a técnica com objectivos de investigação admitimos com Eden que ela poderá ser um óptimo instrumento para auto-aprendizagem num contexto de formação de gestores/pessoas responsáveis pela orientações das Organizações. Desta forma, espera-se a modificação dos comportamentos individuais e/ou organizacionais adequando-os mais à realidade em constante mutação em que se vive (Eden, 1979). É por esta razão que Fiol e Huff (1992) consideram que a utilização de *mapas contextuais* como instrumentos de tomada de decisão que possam ser modificados à medida que o contexto de decisão muda, é cada vez mais importante num mundo incerto que exige avaliações constantes por parte dos gestores.

É aliás num contexto de intervenção, em que o GCOPE tem sido utilizado com êxito em diversas empresas em áreas tão diversas como as de *resolução de problemas* em equipa ou não, *planeamento estratégico*, *apoio à decisão*, etc. (ver por ex., Eden, Williams & Smithin, 1986; Ackerman, Cook, Cropper, & Eden, 1989; Ackerman, Cropper, Eden, & Cook, 1991; Ackerman, Cropper, & Eden, 1992).

Relativamente ainda à metodologia, uma outra questão que gostaríamos de reflectir aqui é a que se relaciona com o tipo de relações que é possível representar graficamente. Vimos que a maioria dos instrumentos metodológicos utilizados possibilitam apenas a representação gráfica de um número limitado de relações, normalmente as causais. O GCOPE ao facilitar e possibilitar a representação gráfica de três tipos de relações as causais, temporais e as conotativas[1], constitui uma vantagem sobre a maior parte das técnicas de mapeamento. No entanto, é ainda um instrumento limitativo a este nível se considerarmos a diversidade de relações que naturalmente um indivíduo pode explicitar quando se refere a determinada problemática, tal como se tornou evidente nos resultados do estudo exploratório.

Relativamente aos resultados encontrados poderíamos em geral, dizer que enquanto os responsáveis pela área da *organização* continuarem a sustentar teorias próximas da Teoria X, provavelmente aprendidas e sedimentadas ao longo da sua formação, não haverá realmente mudanças no mundo do trabalho. De facto, diversos têm sido os autores como vimos, a evidenciar uma relação entre a mudança das estruturas organizacionais e a mudança das cognições (Isabella, 1990; Bartunek, 1984).

No entanto, julgamos que os responsáveis não se sentirão motivados ou incentivados a mudar tais pressupostos enquanto o mercado de trabalho

[1] Mesmo os dois tipos de relações que podem ser acrescentadas e definidas pelo investigador virão a ser consideradas em termos de qualquer análise realizada pelo programa como sendo relações de causalidade.

continuar a ter excedente de mão de obra, isto é, enquanto o meio continuar a promover a manutenção de tais pressupostos[2]. Assim, embora o que melhor caracterize o ambiente externo da Organização seja a *mudança* a diversos níveis, nomeadamente ao nível social, político, tecnológico, o que tem determinado grandemente a lógica de emprego é exactamente, a existência de mão de obra excedente. Lógica que no início do século, criou as condições ideais para o aparecimento e florescimento de modelos de organização do tipo do Taylorismo. Com a diferença de que o que na altura predominava era uma mão de obra sem qualquer qualificação ao contrário exactamente do que acontece hoje.

Hall e Fukami (1979) apontam outras duas razões para que os gestores não percam muito tempo com o desenvolvimento dos seus empregados: primeiro, porque os gestores não são recompensados por desenvolver os empregados (eles gastam todo o seu tempo em actividades que são recompensadas); e segundo, porque faltam as skills necessárias aos gestores para desenvolverem os empregados. De acordo com os mesmos autores, os gestores comprometer-se-ão em actividades de desenvolvimento dos empregados na medida em que sejam (a) recompensados e (b) treinados/formados para estas actividades.

No fundo, o problema subjacente a esta questão é o de saber como desenhar as Organizações e desenvolver os indivíduos de modo a maximizar a eficácia de cada um. Como integrar os objectivos de uma Organização produtiva com as necessidades de um empregado adulto saudável?

De facto, não vendo satisfeitas as suas necessidades básicas de segurança, o Homem acaba por aderir a este sistema, não lhe restando outra alternativa a não ser resistir ao seu "engolimento" pela Organização e fazer apenas uma "inclusão parcial" nela.

---

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

É o domínio da era organizacional, ninguém é alguém fora duma qualquer Organização e dentro delas perde-se muitas das vezes, a identidade pessoal. Os objectivos a cumprir são os da Organização que a maior parte das vezes, por processos muito bem montados de socialização e endoutrinamento nos fazem sentir serem os nossos, isto porque nem sequer nos dão tempo a saber quais eles são.

Assim, a grande dúvida e angústia também, com que terminamos é a de saber se como pretendíamos no projecto inicial, se provasse a influência da formação na manutenção dos pressupostos tradicionais valeria a pena uma intervenção a este nível no sentido da sua modificação? Ou seja, seria suficiente agir ao nível dos pressupostos cognitivos através duma formação específica quando o meio assume as características que assume?

Isto é, ficou esperamos, provado que a lógica que continua a fazer funcionar as Organizações e os que nela detêm poder - formal, aquele que possibilita as decisões estratégicas - é a lógica das teorias clássicas da organização que desenvolveram princípios de funcionamento organizacional muito idênticos aos da máquina, como se os únicos inputs organizacionais fossem os produtivos (Katz & Khan, 1987) ignorando quase por completo os inputs de manutenção (idem). Facto que constituiu um erro pois *manter as partes humanas no sistema e mobilizar as suas energias nos padrões prescritos não representam factores constantes na equação e não podem* por isso mesmo, *ser ignorados* (Katz & Khan, 1987: 49).

Por esta razão, julgamos poder acrescentar uma outra tensão que tem estado subjacente no estudo das Organizações, a tensão que opõe o *técnico* ao *social*. Tem havido de facto, uma insistência na dimensão técnica e na sua melhoria como se esta fosse a única vertente realmente importante das Organizações.

O que nos parece é que há uma nova consciencialização relativa ao contributo essencial do factor humano para o êxito das Organizações, daí a sua consideração. No entanto, esta consideração é q. b., isto é, não verificámos nenhuma alteração de fundo na perspectivação clássica dos

contextos de trabalho. O contexto de trabalho continua a ser encarado como contexto aos quais os recursos humanos se devem adaptar o melhor possível tendo em vista os objectivos organizacionais. ...

Para quando a perspectivação dos contextos de trabalho como contextos que devem potencializar o desenvolvimento e crescimento humano? O que está em causa não é assim só a imagem que se tem dos trabalhadores mas também a que se tem dos contextos de trabalho.

De facto, estando a sociedade estruturada da forma que está, em Organizações, e assentando a economia dos países no trabalho desenvolvido no conjunto dessas Organizações, todo aquele que fica fora delas, voluntariamente ou não, é automaticamente excluído também da sociedade e das suas normas - o que terá consequências não só ao nível individual como também social.

Assim, a nossa perspectiva é a de que se o Psicólogo intervém em outros contextos nomeadamente familiares e educativos tentando promover o desenvolvimento pessoal no interior dos mesmos[3] - isto é, não é objectivo da sua intervenção retirar o indivíduo destes contextos de forma a promover o seu desenvolvimento/aprendizagem -, então também é possível e acrescentaríamos grandemente desejável atendendo ao que dissemos anteriormente sobre as consequências sociais da exclusão, intervir nos contextos laborais com o mesmo objectivo, o da promoção do desenvolvimento humano no seu interior. Até porque há indicações de que "variáveis organizacionais macro como por ex., a estrutura e as políticas, afectam o desenvolvimento dos empregados" (Hall & Fukami, 1979: 145).

Além disso, se atendermos ao facto de que desde o momento que alguém inicie a sua vida profissional, estes contextos tornam-se mais invasores da vida individual do que qualquer um dos outros - veja-se que se

[3] Em geral, todas as perspectivas de intervenção assentam hoje no pressuposto e prática de que o melhor não é retirar o indivíduo (criança ou adulto) dos meios que lhe provocam dificuldade no seu desenvolvimento, mas antes o de intervir em ambos - isto é nítido na forma de intervenção do PAFAC, Projecto de Apoio à Família e à Criança.

passa o maior número de horas acordado no seu interior -, podemos facilmente perceber a importância e a urgência na sua intervenção.

Muito terá ficado por dizer, algumas outras coisas por reflectir, terminamos contudo com uma certeza a de que este foi o primeiro passo para um conhecimento mais aprofundado das teorias que os organizadores sustentam e a forma como elas interferem nas suas opções organizativas, pois só depois deste conhecimento alcançado será possível passar à outra etapa tão essencial como esta, que é a da intervenção organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Abelson, R. P. & Black, J. B. (1986). Introduction. In *J. A.* Galambos, R. P. Abelson & J. B. Black (Eds.). Knowledges structures (Cap. 1, pp. 1-18). Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.

Ackerman, F & Sweeney, M. (1995). Graphics Cope: User guide. Glasgow: University of Strathclyde.

Ackerman, F. & Nagasundaram, M. (1993). Cognitive mapping for better group decisions. Groupware Report, September.

Ackerman, F. (1990). The role of computers in group decision support. In Eden, C. & Radford, J. (Eds.). Tackling strategic problems: The role of group decisions support. London: Sage.

Ackerman, F., Cook, J., Cropper, S., & Eden, C. (1989). Policy development in the home office prison department: An experiment. Management Science: Theory, Method and Practice Series (Working Paper No. 5). Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Ackerman, F., Cropper, S. & Eden, C. (1992). Moving between groups and individuals using a DSS. Revue des Systèmes de Décision, 1 (1), 17-34.

Ackerman, F., Cropper, S., Eden, C. & Cook, J. (1991). Cognitive mapping for policy analysis in the public sector. Management Science: Theory, Method and Practice Series (Working Paper 91/9). Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Ackerman, F., Eden, C. & Cropper, S. (1990). Cognitive mapping - A user's guide. Management Science: Theory, Method and Practice Series (Working Paper 90/2). Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Ackerman, F., Eden, C. & Cropper, S. (1990). Getting started with cognitive mapping. Ficheiro incluído no pacote do GCOPE.

Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1990). A investigação nas Ciências Sociais (4ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Alvesson, M. & Deetz, S. (1996). Critical Theory and postmodernism approaches to organizational studies. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 1.7, pp. 191-217). Londres: SAGE Publications.

Alvesson, M. (1991). Organizational symbolism and ideology. Journal of Management Studies, 28 (3), 207-225.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). Theory in practice. Increasing professional effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Associação Portuguesa de Bancos (1996). Boletim Informativo. Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos (Ano 9, nº 17)

Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, 28, 245-273.

Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. Administrative Science Quarterly, 30, 497-513.

Audet, M. (1989). La cartographie cognitive et ses objects. Exposé presenté au Congrés de l'Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences (ACFAS), Montreal, Québec.

Audet, M. (1994). Plasticité, instrumentalité et réflexivité. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Axelrod, R. (1976). The structure of decision: The cognitive maps of political elites. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Babbage, C. (1832). On the division of labour. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. I, 3, pp. 41-49). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. American Psychologist, 33, 344-358.

Banister, D. & Fransella, F. (1986). Inquiring man: The psychology of personal constructs (3rd Edition). London: Croom Helm

Bantz, C. R. & Smith, D. H. (1977). A critique and experimental test of Weick's model of Organizing. Communication Monographs, 44, 171-184.

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70. (Tradução de Luís Reto e Augusto Pinheiro)

Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 28, 393-413.

Barnes, Jr. J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. Strategic Management Journal, 5, 129-137.

Barr, P. S., Stimpert, J. L. & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. Strategic Management Journal, 13, 15-36.

Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a Religious Order. Administrative Science Quarterly, 29, 355-372.

Bennett, P. G. (1985). On linking approaches to decision-aiding: Issues and prospects. Journal of Operational Research Society, 36 (8), 659-669.

Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. Administrative Science Quarterly, 22, 1-21.

Berger, C. J. & Cummings, L.L. (1979). Organizational structure, attitudes, and behaviors. In B. Staw (Ed.). Research in Organizational Behavior (Vol. 1, pp. 169-208). Greenwich, CT.: JAI Press.

Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1994). Organizações: Uma abordagem sistémica (Tradução de Dulce Matos). Lisboa: Instituto Piaget

Besseyre Des Horts, C. H. (1978). Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris: Les Éditions d' Organization.

Beyer, J. M. (1981). Ideologies, values and decision making in organizations. In Paul C. Nystron and William H. Starbuck (Ed.s). Handbook of Organizational Design (Vol 2, pp. 166-202). New York: Oxford University Press.

Birnbaum-More P. H. & Weiss, A. R. (1990). Discovering the Basis of Competition in 12 Industries: Computerized Content Analysis of Interview Data from the US and Europe. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap 2, pp. 53-69). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Blackburn, R & Cummings, L. (1982). Cognitions of work unit structure. Academy of Management Journal, 25 (4), 836-854.

Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962). The concept of formal organization. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. IV, 21, pp. 212-216). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Bogalheiro, J., Miguez, J. e Reto, L. (1979). Para um estudo metodológico da análise do "discurso do poder". Análise Psicológica, II (4), 523-534.

Boland, R. J., Jr, Greenberg, R. H., Park, S. H. & Han, I. (1990). Mapping the Process of Problem Reformulation: Implications for Understanding Strategic Thought. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 15, pp. 355-375). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Bougon, M. G. (1992). Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. Journal of Management Studies, 29 (3), 369-389.

Bougon, M., Weick, K. & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. Administrative Science Quarterly, 22, 606-639.

Bougon, M.G. & Komocar, J. M. (1994). Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Bougon, M.G. & Komocar, J. M. (1994). Les Cartes Cognitives Composites. Théorie holistique et dynamique des Organisations et du processus d' Organisation. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Bougon, M.G. (1983). Uncovering cognitive maps: The Self-Q Technique. In G. Morgan (Dir.). Beyond method: Strategies for social research (Cap. 11, pp. 173-188). Beverly Hills, CA: Sage Publications

Bougon, M.G., Baird, N., Komocar, J. M. & Ross, W. (1990). Identifying strategic loops: The Self-Q Interviews. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Boulding, K. E. (1956). General systems theory - The skeleton of science. Management Science, 2 (3), 197-208.

Bowles, M. L. (1990). Recognizing deep structures in organizations. Organization Studies, 11 (3), 395-412.

Bowles, M. L. (1991). The organization shadow. Organization Studies, 12 (3), 387-404.

Bramel, D. & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology. American Psychologist, 36 (8), 867-878.

Brewer, W. F. & Nakamura, G. V. (1984). The nature and functions of schemas. In R. S. Wyer & T. R. Srull (Ed.s). Handbook of social cognition (Vol. 1, pp. 119-160). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Brief, A. P. & Downey, H. K. (1983). Cognitive and organizational structures: A conceptual analysis of implicit organizing theories. Human Relations, 36 (12), 1065-1090.

Brodt, S. E. (1990). Cognitive illusions and personnel management decisions. In C. L. Cooper & I. I. Robertson (Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 5, pp. 229-279). New York: Jonh Wiley & Sons Ltd.

Brown, R. H. (1978). Bureaucracy as praxis: Toward a political phenomenology of formal organizations. Administrative Science Quarterly, 23, 365-382.

Brown, S. M. (1992). Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: Some comparative observations. Journal of Management Studies, 29 (3), 287-307.

Brunsson, N. (1982) The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions. Journal of Management Studies, 19 (1), 29-44.

Brunsson, N. (1985). The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change. New York: John Wiley & Sons.

Bryant, J. (1983). Hypermaps: A representation of perceptions in conflits. OMEGA, The International Journal of Management Science, 11 (6), 575-586.

Bryant, J. (1984). Modelling alternative realities in conflict and negotiation. Journal of Operational Research Society, 35 (11), 985-993.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. IV, 20, pp. 207-211). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Londres: Heinemann Educational Books Ltd..

Burrell, G. (1996). Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analysis. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 3.8, pp. 642-658). Londres: SAGE Publications.

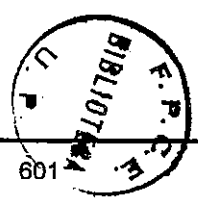
Caetano, A. e Vala, J. (1994). Teorias implícitas sobre as organizações: Um estudo empírico exploratório. In Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L. e Caetano, A. (Eds.). Psicologia Social das Organizações. Estudos em empresas portuguesas. Oeiras: Celta Editora.

Carroll, J. S., Bazerman, M. H. & Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators' understanding of their opponents. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41, 352-370.

Centre for Person Computer Studies (1990). RepGrid Manual. Alberta, Canadá: Centre for Person Computer Studies.

Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. Academy of Management Review, 10 (1), 89-98.

Chambel, M. J. e Curral, L. (1995). Metodologia de Estudo das Organizações. In Chambel, M. J. e Curral, L. (1995). Psicossociologia das Organizações (Cap.2: 29-50). Lisboa: Texto Editora.



Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A Model of Person-Organization Fit. Academy of Management Review, 14 (3), 333-349.

Chatman, J. A., Bell, N. E. & Staw, B. M. (1986). The managed thought. The role of self-justification and impression management in organziational settings. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition (Cap. 7, pp. 191-214). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6, 1-22.

Clegg, S. R. & Hardy, C. (1996). Organizations, Organization and Organizing. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Introduction, pp. 1-28). Londres: SAGE Publications.

Clegg, S. R. & Hardy, C. (1996). Representations. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Conclusion, pp. 676-708). Londres: SAGE Publications.

Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (1996) (Ed.s). Handbook of Organization Studies. Londres: SAGE Publications.

Conger, J. A. & Kotter, J. P. (1987). General managers. In Lorsch, J. (Ed.). Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc..

Cossette, P. & Audet, M. (1992). Mapping of an idiosyncratic schema. Journal of Management Studies, 29 (3), 325-347.

Cossette, P. & Audet, M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive? In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Cossette, P. (1988). La cartographie cognitive: Une Introduction critique. In Cossette, P. (Org). Instrumentation en recherche sociale: Recueil de textes. Montréal: Université du Québec à Montréal, École des Sciences de la Gestion.

Cossette, P. (1989). Les schèmes d' interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME: Une Étude de Cartographie Cognitive. Thèse de Doctorat Inédit, Québec: Université Laval.

Cossette, P. (1994). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Cossette, P. (1994). La Carte Cognitive idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires - dirigeants de PME. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Cossette, P. (1994). Les Cartes Cognitives au service de l'étude des Organisations. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Cowan, D. A. (1986). Developing a process model of problem recognition. Academy of Management Review, 11 (4), 763-776.

Cragin, J. P. (1983). The nature of importance perceptions: A test of a cognitive model. Organizational Behavior and Human Performance, 31, 262-276.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L' acteur et le système. Les contraintes de l' action collective. Paris: Éditions du Seuil.

Cunha, C. e Cintra, L. (1995). Nova gramática do Português contemporâneo (11ª Edição). Lisboa: Edições Sá da Costa.

Daft, R. & Steers, R. (1986). Organizations. A micro/macro approach (Cap. 1, pp. 1-33). Illinois, IL: Scott, Foresman and Company.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In Staw, B. M. & Cummings (Eds.). Research in Organizational Behavior (Vol. 6, pp. 191-233). Greenwich, CT: JAI Press Inc..

Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of Management Review, 9 (2), 284-295.

Daft, R. L. (1980). The evolution of organization analysis in ASQ, 1959-1979. Administrative Science Quarterly, 623-636.

Dandridge, T. C., Mitroff, I. & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. Academy of Management Review, 5 (1), 77-82.

Davis, L. E. (1977). Evolving alternative organization designs: Their sociotechnical bases. Human Relations, 30 (3), 261-273.

Davis, S. I. (1990). A excelência na banca (Traduzido do inglês por Esmeralda da Cruz e Mª Dulce Brás). Lisboa: Publicações Don Quixote.

Dawson, S. (1992). Analysing organizations (2nd Ed.). London: MacMillan.

DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (1978). Implicit theories of performance as artifacts in survey research: A replication and extension. Organizational Behavior and Human Performance, 21, 358-366.

DeNisi, A. S., Cafferty, T. P. & Meglino, B. M. (1984). A Cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. Organizational Behavior and Human Performance, 33, 360-396.

Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. Strategic Management Journal, 8, 259-277.

Diamond, C. T. (1985). Becoming a teacher: Na altering eye. In D. Bannister (Ed.). Issues and approaches in Personal Construct Theory (Cap. 2, pp. 15-35). London: Academic Press.

Diffenbach, J. (1982). Influence diagrams for complex strategic issues. Strategic Management Journal, 3, 133-146.

Donnellon, A. (1986). Language and communication in Organizations: Bridging cognition and behavior. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Douglas, M. (1986). How institutions think. New York: Syracuse University Press.

Downey, H. K. & Brief, A. P. (1986). How cognitive structures affect organizational design. Implicit theories of organizing. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The thinking organization. Dynamics of organizational social cognition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Duhaime, I. M. & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. Academy of Management Review, 10 (2), 287-295.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17, 313-327.

Duncan, R. B. & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.). Research in Organizational Behavior (Vol. I, pp. 75-123). Greenwich, Connecticut.: JAI Press.

Dunn, W. N. & Ginsberg, A. (1986). A sociocognitive network approach to organizational analysis. Human Relations, 40 (11), 955-976.

Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. Academy of Management Review, 12 (1), 76-90.

Dutton, J. E., Walton, E. J. & Abrahamson, E. (1989). Important dimensions of strategic issues: Separating the wheat from the chaff. Journal of Management Studies, 26 (4), 379-396.

Easterby-Smith, M. (1981). The design, analysis and interpretation of repertory grids. In Shaw, M. L. G. (Ed.). Recent Advances in Personal Construct Technology. London: Academic Press.

Eco, Umberto (1977). Como se faz uma tese em Ciências Humanas (5ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Eden, C. & Ackerman, F. (1987). Strategic options development and analysis (SODA) - Using a computer to help with the management of strategic vision. From the Proceedings of IBSCUG/ISA Conference. London Business School, April.

Eden, C. & Banville, C. (1994). Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action Research for the study of organizations. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 3.2, pp. 526-542). Londres: SAGE Publications.

Eden, C. & Jones, S. (1980). Publish or perish? - A case study. Journal of Operational Research Society, 31 (2), 131-139.

Eden, C. & Jones, S. (1984). Using repertory grids for problem construction. Journal of Operational Research Society, 35 (9), 779-790.

Eden, C. & Sims, D. (1981). Subjectivity in problem identification. Interfaces, 11 (1), 68-74.

Eden, C. (1978). Operational research and organizational development. Human Relations, 31 8, 657-674.

Eden, C. (1988a). Cognitive Mapping. European Journal of Operational Research, 36, 1-13.

Eden, C. (1988b). Strategic Decision Support through the use of computer based analysis and presentation of cognitive maps. Management Science: Theory, Method and Practice Series. Working Paper 88/1. Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Eden, C. (1988c). COPE: Reference Manual. Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Eden, C. (1989). Using Cognitive Mapping for strategic options development and analysis - SODA. In Rosenhead, J. (Ed.). Rational analysis for a problematic world. Chichester: Wiley.

Eden, C. (1991). A framework for thinking about Group Decision Support Systems (GDSS). Management Science: Theory, Method and Practice Series. Working Paper 91/12. Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. Journal of Management Studies, 29 (3), 261-265.

Eden, C. (1994). Cognitive mapping and problem structuring for System Dynamics Model Building. Management Science: Theory, Method and Practice Series. Working Paper 94/6. Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Eden, C., Ackerman, F. & Tait, A. (1993). Comparing cognitive maps - Methodological issues. Management Science: Theory, Method and Practice Series. Working Paper 93/4. Glasgow, UK: University of Strahclyde, Department of Management Science.

Eden, C., Ackermann, F. & Cropper, S. (1992). The analysis of cause maps Journal of Management Studies, 29 (3), 309-324.

Eden, C., Jones, S. & Sims, D. (1979). Thinking in organizations. London: The Macmillan Press Ltd.

Eden, C., Jones, S. & Sims, D. (1983). Messing about in problems. An informal structured approach to their identification and management. Oxford: Pergamon Press.

Eden, C., Jones, S., Sims, D. & Smithin, T. (1981). The intersubjectivity of issues and issues of intersubjectivity. Journal of Management Studies, 18, 37-47.

Eden, C., Williams, H. & Smithin, T. (1986). Synthetic wisdom: The design of a mixed-mode modelling system for organizational decision making. Journal of the Operational Research Society, 37 (3), 233-241.

Erdener, C. B. & Dunn, C. P. (1990). Content Analysis. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 11, pp. 291-300). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Fayol, H. (1916). General principles of management. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. I, 6, pp. 56-68). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. Journal of Applied Psychology, 66, 127-148.

Feldman, S. P. (1990). Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change. Human Relations, 43 (9), 809-828.

Fiol, C. M. & Huff, A. S. (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? Journal of Management Studies, 29 (3), 267-285.

Fiol, C. M. (1989). A semiotic analysis of corporate language: Organizational boundaries and joint venturing. Administrative Science Quarterly, 34, 277-303.

Fiol, C. M. (1990). Explaining strategic alliance in the chemical Industry. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Fiol, C. M. (1990). Narrative Semiotics: Theory, procedure and illustration. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 16, pp. 377-402). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Fiske, S.T. & Taylor, S. E. (1991). Social Cognition (2nd Ed.). Singapura: McGraw-Hill, Inc. (McGraw-Hill Series in Social Psychology).

Fletcher, K. E. & Huff, A. S. (1990). Argument Mapping. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. (Cap. 15, pp. 355-375).

Fletcher, K. E. & Huff, A. S. (1990). Strategic Argument Mapping: A Study of Strategy Reformulation at AT&T. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 15, pp. 355-375). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Ford, J. & Hegarty, W. (1984). Decision makers' beliefs about the causes and effects of structure: An exploratory study. Academy of Management Journal, 27 (2), 271-291.

Fransella, F. & Banister, D. (1977). A manual for Repertory Grid Technique. London: Academic Press.

Frost, P. (1980). Toward a radical framework for practicing organization science. Academy of Management Review, 5 (4), 501-507.

Galambos, J., Abelson, R. & Black, J. (1986). Knowledge structures. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Ginsberg, A. (1989). Constructing the business portfolio: A Cognitive model of diversification. Journal of Management Studies, 26 (4), 417-438.

Gioia, D. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review, 15 (4), 584-602.

Gioia, D. & Sims, H. Jr. (1985). Self-serving bias and actor-observer differences in organizations: An empirical analysis. Journal of Applied Social Psychology, 15 (6), 547-563.

Gioia, D. A. & Manz, C. C. (1985). Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. Academy of Management Review, 10 (3), 527-539.

Gioia, D. A. & Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. Academy of Management Review, 9 (3), 449-459.

Gioia, D. A. & Sims, H. P. Jr. (1986). Introduction: Social cognition in organizations. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The thinking organization. Dynamics of organizational social cognition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gioia, D. A. (1986). Conclusion: The state of the art in organizational social cognition: A Personal View. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Eds.). The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts and sensemaking: Creating meaning in organizational experience. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Gioia, D. A., Donnellon, A. & Sims, H. P. Jr. (1989). Communication and cognition in appraisal: A tale of two paradigms. Organization Studies, 10 (4), 503-530.

Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. Academy of Management Review, 13, 133-137.

Grawitz, M. (1986). Méthodes des sciences sociales (7ª Ed.). Paris: Dalloz. Livro II, Cap. IV, pp. 490-493; Livro III, Titre I, Cap.II, pp. 670-716.

Gray, B., Bougon, M. G. & Donnellon, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. Journal of Management, 11 (2), 83-98.

Gupta, A. K. (1984). Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination. Academy of Management Review, 9 (3), 399-412.

Hall, D. T. & Fukami, C. V. (1979). Organization design and adult learning. In B. M. Staw (Ed.). Research in Organizational Behavior (Vol. 1. pp. 125-167). Greenwich, CT: JAI Press Inc..

Hall, R. H. (1987). Organizations: Structures, processes and outcomes (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc..

Hall, R. I. (1984). The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. Management Science, 30 (8), 905-927.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of Organization Theory (3th Ed.) (Cap. V, 32, pp. 329-341). Pacific Grove: CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Haridimos, T. (1992). Panoptic reason and the search for totality: A critical assessment of the critical systems perspective. Human Relations, 45 (7), 637-657.

Hassard, J. (1988). Overcoming hermeticism in organization theory: An alternative to paradigm incommensurability. Human Relations, 41 (3), 247-259.

Hassard, J. (1991). Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. Organization Studies, 12 (2), 275-299.

Heaven, P. C. (1994). The perceived causal structure of poverty: A network analysis approach. British Journal of Social Psychology, 33, 259-271.

Hedberg, B. & Munford, E. (1975). The design of computer systems: Man's vision of man as na integral part of the system design process. In E. Munford and Sackman (Ed.s). Human choice and computers. North-Holland: Publishing Company.

Hedberg, B. L. T. (1981). How Organizations learn and unlearn. In Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Eds.). Handbook of Organizational Design. Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Not by improving work conditions, raising salaries, shuffling tasks. In Ott, J. S. (Ed.). Classic Readings in Organizational Behavior. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Hosking, D.-M. & Morley, I. E. (1991). A Social psychology of organizing. People, processes and contexts. London: Harvester Wheatsheaf.

Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. Administrative Science Quarterly, 30, 336-349.

Huff, A. S. & Fletcher, K. E. (1990). Conclusions: Key mapping decisions. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 13, pp. 311-325). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Huff, A. S. & Schwenk, C. R. (1990). Bias and sensemaking in good times and bad. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Huff, A. S. (1990) (Ed.). Mapping strategic thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Huff, A. S. (1990). Mapping strategic thought. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Huff, A. S., Narapareddy, V. & Fletcher, K. E. (1990). Coding the causal association of concepts. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 13, pp. 311-325). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A. & De Porras, D. A. (1987). Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. Strategic Management Journal, 8, 469-485.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. Academy of Management Journal, 33 (1), 7-41.

Isemberg, D. J. (1986a). Thinking and managing: A verbal protocol analysis of managerial problem solving. Academy of Management Journal, 29 (4), 775-788.

Isemberg, D. J. (1986b). The structure and process of understanding: Implications for managerial action. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. Administrative Science Quarterly, 24, 602-611.

Jolly, J. P., Reynolds, T. J. & Slocum, J. W. (1988). Application of the means-end theoretic for understanding the cognitive bases of performance appraisal. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41, 153-179.

Jones, M. (1994). Graphics Cope: Reference Manual. Glasgow: University of Strathclyde.

Jones, S. & Eden, C. (1981). Modelling in marketing: Explicating subjective knowledge. European Journal of Marketing, 15 (7), 3-11.

Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organizatrion and management. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992), (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. V, 29, pp. 294-307). Pacific Grove: CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Katz D. & Kahn, R. (1987). Psicologia social das organizações (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). Organizations and the system concept. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992), (Ed.s). Classics of Organization Theory (3th Ed.) (Cap. V, 27, pp. 270-280). Pacific Grove: CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Keen, T. R. & Bell, R. C. (1981). One thing leads to another: A new approach to elicitation in the Repertory Grid Technique. In Shaw, M. L. G. (Ed.). Recent Advances in Personal Construct Technology. London: Academic Press.

Kelly, G. A. (1963). A theory of personality. The Psychology of Personal Constructs. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. Administrative Science Quarterly, 27, 548-570.

Klein, J. H. & Cooper, D. F. (1982). Cognitive maps of decision-makers in a complex game. Journal of Operational Research Society, 33, 63-71.

Komocar, J. M. (1994). Cartes Causales d'un milieu de travail. In Pierre Cossette (Direction). Cartes cognitives et organisations. Québec: Les Presses de Lúniversité Laval.

Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. Harvard Business Review, 60 (6), 156-167.

Krippendorff, K. (1982). Content Analysis. An introduction to its methodology (3ª Ed.). Beverly Hills: SAGE Publications, Inc.. - Volume 5. The Sage COMMTEXT Series

Kuhn, T. S. (1983). La structure des révolutions scientifiques. Paris: Flammarion. - Traduit par Laure Meyer da 2ª Ed. da obra aumentada e revista pelo autor.

Langfield-Smith, K. (1992). Exploring the need for a share cognitive map. Journal of Management Studies, 29 (3), 349-368.

Latta, G. F. & Swigger, K. (1992). Validation of the repertory grid for use in modelling knowledge. Journal of the American Society for Information Science, 43 (2), 115-129.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). Organization-environment interface. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. IV, 23, pp. 229-233). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1986). Organization and environment. Managing differentiation and integration (Harvard Business School Classics Edition). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Le Bouedec, G. (1988). Les défis de la formation continue: Developpement personnel ou developemment professionnel? Paris: L'Harmattan.

Leach, C. (1981). Direct analysis of a Repertory Grid. In Shaw, M. L. G. (Ed.). Recent advances in personal construct technology. London: Academic Press.

Levi, A. & Tetlock, P. E. (1980). A cognitive analysis of Japan's 1941 decision for war. Journal of Conflict Resolution, 24 (2), 195-211.

Liu, M. (1983). Approche socio-technique de l´organisation. Paris: Les Éditions de l´Organisation.

Lord, R. G. & Foti, R. J. (1986). Schema theories information processing and organizational behavior. In H. P. Sims,D. A. Gioia & Associates (Eds.). The thinking Organization: Dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Lord, R. G. & Kernan, M. C. (1987). Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations. Academy of Management Review, 12 (2), 265-277.

Lord, R. G. & Maher, K. J. (1989). Cognitive processes in Industrial and Organizational Psychology. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology (Cap. 3, pp. 49-91). New York, NY: Wiley.

Lord, R. G., Foti, R. J. & DeVader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. Organizational Behavior and Human Performance, 34, 343-378.

Lurigio, A. J. & Carroll, J. S. (1985). Probation officers' schemata of offenders: Content, development and impact on treatment decisions. Journal of Personality and Social Psychology, 48 (5), 1112-1126.

Lyles, M. A. & Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. Journal of Management Studies, 29 (2), 155-174.

Lyles, M. A. (1994). An analysis of discrimination skills as a process of organizational learning. The Learning Organization, 1 (1), 23-32.

Manning, P. K. (1979). Metaphors of the field: Varieties of organizational discourse. Administrative Science Quarterly, 24, 660-671.

Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. Administrative Science Quarterly, 28, 438-453.

Martin, S. (1984). Managing without managers: Alternative work arrangements in public organizations (3ª imp.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3rd Ed.) (Cap. III, 15, pp. 159-173). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

McGregor, .D. (1960). The human side of enterprise (International Student Edition). Tokyo: McGraw-Hill Book Company, Inc..

Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. Administrative Science Quarterly, 27, 515-537.

Miguez, J. (1986). O paradigma psico-legal na gestão dos recursos humanos: Para uma gestão sociotécnica. Pessoal, 23/24 (2ª série), 41-47.

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row, Publishers.

Mintzberg, H. (1975). The manager' s job: Folklore and fact. In Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations (Cap. 1, pp. 7-24). New York, NY: The Free Press.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris: Les Éditions d' Organisation. - Traduit par Pierre Romelaer -

Mintzberg, H. (1990). Le management: Voyage au centre des organisations. Paris: Les Éditions d' Organisation. - Traduit par Jean-Michel BEHAR -

Mitroff, I. (1983). External influences on managers. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992), (Ed.s). Classics of Organization Theory (3rd Ed.) (Cap. VI, 35, pp. 370-378). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Mitroff, I. (1983). Stakeholders of the organizational mind. Toward of a new viewof organizational policy making. San Francisco, CA: Jossey-BassInc., Publishers.

Moberg, D. J. (1981). Job enrichment through symbol management. California Management Review, XXIV (2), 24-30.

Morais, M. F. (1988). A reconcepção dos postos de trabalho e as novas tecnologias: Porto: FPCE.

Morgan, G. & Ramirez, R. (1983). Action learning: A holographic metaphor for guiding social change. Human Relations, 37 (1), 1-28.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, 605-622

Morgan, G. (1983) (Ed.). Beyond method. Beverly Hills, CA: Sage.

Morgan, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. Administrative Science Quarterly, 28, 601-607.

Morgan, G. (1986). Images of Organization. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.

Morgan, G. (1989). Images de l 'Organisation (Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet). Québec: Les Presses de L' Université Laval, Éditions ESKA.

Mucchielli, R. (1979). L' analyse de contenu. Des documents et des communications (3ª Ed.). Paris: Les Librairies Techniques, Emtreprise Moderne D' Édition et Les Editions ESF.

Mullen, T. P. & Lyles, M. A. (1992). Toward improving management development's contribution to organizational learning. Human Resource Planning, 16 (2), 35-49.

Narayanan, V. K. & Fahey, L. (1990). Evolution of revealed causal maps during decline: A case study of admiral. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 5, pp. 109-133). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Nelson, R. E. & Mathews, K. M. (1991). Cause maps and social network analysis in organizational diagnosis. Journal of Applied Behavioral Science, 27 (3), 379-397.

Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. Academy of Management Review, 15 (2), 203-223.

Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. & Descendre, D. (1984). L' emprise de l' organisation (3ª Ed.). Paris: Presses Universitaires de France.

Pamela, B., Stimpert, J. & Huff, A. (1992). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. Strategic Management Journal, 13, 15-36.

Paquin, M. (1986). L' organisation du travail. Montréal: Agence d' ARC Inc. (Les Éditions).

Parker, M. & McHugh, G. (1991). Five texts in search of an author: A response to Jonh Hassard's "Multiple paradigms and organizational analysis". Organization Studies, 12 (3), 451-456.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. Administrative Science Quarterly, 1, 63-85.

Peiró, J. M. (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona: PPU, Promociones y Publicaciones Universitarias, A.S..

Peters, T. J. (1978). Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. Organizational Dynamics, 3-23.

Pfeffer J. (1982). Organizations and organization theory. Mashachusetts: Pitman Publishing Inc..

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1975). Determinants of Supervisory behavior: A role set analysis. Human Relations, 28 (2), 139-154.

Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Dir.). Research in Organizational Behavior (Vol 3, pp. 1-52). Greenwich, Conn.: JAI Press.

Pondy, L. R. & Mitroff, I. I. (1979). Beyond open system models of organization. In B. Staw (Ed.). Research in Organizational Behavior (Vol. 1, pp. 3-39). Greenwich, CT: JAI Press.

Pondy, L. R. (1983). Union of rationality and intuition in management action. In S. Shrivastava and Associates (Eds.). The Executive Mind. San Francisco: Jossey-Bass (pp. 169-191).

Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. Strategic Management Journal, 7, 485-501.

Priem, R. L. (1992). An application of metric conjoint analysis for the evaluation of top managers' individual strategic decision making processes: A research note. Strategic Management Journal, 13, 143-151.

Putnam, L. L., Phillips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 2.7, pp. 375-408). Londres: SAGE Publications.

Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. Administrative Science Quarterly, 25, 1-17.

Read, S. J. (1987). Constructing causal scenarios: A knowledge structure approach to causal reasoning. Journal of Personality and Social Psychology, 52 (2), 288-302.

Reed, M. (1996). Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 1.1, pp. 31-56). Londres: SAGE Publications.

Reger, R. K. (1990). Managerial Thought Structures and Competitive Positioning. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 12, pp. 301-309). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Reger, R. K. (1990). The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Cap. 12, pp. 301-309). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Robbins, S. P. (1990). Organization theory: Structure, design and applications (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Inc..

Robbins, S. P. (1994). Essentials of organizational behavior (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Inc..

Roberts, K. H. & Grabowsky, M. (1996). Organizations, Technology and Structuring. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 2.8, pp. 409-423). Londres: SAGE Publications.

Rodrigues, M. J. (1996). O sistema de emprego em Portugal. Crise e mutações. (3ª Ed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Roethlisberger, F. (1941). The Hawthorne experiments. In Ott, J. (Ed.). Classic readings in Organizational Behavior (Cap. 1, 1, pp. 36-47). Pacific Grove: CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. New York: Wiley.

Roos, L. L. & Hall, R. J. (1980). Influence diagrams and organizational power. Administrative Science Quarterly, 25, 57-71.

Rose, R. A. (1988). Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis. Human Relations, 41 (2), 139-170.

Rumelhart, D. E. (1984). Schemata and the cognitive system. In R. S. Wyer & T. R. Srull (Ed.s). Handbook of social cognition (Vol. 1, pp. 161-188). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sackmann, S. (1989). The role of metaphors in organization transformation. Human Relations, 42 (6), 463-485.

Salancik, G. R. & Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. Administrative Science Quarterly, 29, 238-254.

Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative Science Quarterly, 23, 224-253.

Salancik, G. R. & Porac, J. F. (1986). Distilled Ideologies: Values Derived from Causal Reasoning in Complex Environment. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (Ed.s). The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, S. C. & Shrivastava, P. (1988). Basic assumptions themes in organizations. Human Relations, 41 (7), 493-515.

Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. Strategic Management Journal, 5, 111-128.

Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. Journal of Management Studies, 25 (1), pp. 41-55.

Schwenk, C. R. (1989). Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. Journal of Management Studies, 26 (2), 177-187.

Schwenk, C. R. (1990). Illusions of management control? Effects of self-serving attributions on resource commitments and confidence in management. Human Relations, 43 (4), 333-347.

Scott, W. R. (1987). Organizations: Rational, natural and open systems (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organziation. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992), (Ed.s). Classics of Organization Theory (3rd Ed.) (Cap. II, 11, pp. 114-123). Pacific Grove: CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (1992). Introduction. In Jay Shafritz & Steven Ott (Ed.s). Classics of Organization Theory. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Shaw, M. L. & McKnight, C. (1992). Think again. Personal problem-solving and decision-making. Alberta, Canadá: Centre for person Computer Studies.

Shaw, M. L. (1989). Interactive elicitation and exchange of knowledge. International Journal of Personal Construct Psychology, 2 (2), 215-238.

Shrivastava, P. & Mitroff, I. (1983). Frames of reference managers use: A study in applied sociology of knowledge. In R. Lamb (Ed.). Advances in Strategic Management (Vol. 1, pp. 161-182). Greenwich, CT: JAI Press.

Shrivastava, P. & Schneider, S. (1984). Organizational frames of reference. Human Relations, 37 (10), 795-809

Silverman, D. (1971). The theory of organization. New York: basic Books.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics, 69, 99-118.

Sims, D. & Eden, C. (1984). Futures research-working with management teams. Long Range Planning, 17 (4), 51-59.

Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (1986). The thinking organization. Dynamics of organizational social cognition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. Academy of Management Review, 10 (4), 724-736.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.

Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992), (Ed.s). Classics of Organization Theory (3th Ed.) (Cap. VIII, 46, pp. 520-526). Pacific Grove: CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Smith, A. (1776). Of the dividion of labour. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. I, 2, pp. 36-40). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Smithin, T. (1980). Maps of the mind: New pathways to decision-making. Business Horizons, 23 (6); 24-28.

Srivastva, S. & Associates (1983). The executive mind. New insights on managerial thought and action. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Stabell, C. B. (1978). Integrative complexity of information environment perception and information use. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 116-142.

Stablein, R. (1996). Data in organization studies. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 3.1, pp. 509-525). Londres: SAGE Publications.

Starbuck, W. & Nystrom, P. (1981) (Eds.) Handbook of Organizational Design. London: Oxford University Press.

Staw, B. M. (1975). Attributions of the "causes" of performance: A general alternative of interpretation of cross-sectional research on organization. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 414-432.

Staw, B. M., Mckechnie, P. & Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28, 582-600.

Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. Journal of Personality and Social Psychology, 49 (3), 607-627.

Stewart, V., Stewart, A. with Fonda, N. (1981). Business applications of Repertory Grid. London, UK: McGraw-Hill Book Company Limited.

Stubbart, C. I. & Ramaprasad, A. (1988). Probing two chiefs executives schematic knowledge of the U.S. Steel Industry using cognitive maps. In R. Lamb et P. Shrivastava (Dir.). Advances in Strategic Management (Vol. 5, pp. 139-164). Greenwich, CT.: JAI Press.

Stubbart, C. I. & Ramaprasad, A. (1990). Comments on the empirical articles and recomendations for future research. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd..

Stubbart, C. I. (1989). Managerial cognition: A missing link in strategic management research. Journal of Management Studies, 26 (4), 325-347.

Swieringa, R. J. & Weick, K. E. (1987). Management accounting and action. Accounting, Organizations and Society, 12 (3), 293-308.

Taylor, F. W. (1916). The principles of scientific management. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3th Ed.) (Cap. I, 7, pp. 69-80). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Taylor, F. W. (1947). Scientific management. Londres: Harper & Row.

Taylor, S. E. & Crocker, J. (1981). Schematic basis of social information processing. In E.T. Higgins, C.P. Herman & M.P. Zanna (Eds.). Social cognition: The Ontario symposium (Vol. 1, pp. 89-134). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tenbrunsel, A. E., Galvin, T. L., Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1996). Cognitions in organizations. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Ed.s). Handbook of Organization Studies (Cap. 2.4, pp. 313-337). Londres: SAGE Publications.

The Open University (1991). Cognitive mapping. In Managing Change, Block 5, Part 3, pp. 78-107.

Tinker, T. (1986). Metaphor or reification: Are radical humanists really libertarian anarchists? Journal of Management Studies, 23 (4), 3-23.

Tolman, E. (1948). Cognitive maps in rats and men. The Psychological Review, 55 (4), 189-208.

Trist, E. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. In Ott, J. (1989) (Ed.). Classic readings in Organizational Behavior (Cap. IV, 27, pp. 373-391). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Ungson, G. R., Braunstein, D. N. & Hall, P. D. (1981). Managerial information processing: A research review. Administrative Science Quarterly, 26, 116-134.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In Augusto S. Silva e J. Madureira Pinto (Org.). Metodologia das ciências sociais. Porto: Edições Afrontamento.

Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L. e Caetano, A. (Eds.). Psicologia social das organizações. Estudos em empresas portuguesas. Oeiras: Celta Editora.

Wacker, G. J. (1981). Toward a cognitive methodology of organizational assessment. Journal of Applied Behavioral Science, 17, 114-129.

Walker, G. (1985). Network position and cognition in a computer software firm. Administrative Science Quarterly, 30, 103-130.

Walsh, J. (1989). Knowledge structures and the management of organizations: A research review and agenda. Hanover: Amos Tuck School of Business Administration. (Paper)

Walsh, J. P. & Fahey, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. Journal of Management, 12 (3), 325-338.

Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. Academy of Management Journal, 31 (4), 873-896.

Walsh, J. P., Henderson, C. M. & Deighton, J. (1988). Negotiated belief structures and decision performance: An empirical investigation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 42, 194-216.

Walton, E. J. (1986). Managers' prototypes of financial terms. Journal of Management Studies, 23 (6), 679-698.

Walton, E., Brief, A. & Austin, E. (1985). Cognitive and organizational structures: An empirical analysis. Human Relations, 38 (8), 723-738.

Weber, M. (1946). Bureaucracy. In Shafritz, J. & Ott, J. (1992) (Ed.s). Classics of organization theory (3rd Ed.) (Cap. I, 8, pp. 81-86). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps. Charting ways to success and failure. In Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates (1986). The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.

Weick, K. E. (1979a). Cognitive processes in organizations. In B. Staw (Ed.). Research in Organizational Behavior (Vol. 1: pp. 41-74). Greenwich, CT: JAI Press.

Weick, K. E. (1979b). The social psychology of organizing (2nd Ed). New York: McGraw-Hill, Inc.

Weick, K. E. (1982). Enactment processes in organizations. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.). New Directions in Organizational Behaviour (Cap. 8, pp. 267-300). Malabar: R. E. Krieger Publishing Company.

Weick, K. E. (1983). Managerial thought in the context of action. In Suresh Srivastva & Associates (Ed.s). The executive mind. New insights on managerial thought and action (Cap. 9, pp. 221-242). San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.

Weick, K. E. (1987). Perspectives on action in organizations. In J. Lorsch (Ed.). Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc..

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Management Studies, 25 (4), 305-317.

Weick, K. E. (1990). Cartographic myths in organizations. In Huff, A. S. (Ed.). Mapping Strategic Thought (Introduction, pp. 1-10). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd..

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc..

Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14 (3), 361-384.

Woodward, J. (1977). Organização industrial: Teoria e prática (Tradução brasileira de Geni Garcia Goldschmidt). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Yanow, D. (1992). Supermarkets and culture clash: The epistemological role of metaphors in administrative practice. American Review of Public Administration, 22 (2), 89-109.

Yin, R. K. (1993). Applications of case study research. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zalesny, M. D. & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47, 205-246.

Zanzi, A. (1987). How organic is your organization? - Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm. Journal of Management Studies, 24 (2), 125-142.

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DO PORTO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA DAS ORGANIZAÇÕES:
estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa

ANEXOS

Filomena Jordão
Novembro 1998

ÍNDICE

Anexo A. Princípios orientadores para o mapeamento cognitivo 1

Anexo B. Modelo da primeira entrevista e a Entrevista de validação 5

Anexo C. Expressões linguísticas identificadoras dos diferentes tipos de relações 12

Anexo D. Anexos relativos ao caso *a* 23
gestor responsável pelo pelouro da "organização"

Anexo D1. Tamanho do modelo 24

Anexo D2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado ***a*** 25

Anexo D3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado ***a*** 27

Anexo D4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem 28

Anexo D5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos 31

Anexo D6. Listagem hierárquica dos agrupamentos 34

Anexo D7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização* 35

Anexo D8. Listagem das *opções chave* do modelo 36

Anexo D9. Análise do domínio imediato dos conceitos 37

Anexo D10. Centralidade dos conceitos 40

Anexo D11. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *qualidade da organização* (43) 41

Anexo D12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1 .. 47

Anexo D13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa* 48

Anexo D14. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *perspectiva/filosofia de atendimento* (56) 49

Anexo D15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2 .. 62

Anexo D16. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *motivação dos trabalhadores* (49) 63

Anexo D17. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal* 71

Anexo D18. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes* 72

Anexo D19. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *idade do trabalhador* (39) 73

Anexo D20. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3 87

Anexo E. Anexos relativos ao caso *b* 88
gestor responsável pelo pelouro da "organização"

Anexo E1. Tamanho do modelo 89

Anexo E2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado ***b***..... 90

Anexo E3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado ***b*** 92

Anexo E4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem 93

Anexo E5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos 95

Anexo E6. Listagem hierárquica dos agrupamentos 102

Anexo E7. Análise do domínio imediato dos conceitos 103

Anexo E8. Centralidade dos conceitos 105

Anexo E9. Listagem das *opções chave* do modelo 106

Anexo E10. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa* 107

Anexo E11. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2 108

Anexo E12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes* 109

Anexo E13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Concorrentes* 110

Anexo E14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal* 111

Anexo E15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização* 112

Anexo E16. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *satisfação do trabalhador* (1) 113

Anexo E17. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *qualidade da organização* (31) 122

Anexo F. Anexos relativos ao caso *c* 137
director coordenador da Direcção de "Organização e Informática"

Anexo F1. Tamanho do modelo 138

Anexo F2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado ***c*** 139
Anexo F3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado ***c*** 141
Anexo F4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem 142
Anexo F5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos 144
Anexo F6. Listagem hierárquica dos agrupamentos 147
Anexo F7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster1 148
Anexo F8. Análise do domínio imediato dos conceitos 149
Anexo F9. Centralidade dos conceitos 151
Anexo F10. Listagem das *opções chave* do modelo 152
Anexo F11. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização* 153
Anexo F12. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *qualidade do funcionamento* (6) 154
Anexo F13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal* 162
Anexo F14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2 .. 163
Anexo F15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa* 164
Anexo F16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes* 165
Anexo F17. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3 .. 166

Anexo G. Anexos relativos ao caso *d* 167
Director Coordenador da DOI

Anexo G1. Tamanho do modelo 168
Anexo G2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado ***d*** 169
Anexo G3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado ***d*** 171
Anexo G4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem 172
Anexo G5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos 174
Anexo G6. Listagem hierárquica dos agrupamentos 177
Anexo G7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1 178

Anexo G8. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal* 179

Anexo G9. Análise do domínio imediato dos conceitos 180

Anexo G10. Centralidade dos conceitos 182

Anexo G11. Listagem das *opções chave* do modelo 183

Anexo G12. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *idade do trabalhador* (36) 184

Anexo G13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *clientes* 189

Anexo G14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa* 190

Anexo G15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2 191

Anexo G16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização* 192

Anexo G17. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3 193

Anexo H. Anexos relativos ao caso e 194
Director adjunto do Director Coordenador da DOI responsável pelo pelouro da "organização"

Anexo H1. Tamanho do modelo 195

Anexo H2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado **e** 196

Anexo H3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado **e** 198

Anexo H4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem 199

Anexo H5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos 201

Anexo H6. Listagem hierárquica dos agrupamentos 204

Anexo H7. Listagem das *opções chave* do modelo 205

Anexo H8. Análise do domínio imediato dos conceitos 206

Anexo H9. Centralidade dos conceitos 208

Anexo H10. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal* 209

Anexo H11. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *quantidade de recompensas económicas ganhas pelo trabalhador* (57) 210

Anexo H12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1 .. 222

Anexo H13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa* 223

Anexo H14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização* 224

Anexo H15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster2 225

Anexo H16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes* 226

Anexo H17. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *qualidade da organização* (8) 227

Anexo H18. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3 231

Anexo I. Anexos relativos ao caso *colectivo* 232

Anexo I1. Tamanho do modelo 233

Anexo I2. Listagem dos conceitos do mapa colectivo 234

Anexo I3. Listagem das relações estabelecidas no mapa colectivo 236

Anexo I4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem 237

Anexo I5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos 240

Anexo I6. Listagem hierárquica dos agrupamentos constituídos 243

Anexo I7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster1 244

Anexo I8. Análise do domínio imediato dos conceitos 245

Anexo I9. Centralidade dos conceitos 248

Anexo I10. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal* 249

Anexo I11. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização* 250

Anexo I12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster2 ... 251

Anexo I13. Listagem das *opções chave* do modelo 252

Anexo I14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3 253

Anexo I15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa* 254

Anexo I16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes* 255

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DO PORTO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA DAS ORGANIZAÇÕES:
estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa

ANEXOS

Filomena Jordão
Novembro 1998

Estes anexos fazem parte integrante da dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto para provas de doutoramento em Psicologia, sob a orientação do Doutor José Miguez.

O estudo apresentado foi subsidiado pelo INIC/JNICT através de uma bolsa de doutoramento no país e realizado no âmbito da linha de acção n.º 2 do Centro de Psicologia da Universidade do Porto.

Anexo A.

Princípios orientadores para o mapeamento cognitivo

PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA MAPEAMENTO COGNITIVO

(Ackermann, Eden & Cropper, 1990)

Princípio orientador 1: Separar as afirmações em frases distintas.

Estas frases não deverão ter mais de 10-12 palavras.

Princípio orientador 2: Construir a hierarquia.

Manter a estrutura do modelo correcta. Colocando os "goals" (frequentemente afirmações do tipo "motherhood" e "apple-pie" como por ex.: aumentar os ganhos e o crescimento) no topo do modelo, e apoiando estes primeiro, nos conceitos que indicam questões chave (key issues) ou orientações estratégicas (strategic direction) e, depois, nas opções potenciais (potential options).

Princípio orientador 3: Estar atento aos/Extrair os (watch out) **"goals".**

Estes localizar-se-ão no topo do mapa - são os conceitos de ordem superior (superordinates). Pode ajudar o mapeamento, identificá-los como "goals" assim que se extraem/escrevem.

Na prática, resultará melhor se identificarmos primeiro todos os conceitos que percebemos como "goals" que são habitualmente afirmações generalizadas de intenções; "goals" são aquelas coisas que são consideradas boas "per si" pelo indivíduo, isto é, não são vistas como opções. Apesar da sua importância primária não são geralmente mencionados no início da discussão/texto e como tal precisam ser identificados e extraídos ao longo da discussão/texto.

Princípio orientador 4: Estar atento às/extrair as (watch out) **questões chave ou estratégicas potenciais.**

Destacando os conceitos que têm todas ou algumas das seguintes características: implicações a longo termo, custos elevados, são irreversíveis, necessitam de um conjunto (portfolio) de acções para serem operacionalizados, podem exigir uma mudança na cultura. Frequentemente, estes conceitos formam uma hierarquia sem interesse (flat) mas deverão ser relacionados com os "goals" (acima) e com "opções potenciais" (abaixo).

Princípio orientador 5: Procurar os pólos opostos

Estes clarificam o significado dos conceitos. Os pólos contrastantes podem ser acrescentados ao conceito posteriormente à realização da entrevista onde estes foram mencionados. Nos casos em que o significado de um conceito não é imediatamente óbvio, pergunta-se ao indivíduo qual o seu oposto. Alternativamente, coloca-se um "não" antes do pólo proferido. Nas entrevistas utiliza-se o "em vez de" (rather than) - expressão que frequentemente sugere o contraste psicológico mais provável para o indivíduo.

Princípio orientador 6: Colocar os conceitos na forma imperativa

Colocar os conceitos na forma imperativa e sempre que possível incluir actores e acções, acrescenta significado aos conceitos. Através desta perspectiva de acção o modelo torna-se mais dinâmico (O mapeamento impõe uma "perspectiva orientada para a acção" ao conceito).

Este dinamismo é alcançado colocando o verbo no início do conceito por ex., "assegurar ..., dar ..., aumentar ...". Contudo, quando nenhuma acção é especificamente mencionada ou o conceito é muito longo é possível dinamizar o conceito sem o verbo - a acção está simplesmente implícita.

Princípio orientador 7: Manter a identidade (ownership)

Não abreviando mas mantendo as palavras e frases usadas pelo indivíduo. Além disso, identificar o nome do(s) actor(es) que o indivíduo refere e incorporá-los no texto do conceito.

Princípio orientador 8: Identificar a opção e o resultado (outcome) **em cada par de conceitos**

O que dá a direcção da seta que relaciona os conceitos. Alternativamente, pense nos conceitos como "meios" que levam a um "fim desejado". Repare que cada concelto pode portanto, ser visto como uma opção que leva a um conceito de ordem superior (superordinate) que por seu lado, é o resultado desejado de um conceito subordinado ou de ordem inferior.

Na codificação evite começar frases com "precisamos de ...", "devemos ...", "queremos ..."; "é preciso ...", pois causam problemas na decisão sobre que conceito é um meio e que conceito é um fim. Em vez de utilizar aquelas palavras que implicam "desejos", escreva os conceitos como acções.

Princípio orientador 9: Assegure-se que um conceito genérico é de ordem superior a items específicos que contribuem para ele.

Conceitos genéricos são aqueles para os quais pode haver mais do que 1 meio específico para os alcançar. Isto segue o princípio orientador 8 e ajuda a assegurar uma abordagem consistente na ordenação dos dados numa hierarquia.

Mantenha a 1ª frase proferida pelo indivíduo como o 1º pólo do conceito mesmo que isto implique que se estabeleçam algumas relações negativas. Torna-se por vezes, interessante e informativo olhar para os primeiros pólos da lista de conceitos: podemos identificar de que tipo de pessoa se trata. Distinguem-se dois tipos de pessoas - aquelas para quem o mundo está a "desmoronar" e, aquelas que têm uma visão clara de onde querem estar. As primeiras descrevem normalmente os seus problemas duma forma negativa mencionando aspectos tais como "sobrecarga de trabalho"; as segundas, tendem a expressar as suas ideias de forma mais positiva por ex., "melhorar o nível de serviço".

Princípio orientador 10: É, geralmente, útil codificar o 1º pólo como aquele que o indivíduo vê como a ideia base/primária.

Geralmente esta é a primeira ideia enunciada pelo indivíduo. O primeiro pólo de um conceito é aquele que tende a sobressair quando se lê um mapa. Uma consequência disto é que as relações podem ser negativas mesmo admitindo que seria possível inverter a ordem dos dois pólos de forma a obter relações positivas.

Princípio orientador 11: A "arrumação" dos conceitos no mapa pode fornecer uma compreensão mais completa para o problema.

Pergunte porque é que conceitos isolados não estabelecem relações com outros - frequentemente o seu isolamento é uma importante pista para compreender o pensamento do indivíduo acerca das questões envolvidas.

Princípio orientador 12: Pistas práticas para o mapeador[1]

Comece o mapa a meio duma folha e tente manter os conceitos dentro de pequenos rectângulos de texto em vez de escrevê-los em linhas contínuas de texto. Se possível assegure-se que todo o mapa caiba numa folha A4 (30 a 40 conceitos podem caber numa folha) de tal forma que seja fácil o estabelecimento das relações. Lápis são, geralmente, melhores para mapear.

[1] Este princípio não se aplica, por razões óbvias, quando se utiliza o GCOPE.

Anexo B.

Modelo da primeira entrevista e Entrevista de validação

A. ENTREVISTA INICIAL

FASE I. Preparação do Ambiente

1. Enquadramento e objectivos do estudo

«Este estudo desenvolve-se no contexto de uma investigação que estamos a realizar na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, sobre a participação ou influência que a dimensão cognitiva tem na acção organizacional em instituições nacionais de crédito. Sendo um estudo fundamentalmente exploratório, será concretizado em duas fases distintas embora complementares, de acordo com os seus objectivos.

Assim, numa primeira fase, estamos particularmente interessados em explicitar o conhecimento individual, que actores organizacionais implicados nas opções de "organização" têm em geral, sobre esta temática. Serão entrevistados duma mesma Organização, todos os intervenientes nos processos de restruturação organizacional que manifestem a sua adesão ao estudo;

numa segunda fase, exploraremos a partir dos conhecimentos individuais obtidos na fase anterior, a existência de um conhecimento colectivo, organizacional, sobre a mesma temática que confrontaremos com as características das restruturações recentes dos balcões verificadas nalgumas das Organizações contactadas, na qual o grupo de entrevistados tenha participado. Privilegiaremos nesta fase, as Organizações em que tenhamos conseguido a adesão da maioria dos implicados neste tipo de processos e que estejam a proceder à restruturação dos seus balcões.

O estudo está assim centrado numa primeira fase, no conhecimento individual, idiossincrático, que cada responsável possui sobre o que é "organizar" e, numa segunda fase, no conhecimento colectivo que cada Organização desenvolve sobre a mesma temática e nas relações entre este e as características estruturais projectadas para os balcões».

2. Explicitação da colaboração pretendida

«Neste estudo não estamos interessados em confrontar os dados recolhidos com modelos teóricos mais ou menos elaborados, mas antes na compreensão de como é que o conhecimento individual e posteriormente colectivo, qualquer que ele seja, se traduz em opções organizativas concretas. Ou seja, estamos interessados em abordar esta temática do ponto de vista do conhecimento que os intervenientes organizacionais neste tipo de processos têm do mesmo. Só a partir da compreensão do conhecimento que cada responsável pela "organização" tem desta problemática nos será possível reflectir sobre a existência de um conhecimento colectivo, próprio a cada Organização e, finalmente, explorar como é que este último se reflecte nas opções organizativas assumidas.

É neste contexto que solicitamos a sua colaboração que passará não só pela participação nesta entrevista como numa segunda em que o confrontaremos com um mapa elaborado com base nos dados agora recolhidos, e que pretendemos seja representativo do seu conhecimento sobre a temática em estudo.»

3. Confidencialidade dos dados recolhidos

«Comprometemo-nos, entretanto, a guardar sigilo e em manter confidenciais todas as informações que neste âmbito nos forem por si fornecidas. Qualquer referência por nós feita no decorrer do relatório escrito deste trabalho, quer aos entrevistados quer às Organizações contactadas, será sempre codificada de forma a não permitir a identificação das entidades envolvidas.»

FASE II. A Entrevista

1. Definição das partes constituintes

«Esta entrevista é constituída basicamente por duas partes: a primeira, em que gostaríamos que referisse alguns aspectos concretos relativos a si; a segunda, em que gostaríamos de o ouvir sobre o que pensa acerca do que é "organizar" ou "processo de organização". Nesta parte, estamos particularmente interessados no que *pessoalmente* pensa sobre a temática, independentemente do que pensa a Organização em que está inserido.»

2. Domínios a explorar

2.1. Dados Pessoais[1] (realidade "objectiva")

(a) cargo que desempenha na Organização;

(b) tempo que desempenha o cargo;

(c) experiência neste domínio;

(d) formação académica;

(e) frequência de algum curso de gestão.

2.2. Dados da realidade "subjectiva"

2.2.1. Relativamente à organização dos balcões neste Banco

(a) Porque razão pensa que estão organizados desta forma?

(b) Quais os objectivos? Pensa que serão melhor alcançados através desta estrutura organizacional? Vê alternativas de estruturação igualmente boas para o prosseguimento daqueles objectivos? Se sim, quais?

(c) Esta estrutura dos balcões corresponde totalmente ao seu ideal de organização? (Especifique).

[1] Estas questões são aqui indicadas separadamente por razões práticas, pois dadas as suas características, serão feitas no decorrer da entrevista sempre que se torne oportuno.

2.2.2. Em termos globais

(d) Quando fala em "organização" concretamente a que é que se está a referir?

(e)Que aspectos considera associados ao processo de "organização"? Por ex.:

Qual o papel que atribui ao *meio externo da Organização* nas formas assumidas de "organização" ou "estruturação organizacional"?

Nomeadamente, qual o papel que atribui à "tecnologia"?

De que forma sente que os *clientes* têm um papel preponderante neste domínio?

E qual a influência percebida dos outros Bancos? - *competidores*?

(f) Qual a importância que aspectos relacionados com o "*pessoal*", têm nessas mesmas formas organizativas?

(g)Considera haver diferentes formas de "organização ou "estruturação organizacional"? Se sim, de que forma é que elas se diferenciam? Há umas mais eficazes do que outras? Porquê?

(h)O que é para si uma "boa" organização do trabalho?

FASE III. Fecho da Entrevista

«Agradeço desde já a sua colaboração neste estudo sem a qual ele não seria possível. Espero contactá-lo em breve para a concretização da segunda entrevista aquela em que o confrontaremos com um mapa que pretendemos represente o conhecimento que tem sobre "organização", elaborado com base nas informações que acabou de me dar.»

B. SEGUNDA ENTREVISTA: Entrevista de validação

FASE I. Abertura

1. Objectivos

«A análise das informações que me deu na entrevista anterior permitiu-me com a ajuda de um programa informático, construir um mapa que supostamente representa as suas ideias sobre o que para si é "organizar" ou "organização". Digo "supostamente", porque esta análise se baseou na interpretação que eu fiz do que me disse e como tal, é provável que haja aspectos do mapa que considere pouco claros, incompletos ou até incorrectos.

É com base neste mapa (que é desdobrado nesta altura em frente ao entrevistado) que hoje se desenrolará a nossa conversa que tem como objectivo o de fazer aproximar o mais possível este mapa ao que considera ser o seu conhecimento sobre "organização".

Para tal, poderá clarificar-me aspectos que pareçam menos claros, explicitar outros que por qualquer razão, não constem no mapa apesar de considerá-los importantes e, corrigir outros ainda, que lhe pareçam não corresponder ao que pensa sobre esta temática.»

2. Reafirmação da confidencialidade dos dados recolhidos

«Entretanto, gostaria de reafirmar que todos os dados recolhidos estarão sujeitos a rigoroso sigilo não sendo nunca utilizados fora do contexto desta investigação e, sempre que o forem neste contexto, será omitida a identificação da sua fonte.»

FASE II. Validação do mapa elaborado

1. Áreas de exploração

Dado que neste estudo estávamos interessados fundamentalmente, nos discursos individuais sobre "organização" ou "organizar", as áreas exploradas com cada entrevistado prenderam-se directamente não só com as características estruturais e de conteúdo dos mapas individuais, como também com as características da própria técnica por nós utilizada.

Assim, por ex., serão explorados os opostos dos constructos que o entrevistado não tivesse referido; alguns dos conceitos serão redefinidos através da clarificação dos aspectos linguísticos referidos anteriormente; serão também corrigidos todos os aspectos do mapa quer relativos aos constructos quer às relações que o entrevistado achar conveniente.

FASE III. Fecho da Entrevista

«Agradeço-lhe mais uma vez a sua colaboração sem a qual este estudo não teria sido possível. Espero poder continuar a contar consigo para qualquer dúvida que entretanto me surja relativamente aos dados recolhidos.»

Anexo C.

Expressões linguísticas identificadoras dos diferentes tipos de relações

RELAÇÃO CONSECUTIVA

(quando a lógica do discurso é do tipo "causa → efeito"; tratam-se de realidades concretas a que são atribuídas consequências concretas)

POSITIVAS

a **exige** humanizar b

a e b **influenciam** o êxito de b

a **influencia** o êxito de b

o aumento de a **leva a** maior b e novas c

a **leva ao** aumento de b

a valorização de a **leva à** valorização de b e c

a **deve levar ao** aumento de b

a diminuição de a **leva ao** aumento de b

a **leva à** renovação de b

a **leva ao** aumento de b

eliminar a **leva ao** aumento de b

eliminar a **leva à** diminuição de b

a **leva ao** aumento de c e de d

a pode **levar a** b

a, **o que** b

a, **obriga a** b

a **cria** b

a **portanto**, b

a **faz com que haja** b

a **implica** aumentar b

a **implica** diminuir b

a **tem como efeito** b

a deveria **promover** b

a **interfere no** melhor aproveitamento de b

a **veio-nos proporcionar** o alívio de b

a **melhora** b

a, b, c **melhoram** d

a **contribui para** b

a **aumenta** b

a, b e c **aumentam** d

a **ajuda** b

com a **alcança-se** maior b

a **facilita** b

a melhoria em a **facilita** a adaptação a b

a **permite** satisfazer b

RELAÇÃO CONSECUTIVA (cont.)

a introdução de a **permite** o aparecimento de b
a **permite** a existência de b e c
a existência de a pressupõe que **se dê** b
havendo a, **há** b
como a torna-se **necessário aumentar** c
como a **então** b
a **alivia** b
a e b **determinam a** diminuição de c
a **permite** diminuir b
devido a *a*, **é imprescindível** *b*
porque *a*, **dá-se** *b*
em função de a, **surge** b
a **possibilita** b
a e b **vão provocar** diminuição de c
a **provoca** um aumento de c
porque a e b **então** cria-se c
porque a, **faz-se** b
quanto maior a, menor b
o excesso de a **é a causa** de um baixo b
por causa de a **é que** normalmente **há** redução de b

RELAÇÃO CONSECUTIVA

NEGATIVAS

a **comeu (anulou)** b
a **leva à** desmotivação de b
défices em a **leva a** dificuldades em b
a **pressiona** b
a pode **levar à** incapacidade de b
a **leva a** dificuldades em b
a **dificulta** b
a **atrasa** b
a **constrange** b
de a **pode resultar a** anulação de b
a **condiciona/constrange** logo à partida qualquer forma de b
a **deve condicionar** b
a **questiona** b

RELAÇÃO CONSECUTIVA (concl.)

NEUTRAS E/OU INDETERMINADAS

a **tem impacto** em b

a pode **ter impacto** em b

a **controla** b

perante a e b **há uma forma** específica de c

a **afecta o grau de** humanização de b

a **vai influenciar** cada vez mais b

a **influencia a** aplicação de b

a **tem influência sobre** b

a **tem um efeito em** b

a **leva a** alterações em b

a **provoca alterações em** b

a **leva a** adequações em b

a **traduz-se em** alterações de fundo em b

a **provoca** substituições em b

a, b, e c **determinam a escolha de** d

a **determina a escolha de** b

a existência de a **é que me faz escolher** b

a **determina** um dado b

a **determina** b

a, na base de uma dada forma de b, **vai ser determinada** por c

a e b **determinam o aparecimento** de uma forma específica de c

porque a **tem de haver** uniformização de b

a **intervém na** definição de b e de c

a **exige** b diferente

o aumento de a **leva a** b

a **leva a** b

porque a **acontece** b

não cumprimento de a **leva** a b

RELAÇÕES CONDICIONAIS

(relações em que o entrevistado tem certeza da influência da primeira variável sobre a segunda, mas em que a ocorrência da primeira não é para ele, certa)

se a **então** b

se diminui a e aumenta b **então provoca** um aumento em c

se aumento em c **então** melhora d

se a **então dá-se o** aumento de b

se a **então diminue** b

se acontece a **então** aumenta b e aumenta c

se com o mínimo de a **se consegue** maior b, **então** estamos perante uma melhor c

se diminuíssemos a **então** aumentaríamos b

RELAÇÃO CAUSAL

(quando a lógica do discurso é do tipo "efeito porque causa"; tratam-se de realidades concretas a que são atribuídas causas concretas)

redução de b **porque** a
b, **porque** há défices em a
o aumento de b acontece **porque** a
a supressão de b acontece **porque** a
se b aumenta então é **porque** se diminuiu a
d **é o resultado de** a, b, e c
b **é um resultado de** a
b **resulta** de a
c **decorre de** a mas também de b
b **é fruto de** a
b é uma **consequência** de a
o excesso de b **surge por força de** a
d **responde a** a, b, e c
a eficácia de c **é o resultado d**a qualidade de a e b
o aumento de b **atinge-se através d**o aumento de a
o aumento de b **atinge-se através d**a diminuição de a
o aumento de b **atinge-se através d**a manutenção de a
b simplifica-se **devido à** introdução de a
é raro atingir-se d **devido a** a, b, c
a é **a causa** de b
a surge como **causa de** b
b, **por causa** de a
b é feito **em função** de a
b **subordina-se a** a
b **vai ser ditado *por*** *a*

RELAÇÃO DE FINALIDADE

(expressam objectivos potenciais a atingir, ou desejos que o entrevistado manifesta quanto à influência de uma variável sobre outra)

POSITIVAS

faz-se a **para** aumentar b

a e b **para** melhorar c

b, c e d fazem-se **para** simplificar e

a e b **servem para** simplificar b

para (se alcançar) b é preciso criar a

b, c e d **fazem-se para** eliminar f

b, c e d **fazem-se para** introduzir g

faz-se a **para** valorizar b

faz-se a **para** se ser mais atractivo em relação a b

a **usa-se para** satisfazer b

a **para** melhorar a qualidade de b

a, **para** aumentar b

para a é preciso b

a faz-se **para** aumentar b

a **é feito para** aumentar b

para b é preciso a

a **é imprescindível para** b

a é fundamental **para** aumentar b

para aumentar b é absolutamente necessário a

a é efectuado **para** permitir b

conhecer a **para** criar b

a **para** alcançar b

pretende-se a **para** alcançar b

a é um meio **para** alcançar b

a **visa** aumentar b

a **visa** maior b

RELAÇÃO DE FINALIDADE (concl.)

(expressam objectivos potenciais a atingir, ou desejos que o entrevistado manifesta quanto à influência de uma variável sobre outra)

a **visa** a satisfação de b

a **visa conseguir** aumentar b

a **visa** melhorar d, **através da** melhoria de b e do desenvolvimento de c

a **visa** o aumento de b

com a **pretendemos** aumentar b

a **para** eliminar b

NEUTRAS

"a" **serve para** responder a "b"

a, **para evitar** problemas em b

para atingir b há a

a **usa-se para** servir b

a **para** responder a b

a **para** b

a **para** b e c

a **visa** responder a b e c

a **visa** dar resposta a b

cria-se a **tendo em vista** b

a **tem como finalidade** b

pretende-se que a esteja em consonância com b (tendo em atenção c)

RELAÇÃO DE IDENTIFICAÇÃO

(relações em que é estabelecido paralelismo de significado entre dois ou mais conceitos)

a, b e c **traduzem** d

a **traduz-se** em b

a **é** b mais c mais d

a **é** b

a **consiste em** definir b, c, e d

a **ou** b

a **ou seja,** b

a, **em termos de** b e c

vejo "a" **como** "b"

a **significa** b com c

a ideal **é com** b e c

a define-se **em função** de b

de a **fazem parte** b, c **e** d

de a **fazem parte** o aumento de b, c, d **e** de e

de a **faz parte** b **e** depois c

de a **fazem parte** b, c **e** d

a **engloba** b **e** c

a **engloba** obrigatoriamente b, c, **e** d

a **engloba** b, c, d, **e** e

a **consiste** em b **e** c

a **tem duas componentes** b **e** c

a **é**, às vezes, b

a **é** b

a **tem de ser** b e c

procura-se que a **seja** *b e c*

a **é** quando aumenta b

a **é** quando há satisfação de b

a **é** quando se consegue b

RELAÇÃO DE INCLUSÃO

(o indivíduo aborda dado conceito considerando-o constituído por algumas componentes fazendo a sua enumeração explícita)

a **engloba** b

a e b **fazem parte de** c

conhecer b, c, d **faz parte de** a

b e c **fazem parte de** a

a **faz parte de** b

em a **há** b, c

b **está dentro de** a

a **inclui** b,c

a **compreende** b, c

a **consiste em** b, c

OUTRAS

1. TEMPORAIS

primeiro a, depois b e depois c
a e b e **por fim**, c
primeiro a, depois c, passando por b
primeiro a, depois b

2. COMPARATIVAS

a **influencia de forma mais determinante** o aumento de b do que c
a **não é tanto como** b
a e b **são igualmente importantes**

3. DEPENDÊNCIA

a qualidade de b **depende** de a
b **depende d**o tipo de a
b **depende d**a qualidade de a
b **depende d**a introdução de a
b **depende d**o conhecimento que se tem de a
o alcance de b **depende de** a
a **não é separável** de b e de c

4.NÃO INCLUSIVAS

a **não faz parte de** b
de a **não deve fazer parte** b
a **não tem (engloba)** b e c

5. OUTRAS

a **tem a ver com** b
a e b **devem adaptar-se**
a e b **complementam-se**
a deve **adaptar-se** a b
para o êxito de a **não se deve esquecer** b e c
a **é concebido independentemente** de b
a **preocupa-se com** b
para responder a b **é preciso** o reforço de a
para o exercício de a **é preciso** b, c, d
a é melhor, se permite atingir/alcançar b
a **resiste** naturalmente a b

Anexo D.

Anexos relativos ao caso *a:*

gestor responsável pelo pelouro da "organização"

Anexo D1. Tamanho do Modelo

Conceitos	**72**
Relações de Influência	**96**
Relações Conotativas	**3**
Relações Temporais	**0**

Anexo D2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado *a*

1 melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho

2 menos trabalhadores necessários (p/ responder adequadamente)

3 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade

4 melhora a eficácia do serviço

5 aumenta a satisfação do cliente

6 "virar o banco para o mercado"

7 aumento do volume de negócios

8 maior cobertura do mercado

9 aumenta a frente de atendimento (front-office) ... diminui a frente de atendimento (front-office)

10 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores

11 formação adicional

12 maior informatização dos serviços

13 maior automatização das tarefas

14 melhor a eficácia dos serviços de back-office

15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências

16 maior rapidez de atendimento

17 simpatia no atendimento

18 pode propor todo o tipo de produtos bancários ... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

19 maior responsabilidade dos trabalhadores

20 trabalhadores com novas capacidades de decisão

21 diminui os graus/níveis de controlo externo do trabalho

22 diminui os postos de trabalho administrativos no balcão

23 melhora a imagem do banco

24 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar com o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar com o cliente

25 aumento da cota de mercado

26 trabalha melhor que os colegas

27 o cliente compra os produtos do banco

28 maiores taxas de absentismo

29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado

30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente

31 maior a polivalência do trabalhador ... maior a especialização do trabalhador

32 colocar o pessoal administrativo dos balcões fora da vista do cliente

33 **"os recursos humanos são caros"**

34 influencia a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários

35 serviço integralmente automatizado ... serviço automatizado prestado por vendedor

36 os consumidores condicionam a actuação dos bancos

37 substituição dos trabalhadores

38 sem aptidão p/ lidar c/ tecnologia ... aptidão inapta p/ lidar c/ tecnologia

39 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador

40 Empresa centenária ... Empresa de criação recente

41 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária

42 competitividade morna ... aumentos intensos de competitividade externa

43 organização ideal ... organização perversa

44 formas de organização mais flexíveis

45 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas

46 maior possibilidade de restruturações organizacionais ... restruturações organizacionais muito difíceis

47 unidades organizacionais com capacidade criativa significativa

48 mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador

49 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

50 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

51 mais interesse pelo trabalho

52 o trabalhador sabe que o seu trabalho tem repercussão nos objectivos do banco

53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão

54 melhor a atitude do trabalhador face à tarefa

55 postos com tarefas múltiplas (atendimento/administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)

56 atendimento tradicional ... atendimento como força de vendas

57 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"

58 o banco ganha mais dinheiro

59 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda

60 desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas

61 o trabalhador resolve o problema do cliente

62 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado

63 filosofia administrativa de "funcionário" ... filosofia de procura do cliente e de venda de produtos

64 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária

65 concorrência só ao nível da qualidade de atendimento ... concorrência a todos os níveis

66 preços uniformizados pelo Estado ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos

67 contenção na abertura de agências ... expansão da rede de agências/balcões

68 mercado só com bancos públicos ... aparecimento de bancos privados

69 diminui os custos de funcionamento

70 aumenta a rentabilidade global da empresa

71 restrição à abertura/implantação de novos bancos ... liberalização legislativa relativa à criação/implantação de novos bancos

72 Adesão de Portugal à CEE

Anexo D3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado *a*

1> +51+2
2> +69
3> +70
4> +5+3
5> +23+27
6> +12
7> +25+12+3
8> +7
9> +16
10> +1+41
11> +59
12> +13
13> +53+37
14> +4
15> +5
16> +4
17> +15
18> +34+15
19> +21
20> +19
21> +22
22> +9+69
23> +7
24> +34-11+30
26> +48
27> +58
28> -3
29> +30
30> +61+15
31> +10
32> +23
33> +1
34> +27
35> -18
36> +62
38> +37
39> +38+60
40> -45
41> +31
42> -62
43> .44
44> +6.43+47
45> +46+10
46> +44
47> +61
48> +49
49> -28+26+50
50> +15+3
51> +4+49
52> +50
53> +16+29+3
54> +49
55> +54+3.57
56> -55.63
57> +20+31.55
59> +37-55
60> -24
61> +4
62> -63
63> -6.56
64> +71+67+66
65> -36+42
66> +65
67> -8+42
68> +65
69> +70
70> +58
71> +68
72> -64

Anexo D4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem

EMPRESA

6. virar o banco para o mercado (sim/*não)*[1]
7. variação do volume de negócios (aumento/*diminui)*
8. cobertura do mercado[2] (maior/*menor)*
23. imagem do banco (melhora/*piora)*
25. variação na cota de mercado[3] (aumento/*diminuição*)
40. idade da Empresa (centenária/criação recente)
56. perspectiva/filosofia de "atendimento" (tradicional/força de vendas)
58. quantidade de dinheiro que o banco ganha (mais/*menos*)
62. assunção de uma atitude activa ou proactiva face ao mercado (por parte do banco) (sim/*não)*
63. filosofia de funcionamento (administrativa de "funcionário"/procura do cliente e de venda de produtos)
67. facilidade de abertura de agências/balcões (contenção/expansão)
70. variação da rentabilidade global da empresa (aumenta/*diminui)*

ORGANIZAÇÃO

1. grau de aproveitamento que a organização faz das capacidades individuais e da equipa de trabalho (melhor/*pior*)
4. variação na qualidade da eficácia dos serviços (melhora/*piora)*
9. variação no tamanho da frente de atendimento (aumenta/diminui)
10. rotação dos trabalhadores (mais/menos)
12. grau de informatização dos serviços (maior/*menor)*
13. grau de automatização das tarefas (maior/*menor)*
14. eficácia dos serviços de back-office (melhor/*pior)*
15. qualidade dos serviços prestados ao público das agências (melhora/*piora)*
16. rapidez do atendimento (maior/*menor)*
18. possibilidade do serviço propor todo o tipo de produtos bancários ao cliente (sim/não)
21. variação dos graus/níveis de controlo externo do trabalho (diminui/*aumenta)*

---

[1] Entre parêntesis são indicados os termos que definem os pólos do conceito sendo que em itálico, está representado o termo deduzido dos pólos omitidos.

[2] Índice relativo à rede de balcões.

[3] Índice relativo à posição ordinal do banco relativamente aos outros (de acordo com a cota de clientes que possuem).

22. variação na quantidade dos postos de trabalho administrativos no balcão (diminui/*aumenta)*
32. local de trabalho do pessoal administrativo dos balcões (fora da vista do cliente/*à vista do cliente*)
35. grau de integração vendedor/computador na prestação de serviço ao cliente (serviço integralmente automatizado/serviço automatizado com vendedor)
37. substituição dos trabalhadores (sim/*não)*
43. qualidade da organização (ideal/perversa)
44. flexibilidade das formas organizativas (mais/*menos)*
45. grau de hierarquização da organização (menos unidades orgânicas/ muito hierarquizadas)
46. facilidade de restruturações organizacionais (maior/muito difíceis)
47. capacidade criativa das unidades organizacionais (significativa/*não significativa)*
53. variação da quantidade de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão (redução/exagero)
55. variedade de tarefas dos postos de trabalho do balcão (tarefas múltiplas/ou tarefas administrativas ou de atendimento)
57. variedade de funções em cada posto de trabalho (enriquecimento das tarefas/trabalho "estupidificante")
69. variação nos custos de funcionamento (diminui/*aumenta)*

PESSOAL

2. quantidade de trabalhadores necessários (menos/*mais)*
3. produtividade (aumenta/baixa)
11. necessidade de receber formação adicional (sim/*não)*
17. simpatia no atendimento (sim/*não)*
19. grau de responsabilidade dos trabalhadores (maior/*menor)*
20. trabalhadores com novas capacidades de decisão (sim/*não)*
24. preparação dos trabalhadores para vender e contactar com o cliente (bem preparados/menos aptos)
26. qualidade do trabalho efectuado pelo trabalhador (relativamente à qualidade de trabalho dos colegas) (melhor/*pior)*
28. variação das taxas de absentismo (maior/*menor*)
29. tempo que o trabalhador dispõe para atendimento personalizado (mais/*menos)*
30. capacidade para procurar e simular soluções novas adaptadas ao cliente (sim/*não)*
31. diversidade de conhecimentos que o trabalhador possui (polivalência/especialização)
33. "os recursos humanos são caros" (asserção)
34. capacidade para influenciar a compra de produtos bancários (sim/não)
38. aptidão do trabalhador para lidar com tecnologia (sem aptidão/aptidão inapta)
39. idade do trabalhador (velho/novo)

41. conhecimento que o trabalhador tem da actividade bancária (mais/*menos)*
48. quantidade de incentivos e/ou recompensas de carácter económico ganhas pelo trabalhador (mais/*menos*)
49. motivação dos trabalhadores (motivados/ não motivados)
50. grau de envolvimento no trabalho (maior/"rotina" no trabalho)
51. interesse pelo trabalho (mais/*menos)*
52. conhecimento que o trabalhador tem de que o seu trabalho tem repercussão nos objectivos do banco (sim/*não)*
54. atitude do trabalhador face à tarefa (melhor/*pior)*
59. facilidade de reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda (difícil/*fácil)*
60. duração de tempo que o trabalhador desempenhou tarefas administrativas/mecânicas (prolongado/*pouco tempo)*
61. o trabalhador resolve o problema do cliente (sim/*não)*

CLIENTES

5. satisfação do cliente (aumenta/*diminui)*
27. o cliente compra os produtos do banco (sim/*não*)
36. os consumidores condicionam a actuação dos bancos (sim/*não*)

CONCORRÊNCIA

42. grau de competitividade externa (morna/aumentos intensos)
65. níveis/domínios em que se faz sentir a concorrência (qualidade de atendimento/ a todos os níveis)
68. tipo de bancos no mercado (só bancos públicos/bancos privados e públicos)

POLÍTICA ECONÓMICA

64. regulamentação da actividade bancária (sim/desregulamentação)
66. uniformização dos preços pelo Estado (sim/possibilidade de operar sem constrangimentos)
71. legislação relativa à abertura/implantação de novos bancos no mercado (restrição/liberalização)
72. Adesão de Portugal à CEE (sim/*não)*

Anexo D5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos

Cluster1: 23 conceitos
Cluster2: 14 conceitos
Cluster3: 35 conceitos

Loop1: 8 conceitos
Loop2: 10 conceitos
Loop3: 9 conceitos
Loop4: 3 conceitos
Loop5: 3 conceitos

5.1. Conteúdo dos agrupamentos

Conceitos do Cluster1

6 "virar o banco para o mercado"
7 aumento do volume de negócios
8 maior cobertura do mercado
10 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores
12 maior informatização dos serviços
19 maior responsabilidade dos trabalhadores
20 trabalhadores com novas capacidades de decisão
21 diminui os graus/níveis de controlo externo do trabalho
23 melhora a imagem do banco
25 aumento da cota de mercado
31 maior a polivalência do trabalhador ... maior a especialização do trabalhador
32 colocar o pessoal administrativo dos balcões fora da vista do cliente
40 Empresa centenária ... Empresa de criação recente
41 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária
43 organização ideal ... organização perversa
44 formas de organização mais flexíveis
45 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas
46 maior possibilidade de restruturações organizacionais ... restruturações organizacionais muito difíceis
47 unidades organizacionais com capacidade criativa significativa
57 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"
64 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
67 contenção na abertura de agências ... expansão da rede de agências/balcões
72 Adesão de Portugal à CEE

Conceitos do Cluster2

26 trabalha melhor que os colegas
36 os consumidores condicionam a actuação dos bancos
42 competitividade morna ... aumentos intensos de competitividade externa
48 mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
49 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados
54 melhor a atitude do trabalhador face à tarefa
55 postos com tarefas múltiplas (atendimento/administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)
56 atendimento tradicional ... atendimento como força de vendas

62 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado
63 filosofia administrativa de "funcionário" ... filosofia de procura do cliente e de venda de produtos
65 concorrência só ao nível da qualidade de atendimento ... concorrência a todos os níveis
66 preços uniformizados pelo Estado ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos
68 mercado só com bancos públicos ... aparecimento de bancos privados
71 restrição à abertura/implantação de novos bancos ... liberalização legislativa relativa à criação/implantação de novos bancos

Conceitos do Cluster3

1 melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho
2 menos trabalhadores necessários (p/ responder adequadamente)
3 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade
4 melhora a eficácia do serviço
5 aumenta a satisfação do cliente
11 formação adicional
13 maior automatização das tarefas
14 melhor a eficácia dos serviços de back-office
15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
16 maior rapidez de atendimento
17 simpatia no atendimento
18 pode propor todo o tipo de produtos bancários ... não pode propor todo o tipo de produtos bancários
22 diminui os postos de trabalho administrativos no balcão
24 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar com o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar com o cliente
27 o cliente compra os produtos do banco
28 maiores taxas de absentismo
29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
33 "os recursos humanos são caros"
34 influencia a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários
35 serviço integralmente automatizado ... serviço automatizado prestado por vendedor
37 substituição dos trabalhadores
38 sem aptidão p/ lidar c/ tecnologia ... aptidão inapta p/ lidar c/ tecnologia
39 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador
50 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho
51 mais interesse pelo trabalho
52 o trabalhador sabe que o seu trabalho tem repercussão nos objectivos do banco
53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
58 o banco ganha mais dinheiro
59 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda
60 desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas
61 o trabalhador resolve o problema do cliente
69 diminui os custos de funcionamento
70 aumenta a rentabilidade global da empresa

Conceitos do Loop1

4 melhora a eficácia do serviço
5 aumenta a satisfação do cliente
7 aumento do volume de negócios
12 maior informatização dos serviços
13 maior automatização das tarefas
16 maior rapidez de atendimento
23 melhora a imagem do banco
53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão

Conceitos do Loop2

4 melhora a eficácia do serviço
5 aumenta a satisfação do cliente
7 aumento do volume de negócios
12 maior informatização dos serviços
13 maior automatização das tarefas
23 melhora a imagem do banco
29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
61 o trabalhador resolve o problema do cliente

Conceitos do Loop3

5 aumenta a satisfação do cliente
7 aumento do volume de negócios
12 maior informatização dos serviços
13 maior automatização das tarefas
15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
23 melhora a imagem do banco
29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão

Conceitos do Loop4

10 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores
31 maior a polivalência do trabalhador ... maior a especialização do trabalhador
41 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária

Conceitos do Loop5

26 trabalha melhor que os colegas
48 mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
49 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

Anexo D6. Listagem hierárquica dos agrupamentos

Subordinate sets of the set Cluster1 are :
Cluster2
Cluster3
Loop1
Loop2
Loop3

Subordinate sets of the set Cluster2 are :
Cluster1
Cluster3

Subordinate sets of the set Cluster3 are :
Cluster1
Loop4
Cluster2
Loop1
Loop2
Loop3
Loop5

Subordinate sets of the set Loop1 are :
Cluster3
Loop2
Loop3
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop2 are :
Cluster3
Loop1
Loop3
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop3 are :
Cluster3
Loop1
Loop2
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop4 are :
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop5 are :
Cluster3
Cluster2

Anexo D7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [2]
Hieset2 : Subordinates of concept 4 [8]
Hieset3 : Subordinates of concept 9 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 10 [3]
Hieset5 : Subordinates of concept 12 [18]
Hieset6 : Subordinates of concept 13 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 15 [14]
Hieset9 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 18 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 21 [3]
Hieset12 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 37 [7]
Hieset16 : Subordinates of concept 43 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 44 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 45 [2]
Hieset19 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 53 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 55 [18]
Hieset23 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 69 [2]

Anexo D8. Listagem das *opções chave* do modelo

Pontos de ramificação de *Pessoal*

39 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador

50 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

Pontos de ramificação de *Empresa*

7 aumento do volume de negócios

Pontos de ramificação de *Organização*

1 melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho

4 melhora a eficácia do serviço

18 pode propor todo o tipo de produtos bancários ... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

45 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas

55 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (ou atendimento ou administrativas)

57 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"

Pontos de ramificação de *Clientes*

5 aumenta a satisfação do cliente

Pontos de ramificação de *Político-económico*

64 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária

Anexo D9. Análise do domínio imediato dos conceitos (DOMT)[4]

Os conceitos são indicados por ordem decrescente do seu valor:

Conceitos com 7 relações

3 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade

Conceitos com 6 relações

4 melhora a eficácia do serviço

49 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

Conceitos com 5 relações

7 aumento do volume de negócios

15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências

65 concorrência só ao nível da qualidade de atendimento ... concorrência a todos os níveis

Conceitos com 4 relações

5 aumenta a satisfação do cliente

55 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (ou atendimento ou administrativas)

24 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar com o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar com o cliente

50 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão

64 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária

30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente

1 melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho

10 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores

Conceitos com 3 relações

6 "virar o banco para o mercado"

34 influencia a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários

12 maior informatização dos serviços

13 maior automatização das tarefas

16 maior rapidez de atendimento

18 pode propor todo o tipo de produtos bancários ... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

22 diminui os postos de trabalho administrativos no balcão

[4] Análise que explora a densidade de relações numa área imediata à volta de um conceito (não considera contudo, as relações conotativas)

23 melhora a imagem do banco
37 substituição dos trabalhadores
44 formas de organização mais flexíveis
45 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas
51 mais interesse pelo trabalho
59 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda
62 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado
67 contenção na abertura de agências ... expansão da rede de agências/balcões
69 diminui os custos de funcionamento
70 aumenta a rentabilidade global da empresa
27 o cliente compra os produtos do banco
31 maior a polivalência do trabalhador ... maior a especialização do trabalhador
61 o trabalhador resolve o problema do cliente

Conceitos com 2 relações

8 maior cobertura do mercado
19 maior responsabilidade dos trabalhadores
20 trabalhadores com novas capacidades de decisão
21 diminui os graus/níveis de controlo externo do trabalho
38 sem aptidão p/ lidar c/ tecnologia ... aptidão inapta p/ lidar c/ tecnologia
39 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador
42 competitividade morna ... aumentos intensos de competitividade externa
46 maior possibilidade de restruturações organizacionais ... restruturações organizacionais muito difíceis
47 unidades organizacionais com capacidade criativa significativa
48 mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
54 melhor a atitude do trabalhador face à tarefa
57 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"
60 desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas
9 aumenta a frente de atendimento (front-office) ... diminui a frente de atendimento (front-office)
11 formação adicional
63 filosofia administrativa de "funcionário" ... filosofia de procura do cliente e de venda de produtos
66 preços uniformizados pelo Estado ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos
68 mercado só com bancos públicos ... aparecimento de bancos privados
71 restrição à abertura/implantação de novos bancos ... liberalização legislativa relativa à criação/implantação de novos bancos
58 o banco ganha mais dinheiro
36 os consumidores condicionam a actuação dos bancos
29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
28 maiores taxas de absentismo
26 trabalha melhor que os colegas
41 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária
2 menos trabalhadores necessários (p/ responder adequadamente)

Conceitos com 1 relação

14 melhor a eficácia dos serviços de back-office

17 simpatia no atendimento

25 aumento da cota de mercado

35 serviço integralmente automatizado ... serviço automatizado prestado por vendedor

40 Empresa centenária ... Empresa de criação recente

52 o trabalhador sabe que o seu trabalho tem repercussão nos objectivos do banco

56 atendimento tradicional ... atendimento como força de vendas

72 Adesão de Portugal à CEE

33 "os recursos humanos são caros"

32 colocar o pessoal administrativo dos balcões fora da vista do cliente

Conceitos sem nenhuma relação

43 organização ideal ... organização perversa

Anexo D10. Centralidade dos conceitos (CENT 18[5])

Os 18 conceitos mais centrais do modelo indicados por ordem decrescente:

3 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade

4 melhora a eficácia do serviço

55 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (ou atendimento ou administrativas)

50 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

7 aumento do volume de negócios

53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão

15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências

5 aumenta a satisfação do cliente

70 aumenta a rentabilidade global da empresa

51 mais interesse pelo trabalho

49 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

61 o trabalhador resolve o problema do cliente

30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente

28 maiores taxas de absentismo

16 maior rapidez de atendimento

12 maior informatização dos serviços

1 melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho

59 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda

[5] Análise que permite obter um cálculo semelhante ao da densidade do domínio de um conceito (DOMT), com a diferença que neste caso, esta análise calcula o resultado considerando mais do que um nível, isto é, não considera só os conceitos que directamente se relacionam com o conceito especificado mas considera também aqueles que se relacionam com ele indirectamente.

Anexo D11. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *qualidade da organização* (43)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "qualidade da organização"

+43 organização ideal
may lead to
+44 formas de organização mais flexíveis
which can lead to
+6 "virar o banco para o mercado"
which can lead to
+12 maior informatização dos serviços
which can lead to
+13 maior automatização das tarefas
which can lead to
+53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão
which can lead to
+16 maior rapidez de atendimento
which can lead to
+4 melhora a eficácia do serviço
which can lead to
+5 aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
+23 melhora a imagem do banco
which can lead to
+7 aumento do volume de negócios
which can lead to
+25 aumento da cota de mercado

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +16, + 4, + 5, +23, + 7
(loops to 12)

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +16, + 4, + 5, +23, + 7
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +16, + 4, + 5
which can lead to
+27 o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +16, + 4
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53
which can lead to
+29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
+30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
+61 o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
+4 melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
which can lead to
+5 aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
+23 melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
+7 aumento do volume de negócios
which can lead to
+25 aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +61, + 4, + 5, +23, + 7
(loops to 12)

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +61, + 4, + 5, +23, + 7
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +61, + 4, + 5
which can lead to
+27 o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +61, + 4
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30
which can lead to

+15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
+5 aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
+23 melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
+7 aumento do volume de negócios
which can lead to
+25 aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +15, + 5, +23, + 7
(loops to 12)

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +15, + 5, +23, + 7
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53, +29, +30, +15, + 5
which can lead to
+27 o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13, +53
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, + 6, +12, +13
which can lead to
+37 substituição dos trabalhadores

+43 organização ideal
may lead to
(loops to 43)

+43 organização ideal
may lead to
+44
which can lead to

+47 unidades organizacionais com capacidade criativa significativa
which can lead to
+61 o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
+4 melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
which can lead to
+5 aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
+23 melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
+7 aumento do volume de negócios
which can lead to
+25 aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5, +23, + 7
which can lead to
+12 maior informatização dos serviços
which can lead to
+13 maior automatização das tarefas
which can lead to
+53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão
which can lead to
+16 maior rapidez de atendimento
(loops to 4)

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53
which can lead to
+29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
+30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
(loops to 61)

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53, +29, +30
which can lead to
+15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
(loops to 5)

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5, +23, + 7, +12, +13
which can lead to

+37 substituição dos trabalhadores

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5, +23, + 7
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4, + 5
which can lead to
+27 o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+43 organização ideal
may lead to
+44, +47, +61, + 4
which can lead to
+3 aumenta a produtividade (obj estratégico)
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

26 routes

Vias discursivas explicativas do conceito relativo à "qualidade da organização"

+43 organização ideal
may be explained by
+44 formas de organização mais flexíveis
which can be explained by
+46 maior possibilidade de reestruturações organizacionais
which can be explained by
+45 organização com menos unidades orgânicas
which can be explained by
-40 ... Empresa de criação recente

+43 organização ideal
may be explained by
(loops to 43)

2 routes

Anexo D12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1

List of all sets :
Cluster1 : Cluster1 created Sun Nov 08 19:09:29 [23]
Hieset1 : Subordinates of concept 6 [10]
Hieset2 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 10 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 19 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 20 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 23 [40]
Hieset10 : Subordinates of concept 25 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 31 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 41 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 43 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 44 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 57 [16]
Hieset21 : Subordinates of concept 64 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 67 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 72 [1]

Anexo D13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 6 [5]
Hieset2 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 23 [45]
Hieset5 : Subordinates of concept 25 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 58 [46]
Hieset9 : Subordinates of concept 62 [9]
Hieset10 : Subordinates of concept 63 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 67 [3]
Hieset12 : Subordinates of concept 70 [43]

Anexo D14. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *perspectiva/filosofia de atendimento* (56)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55 ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)
which can lead to
-54 ... [not] melhor a atitude do trabalhador face à tarefa
which can lead to
-49 ... trabalhadores não motivados
which can lead to
+28 maiores taxas de absentismo
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49
which can lead to
-26 ... [not] trabalha melhor que os colegas
which can lead to
-48 ... [not] mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
(loops to 49)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49
which can lead to
-50 ... "rotina" no trabalho
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
(loops to 5)

+56 atendimento tradicional

may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
(loops to 5)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
(loops to 15)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7

which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50, -15, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -54, -49, -50
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55
which can lead to
-57 ... trabalho "estupidificante"
which can lead to
-20 ... [not] trabalhadores com novas capacidades de decisão
which can lead to
-19 ... [not] maior responsabilidade dos trabalhadores
which can lead to
-21 ... [not] diminui os graus/níveis de controlo externo do trabalho
which can lead to
-22 ... [not] diminui os postos de trabalho administrativos no balcão
which can lead to
-9 a frente de atendimento (front-office) ... diminui a frente de atendimento (front-office)
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to

-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
(loops to 16)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
(loops to 4)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
(loops to 5)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to

-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -20, -19, -21, -22
which can lead to
-69 ... [not] diminui os custos de funcionamento
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57
which can lead to
-31 ... maior a especialização do trabalhador
which can lead to
-10 a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores
which can lead to
-1 ... [not] melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho
which can lead to
-51 ... [not] mais interesse pelo trabalho
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7

which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
(loops to 4)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
(loops to 4)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
(loops to 5)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5

which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51
which can lead to
-49 ... trabalhadores não motivados
which can lead to
+28 maiores taxas de absentismo
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49
which can lead to
-26 ... [not] trabalha melhor que os colegas
which can lead to
-48 ... [not] mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
(loops to 49)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49
which can lead to
-50 ... "rotina" no trabalho
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7

which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
(loops to 5)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
(loops to 5)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
(loops to 15)

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa

which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10, - 1
which can lead to
-2 ... [not] menos trabalhadores necessários (p/ responder adequadamente)
which can lead to
-69 ... [not] diminui os custos de funcionamento
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
-55, -57, -31, -10
which can lead to
-41 ... [not] o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária
(loops to 31)

may lead to
-55, -57
(loops to 55)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63 filosofia administrativa de "funcionário"
which can lead to
-6 ... [not] "virar o banco para o mercado" (orientação estratégica básica)
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -16, - 4, - 5, -23, - 7
(loops to 12)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -16, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -16, - 4, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to

-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço (obj estratégico)
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7
(loops to 12)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente (obj estratégico)
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco (obj estratégico)
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado (obj estratégico)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -15, - 5, -23, - 7
(loops to 12)

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53, -29, -30, -15, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco (objectivo)
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+56 atendimento tradicional
may lead to
+63, - 6, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+56 atendimento tradicional
may lead to
(loops to 56)

66 routes

Anexo D15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2

List of all sets :
Cluster2 : Cluster2 created Sun Nov 08 20:53:23 [14]
Hieset1 : Subordinates of concept 26 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 42 [4]
Hieset4 : Subordinates of concept 48 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 49 [10]
Hieset6 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 55 [7]
Hieset8 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 62 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 63 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 65 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 66 [3]
Hieset13 : Subordinates of concept 68 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 71 [3]

Anexo D16. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *motivação dos trabalhadores* (49)

Vias discursivas explicativas do conceito relativo à "motivação dos trabalhadores"

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51 mais interesse pelo trabalho
which can be explained by
+1 melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho
which can be explained by
+10 mais a rotação dos trabalhadores a rotação dos trabalhadores
which can be explained by
+31 maior a polivalência do trabalhador
which can be explained by
+57 enriquecimento das tarefas
which can be explained by
+55 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas)
which can be explained by
-56 ... atendimento como força de vendas
which can be explained by
-63 ... filosofia de procura do cliente e de venda de produtos
which can be explained by
+62 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado
which can be explained by
+36 os clientes condicionam a actuação dos bancos
which can be explained by
-65 ... concorrência a todos os níveis
which can be explained by
-68 ... aparecimento de bancos privados
which can be explained by
-71 ... liberalização da legislação relativa à criação/implantação de novos bancos no mercado
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55, -56, -63, +62, +36, -65
which can be explained by
-66 ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55, -56, -63, +62
which can be explained by
-42 ... aumentos intensos de competitividade externa
which can be explained by
-67 ... expansão da rede de agências/balcões
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55, -56, -63, +62, -42

which can be explained by
-65 ... concorrência a todos os níveis
which can be explained by
-68 ... aparecimento de bancos privados
which can be explained by
-71 ... liberalização da legislação relativa à criação/implantação de novos bancos no mercado
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55, -56, -63, +62, -42, -65
which can be explained by
-66 ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55, -56, -63
(loops to 56)

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55
which can be explained by
-59 ... [not] difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda
which can be explained by
-11 ... [not] formação adicional
which can be explained by
+24 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar com o cliente p/ vender e contactar com o cliente
which can be explained by
-60 ... [not] desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas
which can be explained by
-39 ... mais novo o trabalhador

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31, +57, +55
(loops to 57)

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10, +31
which can be explained by
+41 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária
(loops to 10)

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1, +10
which can be explained by

which can be explained by
-40 ... Empresa de criação recente

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+51, + 1
which can be explained by
+33 "os recursos humanos são caros"

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54 melhor a atitude do trabalhador face à tarefa
which can be explained by
+55 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas)
which can be explained by
-56 ... atendimento como força de vendas
which can be explained by
-63 ... filosofia de procura do cliente e de venda de produtos
which can be explained by
+62 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado
which can be explained by
+36 os clientes condicionam a actuação dos bancos
which can be explained by
-65 ... concorrência a todos os níveis
which can be explained by
-68 ... aparecimento de bancos privados
which can be explained by
-71 ... liberalização da legislação relativa à criação/implantação de novos bancos no mercado
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54, +55, -56, -63, +62, +36, -65
which can be explained by
-66 ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulameniação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54, +55, -56, -63, +62
which can be explained by
-42 ... aumentos intensos de competitividade externa
which can be explained by
-67 ... expansão da rede de agências/balcões
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by

+54, +55, -56, -63, +62, -42
which can be explained by
-65 ... concorrência a todos os níveis
which can be explained by
-68 ... aparecimento de bancos privados
which can be explained by
-71 ... liberalização da legislação relativa à criação/implantação de novos bancos no mercado
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54, +55, -56, -63, +62, -42, -65
which can be explained by
-66 ... possibilidade de operar (em termos de preços) s/ constrangimentos
which can be explained by
-64 da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária
which can be explained by
+72 adesão de Portugal à CEE

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54, +55, -56, -63
(loops to 56)

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54, +55
which can be explained by
-59 ... [not] difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda
which can be explained by
-11 ... [not] formação adicional
which can be explained by
+24 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar com o cliente p/ vender e contactar com o cliente
which can be explained by
-60 ... [not] desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas
which can be explained by
-39 ... mais novo o trabalhador

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+54, +55
which can be explained by
+57 enriquecimento das tarefas
(loops to 55)

+49 trabalhadores motivados
may be explained by
+48 mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
which can be explained by
+26 trabalha melhor que os colegas
(loops to 49)

20 routes

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "motivação dos trabalhadores"

+49 trabalhadores motivados
may lead to
-28 ... [not] maiores taxas de absentismo
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+26 trabalha melhor que os colegas
which can lead to
+48 mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
(loops to 49)

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50 maior envolvimento no trabalho
which can lead to
+15 melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
+5 aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
+23 melhora a imagem do banco
which can lead to
+7 aumento do volume de negócios
which can lead to
+25 aumento da cota de mercado

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7
which can lead to
+12 maior informatização dos serviços
which can lead to
+13 maior automatização das tarefas
which can lead to
+53 redução das tarefas rotineiras dos postos de trabalho do balcão
which can lead to
+16 maior rapidez de atendimento
which can lead to
+4 melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53, +16, + 4
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+49 trabalhadores motivados

may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53
which can lead to
+29 o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
+30 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
+61 o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
+4 melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53, +29, +30, +61, + 4
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53, +29, +30
(loops to 15)

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7, +12, +13, +53
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7, +12, +13
which can lead to
+37 substituição dos trabalhadores

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5, +23, + 7
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50, +15, + 5

which can lead to
+27 o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

+49 trabalhadores motivados
may lead to
+50
which can lead to
+3 aumenta a produtividade
which can lead to
+70 aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
+58 o banco ganha mais dinheiro

13 routes

Anexo D17. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento *Pessoal*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 2 [5]
Hieset2 : Subordinates of concept 3 [38]
Hieset3 : Subordinates of concept 11 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 17 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 19 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 20 [15]
Hieset7 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 26 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 28 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 29 [36]
Hieset11 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 31 [15]
Hieset13 : Subordinates of concept 33 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 34 [3]
Hieset15 : Subordinates of concept 38 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 39 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 41 [4]
Hieset18 : Subordinates of concept 48 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 49 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 51 [5]
Hieset22 : Subordinates of concept 52 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 54 [15]
Hieset24 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 60 [1]
Hieset26 : Subordinates of concept 61 [7]

Anexo D18. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 5 [60]
Hieset2 : Subordinates of concept 27 [7]
Hieset3 : Subordinates of concept 36 [7]

Anexo D19. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *idade do trabalhador* (39)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "idade dos trabalhadores"

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+38 sem aptidão p/ lidar c/ tecnologia p/ lidar c/ tecnologia
which can lead to
+37 substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60 desempenho prolongado de tarefas administrativas/mecânicas
which can lead to
-24 p/ vender e contactar com o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar com o cliente
which can lead to
-34 a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24
which can lead to
+11 formação adicional
which can lead to
+59 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda
which can lead to
+37 substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59
which can lead to
-55 ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)
which can lead to
-54 ... [not] melhor a atitude do trabalhador face à tarefa
which can lead to
-49 ... trabalhadores não motivados
which can lead to
+28 maiores taxas de absentismo
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49
which can lead to
-26 ... [not] trabalha melhor que os colegas
which can lead to
-48 ... [not] mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
(loops to 49)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to

+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49
which can lead to
-50 ... "rotina" no trabalho
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade

which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
(loops to 15)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50, -15, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -54, -49, -50
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55

which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55
which can lead to
-57 ... trabalho "estupidificante"
which can lead to
-20 ... [not] trabalhadores com novas capacidades de decisão
which can lead to
-19 ... [not] maior responsabilidade dos trabalhadores
which can lead to
-21 ... [not] diminui os graus/níveis de controlo externo do trabalho
which can lead to
-22 ... [not] diminui os postos de trabalho administrativos no balcão
which can lead to
-9 a frente de atendimento (front-office) ... diminui a frente de atendimento (front-office)
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
(loops to 16)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
(loops to 4)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22, - 9, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -20, -19, -21, -22
which can lead to
-69 ... [not] diminui os custos de funcionamento
which can lead to

-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57
which can lead to
-31 ... maior a especialização do trabalhador
which can lead to
-10 a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores
which can lead to
-1 ... [not] melhor aproveitamento das capacidades individuais e da equipa de trabalho
which can lead to
-51 ... [not] mais interesse pelo trabalho
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
(loops to 4)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
(loops to 4)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51
which can lead to
-49 ... trabalhadores não motivados
which can lead to
+28 maiores taxas de absentismo
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49
which can lead to
-26 ... [not] trabalha melhor que os colegas
which can lead to
-48 ... [not] mais incentivos e/ou recompensas de carácter económico para o trabalhador
(loops to 49)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49
which can lead to
-50 ... "rotina" no trabalho
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
which can lead to

-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30, -61, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -29, -30
(loops to 15)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50, -15, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador

may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1, -51, -49, -50
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10, - 1
which can lead to
-2 ... [not] menos trabalhadores necessários (p/ responder adequadamente)
which can lead to
-69 ... [not] diminui os custos de funcionamento
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57, -31, -10
which can lead to
-41 ... [not] o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária
(loops to 31)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, +11, +59, -55, -57
(loops to 55)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24
which can lead to
-30 ... [not] procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
which can lead to
-61 ... [not] o trabalhador resolve o problema do cliente
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to

-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
(loops to 4)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
(loops to 30)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -61, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30
which can lead to
-15 ... [not] melhora a qualidade dos serviços prestados ao público das agências
which can lead to
-5 ... [not] aumenta a satisfação do cliente
which can lead to
-23 ... [not] melhora a imagem do banco
which can lead to
-7 ... [not] aumento do volume de negócios
which can lead to
-25 ... [not] aumento da cota de mercado

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-12 ... [not] maior informatização dos serviços
which can lead to
-13 ... [not] maior automatização das tarefas
which can lead to
-53 ... quantidade exagerada de tarefas rotineiras nos postos de trabalho do balcão
which can lead to
-16 ... [not] maior rapidez de atendimento
which can lead to
-4 ... [not] melhora a eficácia do serviço
(loops to 5)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53, -16, - 4
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-29 ... [not] o trabalhador dispõe de mais tempo para atendimento personalizado
(loops to 30)

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13, -53
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5, -23, - 7, -12, -13
which can lead to
-37 ... [not] substituição dos trabalhadores

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5, -23, - 7
which can lead to
-3 ... baixa a produtividade
which can lead to
-70 ... [not] aumenta a rentabilidade global da empresa
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

+39 mais velho o trabalhador
may lead to
+60, -24, -30, -15, - 5
which can lead to
-27 ... [not] o cliente compra os produtos do banco
which can lead to
-58 ... [not] o banco ganha mais dinheiro

68 routes

Anexo D20. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3

List of all sets :
Cluster3 : Cluster3 created Sun Nov 08 21:21:54 [35]
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [20]
Hieset2 : Subordinates of concept 2 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 3 [19]
Hieset4 : Subordinates of concept 4 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 5 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 9 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 11 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 13 [24]
Hieset9 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 15 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 17 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 18 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 22 [18]
Hieset15 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 27 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 28 [19]
Hieset18 : Subordinates of concept 29 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 33 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 34 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 37 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 38 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 39 [1]
Hieset26 : Subordinates of concept 50 [19]
Hieset27 : Subordinates of concept 51 [1]
Hieset28 : Subordinates of concept 52 [1]
Hieset29 : Subordinates of concept 53 [1]
Hieset30 : Subordinates of concept 58 [1]
Hieset31 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset32 : Subordinates of concept 60 [1]
Hieset33 : Subordinates of concept 61 [7]
Hieset34 : Subordinates of concept 69 [1]
Hieset35 : Subordinates of concept 70 [1]

Anexo E.

Anexos relativos ao caso *b:*

gestor responsável pelo pelouro da "organização"

Anexo E1. Tamanho do Modelo

Conceitos	**68**
Relações de Influência	**106**
Relações Conotativas	**0**
Relações Temporais	**0**

Anexo E2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado *b*

1 maior satisfação do trabalhador ... menor satisfação do trabalhador

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente

3 melhor a qualidade de atendimento ... atendimento com pouca qualidade

4 maior rapidez do trabalho .. menor rapidez do trabalho

5 o banco conhece o que a concorrência está a fazer ... o banco ignora o que a concorrência está a fazer

6 o trabalhador realiza o trabalho com pouco stress (carga mental) ... o trabalhador realiza o trabalho com enorme stress

7 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica

8. **"vivemos numa sociedade de consumo"**

9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

10 atendimento mais competente

11 tem formação adequada à função ... tem formação ineficaz

12 o banco responde às necessidades do mercado ... o banco cria necessidades no mercado

13 os trabalhadores são libertos das tarefas rotineiras ... o trabalhador continua a fazer tarefas rotineiras

14 aumenta o n.º de clientes por balcão ... diminui o n.º de clientes por balcão

15 possibilidade de conversar sobre o trabalho com os colegas

16 boa qualidade do organizador ... fraca qualidade do organizador

17 trabalhador com mentalidade aberta ... trabalhador com mentalidade fechada

18 mais participação dos trabalhadores no processo de mudança

19 boa aceitação das alterações organizativas ... má aceitação das alterações organizativas

20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho

21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias

22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco

23 mais benefícios económicos para o trabalhador

24 o trabalhador é amável para com o cliente

25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade

26 diminui os custos de funcionamento

27 melhor performance do trabalhador ... pior performance do trabalhador

28 introdução de tecnologias de informação ... não introdução de tecnologias de informação

29 simplifica os circuitos administrativos

30 o banco é atractivo para os clientes ... o banco não é atractivo para os clientes

31 boa organização ... trabalho desorganizado

32 concebe pequenos períodos de descanso no trabalho

33 trabalhador sente-se perfeitamente identificado com as suas tarefas

34 os trabalhadores recebem formação adicional

35 o banco melhora as relações com a clientela

36 o banco concebe sempre novos produtos/serviços ... o banco mantém os produtos oferecidos

37 alterações permanentes na organização

38 trabalhadores novos ... trabalhadores mais antigos

39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado

40 atendimento mais impessoal ... atendimento personalizado

41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores

42 o trabalhador encaminha o cliente para outros produtos/serviços

43 posto de trabalho com várias tarefas

44 trabalho demasiado rotineiro ... trabalho menos rotineiro

45 **"o trabalho é sempre esforço"**

46 são felizes em estar sempre a fazer o mesmo

47 não gostam de inovação no trabalho

48 não gostam de ter preocupações no trabalho

49 redefinição constante dos postos de trabalho

50 bancos centenários

51 mais ameaçadora a concorrência

52 melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores ... não aproveitamento das capacidades intelectuais do trabalhador

53 o trabalhador tem mais tempo para atender o cliente

54 o trabalhador vende os produtos bancários

55 mais realização do trabalhador

56 trabalhador embrutecido ... trabalhador que raciocina

57 o trabalhador sente-se mais útil

58 o trabalhador resolve os problemas do cliente

59 há manuais de operações

60 o trabalhador sabe como é que as operações devem ser feitas

61 diminui os custos para o cliente

62 o trabalhador atende mais clientes

63 o cliente não espera para ser atendido

64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)

65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco

66 maior influência dos bancos concorrentes nos clientes do banco

67 mais fácil o controlo do trabalho

68 eliminação de postos de trabalho

Anexo E3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado *b*

1> +24+27+4
2> +35
3> -66+2
4> +63+62+25
5> +36
6> +27
7> -14
8> -12
10> +2
11> +33+4+27-34
12> +40
13> +52+53
14> +9-42
15> +27
16> +31
17> +19
18> +19
19> +1
20> +67+64+39
21> +67+31+4+26
22> +23
23> +25
24> +3
25> +68+22
26> +61+22
27> +10+25
28> -44-41+37
29> +20+21
30> -65+14
31> +29+32
32> +6+15
33> +1
34> +55+3
35> -65
36> +37-12+30
37> +49
38> -47-48
39> +4
40> -3-42+4-41
41> -26
42> +54+10
43> -44
44> -13
45> +6
46> -17
47> +46
48> +46
49> +4+3
50> -38+37
51> +5+28
52> +1-56
53> -40
54> +22
55> +1
56> -58
57> +55
58> +54+10+57
59> +60
60> +58
61> +2
62> +25
63> +2
64> +4+26
65> -9-22
66> +65
68> -41

Anexo E4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem

EMPRESA[1]

5. conhecimento que o banco tem sobre o que a concorrência está a fazer (conhece/ ignora)
7. quantidade de balcões numa área geográfica (mais/ menos)
9. o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança) (sim/*não*)
12. atitude do banco perante as necessidades do mercado (responde/cria) ou (reactivo/proactivo)
22. quantidade de lucros ganhos pelo banco (mais/prejuízo)
30 capacidade do banco ser atractivo para os clientes (é atractivo/não é atractivo)
35. variação na qualidade das relações que o banco estabelece com a clientela (melhoram/*pioram*)
36. novidade nos produtos/serviços concebidos pelo banco (sempre novos/mantém os mesmos)
50. idade do banco (bancos centenários/*bancos recentes)*

ORGANIZAÇÃO

3. qualidade de atendimento (melhor/pouca)
4. grau de rapidez do trabalho (maior/menor)
10. grau de competência do atendimento (mais competente/*menos competente*)
20. tipo de controlo do trabalho (pontos de auto-controlo intermédios/controlo final)
21. redundâncias dos circuitos (sem/com)
26. variação nos custos de funcionamento (diminui/*aumenta*)
28. introdução de tecnologias de informação (introdução/não introdução)
29. simplificação dos circuitos administrativos (sim/*não*)
31. qualidade da organização (boa/trabalho desorganizado)
32. a organização concebe pequenos períodos de descanso no trabalho (sim/*não*)
37. periodicidade das alterações na organização (permanentes/*pouco frequentes*)
40. grau de intimidade do atendimento (mais impessoal/personalizado)
43. quantidade de tarefas do posto de trabalho (várias tarefas/*poucas*)
44. grau de repetitividade do trabalho (demasiado rotineiro/menos rotineiro)
49. periodicidade da redefinição dos postos de trabalho (constante/*pouco frequente*)
52. grau de aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores (melhor/não aproveitamento)
59. existência de manuais de operações (sim/*não*)
64. correcções atempadas no trabalho (sim/"fora de horas")
67. facilidade de controlar o trabalho (mais fácil/*menos fácil*)
68. eliminação de postos de trabalho (sim/*não*)

[1] Entre parêntesis são indicados os termos que definem os pólos do conceito sendo que em itálico, está representado o termo deduzido dos pólos omitidos.

PESSOAL

1. grau de satisfação do trabalhador (maior/menor)
6. grau de stress com que o trabalhador realiza o trabalho (pouco/enorme)
11. adequação da formação à função (adequada/formação ineficaz)
13. os trabalhadores são libertos das tarefas rotineiras (sim/não)
15. possibilidade de conversar sobre o trabalho com colegas (sim/*não*)
16. qualidade do organizador (boa/fraca)
17. abertura da mentalidade do trabalhador (aberta/fechada)
18. grau de participação dos trabalhadores no processo de mudança (mais/*menos*)
19. grau de aceitação das alterações organizativas (boa/má)
23. quantidade de benefícios económicos ganhos pelo trabalhador (mais/*menos*)
24. amabilidade do trabalhador para com o cliente (é amável/*não é amável*)
25. variação da produtividade do trabalhador (aumenta/diminui)
27. qualidade da performance do trabalhador (melhor/pior)
33. trabalhador sente-se perfeitamente identificado com as suas tarefas (sim/*não*)
34. os trabalhadores recebem formação adicional (sim/*não*)
38. antiguidade dos trabalhadores no banco (novos/mais antigos)
39. faz o trabalho sem medo de estar a ser controlado (sim/*não*)
41. quantidade de trabalhadores necessários (maior/menor)
42. o trabalhador encaminha o cliente para outros produtos/serviços (sim/*não*)
45. "o trabalho é sempre esforço" (asserção)
46. são felizes em estar sempre a fazer o mesmo (sim/*não*)
47. gostam de inovação no trabalho (não/*sim*)
48. gostam de ter preocupações no trabalho (não/*sim*)
53. tempo que o trabalhador tem para atender o cliente (mais/*menos*)
54. o trabalhador vende os produtos bancários (sim/*não*)
55. realização do trabalhador (mais/*menos*)
56. tipo de trabalhador ("embrutecido"/raciocina)
57. o trabalhador sente-se mais útil (sim/*não*)
58. o trabalhador resolve os problemas do clientes (sim/*não*)
60. o trabalhador sabe como é que as operações devem ser feitas (sim/*não*)
62. quantidade de clientes atendidos pelo trabalhador (mais/*menos*)

CLIENTES

2. grau de satisfação do cliente (completa/ menos)
8. "vivemos numa sociedade de consumo" (asserção)
14. variação na quantidade de clientes de um balcão (maior/menor)
61. variação dos custos pagos pelo cliente (diminui/*aumenta*)
63. o cliente espera para ser atendido (não/*sim*)
65. o cliente "foge" do banco (sim/mantém-se)

CONCORRÊNCIA

51 grau de ameaça exercida pela concorrência (mais ameaçadora/*menos ameaçadora*)
66. grau de influência que os outros bancos exercem nos clientes do banco (maior/*menor*)

Anexo E5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos

	Loops 1, 5 e 14: 10 conceitos
	Loops 2 e 11: 16 conceitos
	Loops 3, 4, 8, 12 e 13: 13 conceitos
Cluster 1: 35 conceitos	**Loops 6 e 15:** 12 conceitos
Cluster 2: 33 conceitos	**Loops 7, 10 e 16:** 9 conceitos
	Loop 9: 11 conceitos
	Loops 17 e 19: 3 conceitos
	Loop 18: 6 conceitos

5.1. Conteúdo dos agrupamentos

Conceitos do Cluster1

1 maior satisfação do trabalhador ... menor satisfação do trabalhador
4 maior rapidez do trabalho .. menor rapidez do trabalho
6 o trabalhador realiza o trabalho com pouco stress (carga mental) ... o trabalhador realiza o trabalho com enorme stress
11 tem formação adequada à função ... tem formação ineficaz
13 os trabalhadores são libertos das tarefas rotineiras ... o trabalhador continua a fazer tarefas rotineiras
15 possibilidade de conversar sobre o trabalho com os colegas
16 boa qualidade do organizador ... fraca qualidade do organizador
17 trabalhador com mentalidade aberta ... trabalhador com mentalidade fechada
18 mais participação dos trabalhadores no processo de mudança
19 boa aceitação das alterações organizativas ... má aceitação das alterações organizativas
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
24 o trabalhador é amável para com o cliente
27 melhor performance do trabalhador ... pior performance do trabalhador
28 introdução de tecnologias de informação ... não introdução de tecnologias de informação
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
32 concebe pequenos períodos de descanso no trabalho
33 trabalhador sente-se perfeitamente identificado com as suas tarefas
37 alterações permanentes na organização
38 trabalhadores novos ... trabalhadores mais antigos
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado
43 posto de trabalho com várias tarefas
44 trabalho demasiado rotineiro ... trabalho menos rotineiro
45 **"o trabalho é sempre esforço"**
46 são felizes em estar sempre a fazer o mesmo
47 não gostam de inovação no trabalho
48 não gostam de ter preocupações no trabalho
49 redefinição constante dos postos de trabalho

50 bancos centenários
51 mais ameaçadora a concorrência
52 melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores ... não aproveitamento das capacidades intelectuais do trabalhador
63 o cliente não espera para ser atendido
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
67 mais fácil o controlo do trabalho

Conceitos do Cluster2

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
3 melhor a qualidade de atendimento ... atendimento com pouca qualidade
5 o banco conhece o que a concorrência está a fazer ... o banco ignora o que a concorrência está a fazer
7 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica
8. **"vivemos numa sociedade de consumo"**
9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)
10 atendimento mais competente
12 o banco responde às necessidades do mercado ... o banco cria necessidades no mercado
14 aumenta o n.º de clientes por balcão ... diminui o n.º de clientes por balcão
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
30 o banco é atractivo para os clientes ... o banco não é atractivo para os clientes
34 os trabalhadores recebem formação adicional
35 o banco melhora as relações com a clientela
36 o banco concebe sempre novos produtos/serviços ... o banco mantém os produtos oferecidos
40 atendimento mais impessoal ... atendimento personalizado
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
42 o trabalhador encaminha o cliente para outros produtos/serviços
53 o trabalhador tem mais tempo para atender o cliente
54 o trabalhador vende os produtos bancários
55 mais realização do trabalhador
56 trabalhador embrutecido ... trabalhador que raciocina
57 o trabalhador sente-se mais útil
58 o trabalhador resolve os problemas do cliente
59 há manuais de operações
60 o trabalhador sabe como é que as operações devem ser feitas
61 diminui os custos para o cliente
62 o trabalhador atende mais clientes
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco
66 maior influência dos bancos concorrentes nos clientes do banco
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop1

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento

35 o banco melhora as relações com a clientela
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
61 diminui os custos para o cliente
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop2

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
4 maior rapidez do trabalho .. menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
35 o banco melhora as relações com a clientela
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
63 o cliente não espera para ser atendido
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop3

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
35 o banco melhora as relações com a clientela
63 o cliente não espera para ser atendido
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco

Conceitos do Loop4

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos

31 boa organização ... trabalho desorganizado
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
62 o trabalhador atende mais clientes
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop5

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
62 o trabalhador atende mais clientes
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)

Conceitos do Loop6

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop7

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)

Conceitos do Loop8

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias

22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
35 o banco melhora as relações com a clientela
61 diminui os custos para o cliente
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco

Conceitos do Loop9
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop10
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)

Conceitos do Loop11
2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
35 o banco melhora as relações com a clientela
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado

41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
63 o cliente não espera para ser atendido
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop12

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
35 o banco melhora as relações com a clientela
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado
63 o cliente não espera para ser atendido
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco

Conceitos do Loop13

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
62 o trabalhador atende mais clientes
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop14

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado
62 o trabalhador atende mais clientes

Conceitos do Loop15

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop16

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado
39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado

Conceitos do Loop17

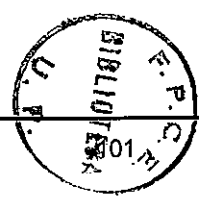
21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
29 simplifica os circuitos administrativos
31 boa organização ... trabalho desorganizado

Conceitos do Loop18

22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
26 diminui os custos de funcionamento
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos do Loop19

22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
23 mais benefícios económicos para o trabalhador
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade



Anexo E6. Listagem hierárquica dos agrupamentos

Set hierarchy of all sets in the model

Subordinate sets of the set Cluster1 are :
Cluster2

Subordinate sets of the set Cluster2 are :
Cluster1

Anexo E7. Análise do domínio imediato dos conceitos (DOMT)[2]

Os conceitos são indicados por ordem decrescente do seu valor:

Conceitos com 10 relações

4 maior rapidez do trabalho .. menor rapidez do trabalho

Conceitos com 7 relações

1 maior satisfação do trabalhador ... menor satisfação do trabalhador

Conceitos com 6 relações

3 melhor a qualidade de atendimento ... atendimento com pouca qualidade
25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade
40 atendimento mais impessoal ... atendimento personalizado
27 melhor performance do trabalhador ... pior performance do trabalhador

Conceitos com 5 relações

21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias
22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco
26 diminui os custos de funcionamento
2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente
58 o trabalhador resolve os problemas do cliente
65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco

Conceitos com 4 relações

10 atendimento mais competente
20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho ... controlo final da execução do trabalho
11 tem formação adequada à função ... tem formação ineficaz
28 introdução de tecnologias de informação ... não introdução de tecnologias de informação
36 o banco concebe sempre novos produtos/serviços ... o banco mantém os produtos oferecidos
41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores
42 o trabalhador encaminha o cliente para outros produtos/serviços
14 aumenta o n.º de clientes por balcão ... diminui o n.º de clientes por balcão
31 boa organização ... trabalho desorganizado
37 alterações permanentes na organização

Conceitos com 3 relações

29 simplifica os circuitos administrativos
34 os trabalhadores recebem formação adicional
12 o banco responde às necessidades do mercado ... o banco cria necessidades no mercado
30 o banco é atractivo para os clientes ... o banco não é atractivo para os clientes
44 trabalho demasiado rotineiro ... trabalho menos rotineiro
13 os trabalhadores são libertos das tarefas rotineiras ... o trabalhador continua a fazer tarefas rotineiras

[2] Análise que explora a densidade de relações numa área imediata à volta de um conceito (não considera contudo, as relações conotativas).

6 o trabalhador realiza o trabalho com pouco stress (carga mental) ... o trabalhador realiza o trabalho com enorme stress

52 melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores ... não aproveitamento das capacidades intelectuais do trabalhador

32 concebe pequenos períodos de descanso no trabalho

19 boa aceitação das alterações organizativas ... má aceitação das alterações organizativas

38 trabalhadores novos ... trabalhadores mais antigos

46 são felizes em estar sempre a fazer o mesmo

49 redefinição constante dos postos de trabalho

54 o trabalhador vende os produtos bancários

55 mais realização do trabalhador

64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)

Conceitos com 2 relações

35 o banco melhora as relações com a clientela

33 trabalhador sente-se perfeitamente identificado com as suas tarefas

39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado

23 mais benefícios económicos para o trabalhador

5 o banco conhece o que a concorrência está a fazer ... o banco ignora o que a concorrência está a fazer

9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

24 o trabalhador é amável para com o cliente

15 possibilidade de conversar sobre o trabalho com os colegas

17 trabalhador com mentalidade aberta ... trabalhador com mentalidade fechada

47 não gostam de inovação no trabalho

48 não gostam de ter preocupações no trabalho

50 bancos centenários

51 mais ameaçadora a concorrência

53 o trabalhador tem mais tempo para atender o cliente

56 trabalhador embrutecido ... trabalhador que raciocina

57 o trabalhador sente-se mais útil

60 o trabalhador sabe como é que as operações devem ser feitas

61 diminui os custos para o cliente

62 o trabalhador atende mais clientes

63 o cliente não espera para ser atendido

66 maior influência dos bancos concorrentes nos clientes do banco

67 mais fácil o controlo do trabalho

68 eliminação de postos de trabalho

Conceitos com 1 relação

8. **"vivemos numa sociedade de consumo"**

7 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica

43 posto de trabalho com várias tarefas

16 boa qualidade do organizador ... fraca qualidade do organizador

45 **"o trabalho é sempre esforço"**

18 mais participação dos trabalhadores no processo de mudança

59 há manuais de operações

Anexo E8. Centralidade dos conceitos (CENT 17)[3]

Os 17 conceitos mais centrais do modelo indicados por ordem decrescente:

4 maior rapidez do trabalho ... menor rapidez do trabalho

40 atendimento mais impessoal ... atendimento personalizado

1 maior satisfação do trabalhador ... menor satisfação do trabalhador

27 melhor performance do trabalhador ... pior performance do trabalhador

25 aumenta a produtividade ... diminui a produtividade

3 melhor a qualidade de atendimento ... atendimento com pouca qualidade

49 redefinição constante dos postos de trabalho

42 o trabalhador encaminha o cliente para outros produtos/serviços

22 mais lucros para o banco ... prejuízo para o banco

10 atendimento mais competente

41 maior quantidade de trabalhadores ... menor quantidade de trabalhadores

26 diminui os custos de funcionamento

21 circuitos sem redundâncias ... circuitos com redundâncias

11 tem formação adequada à função ... tem formação ineficaz

2 satisfação completa do cliente ... menos satisfação do cliente

64 correcções atempadas no trabalho ... correcções "fora de horas" (no final do trabalho)

65 o cliente foge para outros bancos ... o cliente mantém-se no banco

[3] Análise que permite obter um cálculo semelhante ao da densidade do domínio de um conceito (DOMT), com a diferença que neste caso, esta análise calcula o resultado considerando mais do que um nível, isto é, não considera só os conceitos que directamente se relacionam com o conceito especificado mas considera também aqueles que se relacionam com ele indirectamente.

Anexo E9. Listagem das *opções chave* do modelo

Pontos de ramificação de *Pessoal*

1 maior satisfação do trabalhador ... menor satisfação do trabalhador

11 tem formação adequada à função ... tem formação ineficaz

13 os trabalhadores são libertos das tarefas rotineiras ... o trabalhador continua a fazer tarefas rotineiras

27 melhor performance do trabalhador ... pior performance do trabalhador

58 o trabalhador resolve os problemas do cliente

Pontos de ramificação de *Empresa*

50 bancos centenários

Pontos de ramificação de *Organização*

31 boa organização ... trabalho desorganizado

40 atendimento mais impessoal ... atendimento personalizado

Pontos de ramificação de *Clientes*

14 aumenta o n.º de clientes por balcão ... diminui o n.º de clientes por balcão

Pontos de ramificação de *Concorrentes*

51 mais ameaçadora a concorrência

Anexo E10. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 5 [2]
Hieset2 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 9 [33]
Hieset4 : Subordinates of concept 12 [2]
Hieset5 : Subordinates of concept 22 [54]
Hieset6 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 35 [55]
Hieset8 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 50 [1]

Anexo E11. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do Cluster2

List of all sets :
Cluster2 : Cluster2 created Fri Nov 13 22:27:45 [33]
Hieset1 : Subordinates of concept 2 [29]
Hieset2 : Subordinates of concept 3 [21]
Hieset3 : Subordinates of concept 5 [2]
Hieset4 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 9 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 10 [27]
Hieset8 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 23 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 25 [33]
Hieset13 : Subordinates of concept 26 [7]
Hieset14 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 34 [2]
Hieset16 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 41 [3]
Hieset20 : Subordinates of concept 42 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 53 [6]
Hieset22 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 56 [7]
Hieset25 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset26 : Subordinates of concept 58 [1]
Hieset27 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset28 : Subordinates of concept 60 [1]
Hieset29 : Subordinates of concept 61 [1]
Hieset30 : Subordinates of concept 62 [28]
Hieset31 : Subordinates of concept 65 [1]
Hieset32 : Subordinates of concept 66 [1]
Hieset33 : Subordinates of concept 68 [1]

Anexo E12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 2 [45]
Hieset2 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 14 [6]
Hieset4 : Subordinates of concept 61 [54]
Hieset5 : Subordinates of concept 63 [40]
Hieset6 : Subordinates of concept 65 [37]

Anexo E13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Concorrentes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 51 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 66 [34]

Anexo E14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [2]
Hieset2 : Subordinates of concept 6 [5]
Hieset3 : Subordinates of concept 11 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 13 [5]
Hieset5 : Subordinates of concept 15 [5]
Hieset6 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 17 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 18 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 19 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 23 [28]
Hieset11 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 25 [17]
Hieset13 : Subordinates of concept 27 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 33 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 34 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 38 [2]
Hieset17 : Subordinates of concept 39 [5]
Hieset18 : Subordinates of concept 41 [9]
Hieset19 : Subordinates of concept 42 [10]
Hieset20 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 48 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 53 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset26 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset27 : Subordinates of concept 56 [2]
Hieset28 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset29 : Subordinates of concept 58 [1]
Hieset30 : Subordinates of concept 60 [2]
Hieset31 : Subordinates of concept 62 [17]

Anexo E15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 3 [19]
Hieset2 : Subordinates of concept 4 [19]
Hieset3 : Subordinates of concept 10 [29]
Hieset4 : Subordinates of concept 20 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 26 [2]
Hieset7 : Subordinates of concept 28 [2]
Hieset8 : Subordinates of concept 29 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 31 [2]
Hieset10 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 37 [5]
Hieset12 : Subordinates of concept 40 [8]
Hieset13 : Subordinates of concept 43 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 44 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 49 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 52 [2]
Hieset17 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 64 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 67 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 68 [40]

Anexo E16. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *satisfação do trabalhador* (1)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "satisfação do trabalhador"

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24 o trabalhador é amável para com o cliente
which can lead to
+3 melhor a qualidade de atendimento
which can lead to
-66 ... [not] maior influência dos bancos concorrentes nos clientes do banco
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3, -66, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
(loops to 65)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3, -66, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3, -66, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+24, + 3, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27 melhor performance do trabalhador
which can lead to
+10 atendimento mais competente (Obj)
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27, +10, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to

+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27, +10, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27, +10, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+27, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to

+27, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+4 maior rapidez do trabalho (Obj)
which can lead to
+63 o cliente não espera para ser atendido
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +63, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4
which can lead to
+62 o trabalhador atende mais clientes
which can lead to
+25 aumenta a produtividade

which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +62, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +62, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +62, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente

which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+1 maior satisfação do trabalhador
may lead to
+ 4, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

28 routes

Vias discursivas explicativas do conceito relativo à "satisfação do trabalhador"

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+52 melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores
which can be explained by
+13 os trabalhadores são libertos de tarefas rotineiras
which can be explained by
-44 ... trabalho menos rotineiro
which can be explained by
+28 introdução de tecnologias de informação
which can be explained by
+51 mais ameaçadora a concorrência

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+52, +13, -44
which can be explained by
+43 posto de trabalho com várias tarefas

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+19 boa aceitação das alterações organizativas
which can be explained by
+18 mais participação dos trabalhadores no processo de mudança

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+19
which can be explained by
+17 trabalhador com mentalidade aberta
which can be explained by
-46 ... [not] são felizes em estar sempre a fazer o mesmo
which can be explained by
-48 ... [not] não gostam de ter preocupações no trabalho
which can be explained by
+38 trabalhadores novos
which can be explained by
-50 ... [not] bancos centenários

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+19, +17, -46
which can be explained by
-47 ... [not] não gostam de inovação no trabalho
which can be explained by
+38 trabalhadores novos
which can be explained by
-50 ... [not] bancos centenários

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+55 mais realização do trabalhador
which can be explained by
+34 os trabalhadores recebem formação adicional
which can be explained by
-11 ... tem formação ineficaz

+1 maior satisfação do trabalhador

may be explained by
+55
which can be explained by
+57 o trabalhador sente-se mais útil
which can be explained by
+58 o trabalhador resolve os problemas do cliente
which can be explained by
-56 ... trabalhador que raciocina
which can be explained by
+52 melhor aproveitamento das capacidades intelectuais dos trabalhadores
which can be explained by
+13 os trabalhadores são libertos de tarefas rotineiras
which can be explained by
-44 ... trabalho menos rotineiro
which can be explained by
+28 introdução de tecnologias de informação
which can be explained by
+51 mais ameaçadora a concorrência

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+55, +57, +58, -56, +52, +13, -44
which can be explained by
+43 posto de trabalho com várias tarefas

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+55, +57, +58
which can be explained by
+60 o trabalhador sabe como é que as operações devem ser feitas
which can be explained by
+59 há manuais de operações

+1 maior satisfação do trabalhador
may be explained by
+33 trabalhador sente-se perfeitamente identificado com as suas tarefas
which can be explained by
+11 tem formação adequada à função

10 routes

Anexo E17. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *qualidade da organização* (31)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "qualidade da organização"

+31 boa organização
may lead to
+29 simplifica os circuitos administrativos
which can lead to
+20 pontos de auto-controlo intermédios na execução do trabalho
which can lead to
+67 mais fácil o controlo do trabalho

+31 boa organização
may lead to
+29, +20
which can lead to
+64 correcções atempadas no trabalho
which can lead to
+4 maior rapidez do trabalho (Obj)
which can lead to
+63 o cliente não espera para ser atendido
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +63, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to

+29, +20, +64, + 4
which can lead to
+62 o trabalhador atende mais clientes
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +62, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +62, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +62, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to

-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, + 4, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
(loops to 26)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, +26, +61, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
(loops to 26)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +64, +26, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20
which can lead to
+39 faz o trabalho sem medo de vir a ser controlado
which can lead to
+4 maior rapidez do trabalho (Obj)
which can lead to
+63 o cliente não espera para ser atendido
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +63, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4
which can lead to
+62 o trabalhador atende mais clientes
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +62, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65

which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +62, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +62, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to

+29, +20, +39, + 4, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +20, +39, + 4, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29
which can lead to
+21 circuitos sem redundâncias (Obj)
which can lead to
+67 mais fácil o controlo do trabalho

+31 boa organização
may lead to
+29, +21
(loops to 31)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21
which can lead to
+4 maior rapidez do trabalho (Obj)
which can lead to
+63 o cliente não espera para ser atendido
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +63, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to

-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +63, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4
which can lead to
+62 o trabalhador atende mais clientes
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +62, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +62, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador

(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +62, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, + 4, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to

+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
(loops to 26)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, +26, +61, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
(loops to 26)

+31 boa organização
may lead to
+29, +21, +26, +22, +23, +25

(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+32 concebe pequenos períodos de descanso no trabalho
which can lead to
+6 o trabalhador realiza o trabalho com pouco stress (carga mental)
which can lead to
+27 melhor performance do trabalhador
which can lead to
+10 atendimento mais competente (Obj)
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27, +10, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27, +10, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27, +10, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to

-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+32, + 6, +27, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+32
which can lead to
+15 possibilidade de conversar sobre o trabalho com os colegas
which can lead to
+27 melhor performance do trabalhador
which can lead to
+10 atendimento mais competente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to

+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27, +10, + 2, +35, -65
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
(loops to 2)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27, +10, + 2, +35, -65, +22, +23, +25, +68, -41, +26
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27, +10, + 2, +35, -65, +22, +23, +25
(loops to 22)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27
which can lead to
+25 aumenta a produtividade
which can lead to
+68 eliminação de postos de trabalho
which can lead to
-41 ... menor quantidade de trabalhadores
which can lead to
+26 diminui os custos de funcionamento
which can lead to
+61 diminui os custos para o cliente
which can lead to
+2 satisfação completa do cliente
which can lead to
+35 o banco melhora as relações com a clientela (Obj)
which can lead to
-65 ... o cliente mantém-se no banco
which can lead to
+9 o banco vai sempre "à frente" dos outros bancos (mantém a liderança)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27, +25, +68, -41, +26, +61, + 2, +35, -65
which can lead to

+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27, +25, +68, -41, +26
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

+31 boa organização
may lead to
+32, +15, +27, +25
which can lead to
+22 mais lucros para o banco
which can lead to
+23 mais benefícios económicos para o trabalhador
(loops to 25)

65 routes

Anexo F.

Anexos relativos ao caso *c:*

Director coordenador da Direcção de "Organização e Informática"

Anexo F1. Tamanho do modelo

Conceitos	**65**
Relações de Influência	**92**
Relações Conotativas	**1**
Relações Temporais	**0**

Anexo F2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado *c*

1 permuta das pessoas

2 a D.O.I. intervém na organização

3 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos

4 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos

5 maior informatização do trabalho

6 funciona muito melhor ... dificuldades práticas de funcionamento

7 os bons clientes mantêm-se no banco

8 encurta os circuitos administrativos

9 diminui o n.º de empregados (downsizing) ... aumenta o n.º de empregados

10 gestão por objectivos

11 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"

12 absentismo elevado ... absentismo baixo

13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

14 cumprimento dos procedimentos instituídos ... não cumprimento dos procedimentos instituídos

15 trabalhadores no activo muito tempo doentes

16 organização bastante flexível

17 deficiente gestão dos meios da unidade ... melhor gestão dos meios da unidade

18 "ninguém gosta de ter muito trabalho"

19 mais trabalho para os que ficam

20 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI

21 melhor aproveitamento dos meios humanos

22 trabalhadores polivalentes (generalistas)

23 controlos exigidos pelo Banco de Portugal

24 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH

25 aumenta a produtividade ... produtividade baixa

26 trabalho ultra-simplificado

27 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)

28 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

29 aumento do n.º de activos por empregado

30 aumento do negócio do banco

31 renovação dos meios humanos

32 maior proximidade geográfica de agências de bancos concorrentes

33 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio

34 dificuldade na atribuição de reformas ... facilidade na atribuição de reformas (fundos próprios de pensões)

35 boa organização

36 gestão privada ... gestão estatal

37 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

38 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível

39 adesão de Portugal à CEE

40 responsabiliza o trabalhador ... não responsabiliza o trabalhador ("deixa andar")

41 o banco "entra" 1º no mercado com os produtos bancários ... o banco "entra" depois de outro banco no mercado com os produtos bancários

42 o banco "ganha o mercado" ... pouca captação de mercado

43 grande variedade de produtos bancários ... pouca variedade de produtos bancários

44 banca comercialmente mais agressiva

45 mercado livre/aberto

46 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos

47 aumento controlado do risco da actividade

48 aumento do n.º de balcões

49 transfere os efectivos c/ actividades de apoio p' empresas satélites ... mantém efectivos com actividades de apoio nos quadros

50 bancos novos ... bancos antigos

51 cliente com uma conta ... cliente com várias contas

52 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"

53 vantagens competitivas sobre os outros bancos ... desvantagens competitivas sobre os outros bancos

54 com formação base em informática ... sem formação base em informática

55 melhor prestação de serviço ao cliente

56 maior qualidade de atendimento

57 rapidez no atendimento

58 mais disponibilidade física e psíquica para atendimento ... menos disponibilidade física e psíquica para atendimento

59 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas

60 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

61 não substituição dos trabalhadores reformados

62 mais idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador

63 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado

64 tem apetência para tecnologias de informação ... não tem apetência para tecnologias de informação

65 com apetência para venda de produtos ... sem apetência para venda de produtos

Anexo F3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado *c*

1> +21
2> +14
3> +5
4> +13
5> +4+28
6> -2+38
7> +30
8> +46+4
9> +19+29
10> +40+37-17
11> -52
12> -25-6
13> +26+8+6+59
14> +13
15> +12-9
16> +6
17> -6
18> +20
19> +20
21> +16
22> +1
23> -4
25> +38+24
26> +9
27> +24-28
28> -31-60+6
29> +24
32> +33
33> -42-29-37
34> +15
35> .38
36> -34+10
37> +9+25+6
38> .35
39> +45
40> +25
41> +53
42> +30
43> +44-51
44> -60
45> +48+43+44
46> +13+47
48> +32+44+9
49> +9
50> -62-11
51> +11
52> +13
53> -33
54> -63
55> +7
56> +55
57> +55
58> +56
59> +57+58
60> -53+11-55
61> +9
62> -54-64+27-37
63> +31
64> +54-63
65> +28

Anexo F4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem

EMPRESA[1]

2. intervenção da DOI (sim/*não*)
29. variação na quantidade de activos por empregado (aumento/*diminuição)*
30. variação no negócio do banco (aumento/*diminuição*)
33. quantidade de negócio em cada balcão (menos/mais)
34. grau de facilidade na atribuição de reformas (dificuldade/facilidade)
36. tipo de gestão (privada/estatal)
41. entrada do banco no mercado com os produtos bancários relativamente a outros bancos (primeiro/depois dos outros)
42. quantidade de mercado captado pelo banco ("ganha o mercado"/pouca captação)
43. variedade de produtos bancários (grande/pouca)
47. controlo do aumento do risco da actividade (controlado/ *não controlado)*
48. variação no número de balcões (aumento/*diminuição)*
50. idade do banco (novo/antigo)
53. vantagens competitivas sobre os outros bancos (vantagens/desvantagens)
60. atitude do banco relativamente às necessidades dos clientes (responde/cria)

ORGANIZAÇÃO

1. permuta dos trabalhadores (sim/*não*)
3. quantidade de meios tecnológicos de que o banco dispõe (o máximo/o mínimo)
4. racionalização dos procedimentos administrativos (racionalização/burocracia)
5. grau de informatização do trabalho (maior/*menor*)
6. qualidade do funcionamento (melhor/dificuldades práticas)
8. variação no tamanho dos circuitos (encurta/*aumenta*)
10. gestão por objectivos (sim/*não*)
11. conceito valorizado ("conta"/"cliente")
13. variação na quantidade de cargas administrativas do trabalho (reduz/aumenta)
14. o serviço cumpre os procedimentos instituídos (sim/não)
16. grau de flexibilidade da organização (bastante flexível/*pouco flexível)*
17. qualidade da gestão dos meios da unidade de trabalho (deficiente/melhor)
21. grau de aproveitamento dos meios humanos (melhor/pior)
26. grau de simplificação do trabalho (ultra/*nada*)
31. renovação dos meios humanos (sim/*não)*
35. qualidade da organização (boa/*má)*
38. quantidade de trabalho produzido no menor tempo possível (maior/*menor)*
40. responsabilização do trabalhador (sim/não)
46. variação na quantidade de circuitos de controlo dos documentos (diminuição/circuitos pesados)

[1] Entre parêntesis são indicados os termos que definem os pólos do conceito sendo que em itálico, está representado o termo deduzido dos pólos omitidos.

49. transferência dos efectivos c/ actividades de apoio p' empresas satélites (sim/não)
52. conceito base do sistema de informação ("cliente/pessoa"/"conta")
55. eficácia do serviço prestado ao cliente (melhor/*pior)*
56. qualidade de atendimento (maior/*menor)*
57. rapidez no atendimento (sim/*não)*
59. variação no tempo de realização das tarefas (diminui/aumenta)
61. substituição dos trabalhadores reformados (não/*sim)*

PESSOAL

9. variação no número de empregados (diminui/aumenta)
12. grau de absentismo (elevado/baixo)
15. duração das ausências por doença (prolongadas/*curtas)*
18. "ninguém gosta de ter muito trabalho"
19. quantidade de trabalho realizado pelos trabalhadores (mais/*menos)*
20. aceitação que o trabalhador faz da intervenção da DOI (má/boa)
22. polivalência dos trabalhadores (sim/*não)*
24. grau de rentabilidade dos R.H. (maior/menor)
25. variação da produtividade (aumento/baixa)
27. tipo de trabalho preferido pelos trabalhadores (sistematizado/*variado)*
28. tipo de perfil do trabalhador (especial/tradicional)
37. ritmo de trabalho (rápido/"ralenti")
54. formação base em informática (com/sem)
58. disponibilidade física e psíquica para atendimento personalizado (mais/menos)
62. idade do trabalhador (mais/menos)
63. grau de facilidade de adaptação ao trabalho informatizado (mais dificuldade/mais facilidade)
64. apetência para tecnologias de informação (tem/não tem)
65. apetência para venda de produtos (com/sem)

CLIENTES

7. os bons clientes mantêm-se no banco (sim/*não)*
51. quantidade de contas que o cliente possui no banco (uma/várias)

CONCORRÊNCIA

32. proximidade geográfica de balcões de bancos concorrentes (maior/*menor)*
44. agressividade comercial da banca (mais agressiva/*menos agressiva)*
45. abertura do mercado (livre-aberto/*fechado)*

POLÍTICA ECONÓMICA

23. controlos exigidos pelo B.P.
39. adesão de Portugal à CEE

Anexo F5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos

Lista de agrupamentos

Cluster1: 21 conceitos
Cluster2: 20 conceitos
Cluster3: 24 conceitos

Loop1: 4 conceitos
Loop2: 4 conceitos
Loop3: 3 conceitos
Loop4: 3 conceitos

5.1. Conteúdo dos agrupamentos

Conceitos do Cluster1

1 permuta das pessoas
2 a D.O.I. intervém na organização
3 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos
4 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos
5 maior informatização do trabalho
6 funciona muito melhor ... dificuldades práticas de funcionamento
8 encurta os circuitos administrativos
11 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"
13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho
14 cumprimento dos procedimentos instituídos ... não cumprimento dos procedimentos instituídos
16 organização bastante flexível
17 deficiente gestão dos meios da unidade ... melhor gestão dos meios da unidade
21 melhor aproveitamento dos meios humanos
22 trabalhadores polivalentes (generalistas)
23 controlos exigidos pelo Banco de Portugal
43 grande variedade de produtos bancários ... pouca variedade de produtos bancários
46 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos
47 aumento controlado do risco da actividade
50 bancos novos ... bancos antigos
51 cliente com uma conta ... cliente com várias contas
52 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"

Conceitos do Cluster2

9 diminui o n.º de empregados (downsizing) ... aumenta o n.º de empregados
10 gestão por objectivos
12 absentismo elevado ... absentismo baixo
15 trabalhadores no activo muito tempo doentes
18 "ninguém gosta de ter muito trabalho"

19 mais trabalho para os que ficam

20 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI

24 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH

25 aumenta a produtividade ... produtividade baixa

26 trabalho ultra-simplificado

27 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)

29 aumento do n.º de activos por empregado

34 dificuldade na atribuição de reformas ... facilidade na atribuição de reformas (fundos próprios de pensões)

35 boa organização

36 gestão privada ... gestão estatal

37 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

38 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível

40 responsabiliza o trabalhador ... não responsabiliza o trabalhador ("deixa andar")

49 transfere os efectivos c/ actividades de apoio p' empresas satélites ... mantém efectivos com actividades de apoio nos quadros

61 não substituição dos trabalhadores reformados

Conceitos do Cluster3

7 os bons clientes mantêm-se no banco

28 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

30 aumento do negócio do banco

31 renovação dos meios humanos

32 maior proximidade geográfica de agências de bancos concorrentes

33 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio

39 adesão de Portugal à CEE

41 "entra" 1º no mercado com os produtos bancários ... "entra" depois de outro banco no mercado com os produtos bancários

42 o banco "ganha o mercado" ... pouca captação de mercado

44 banca comercialmente mais agressiva

45 mercado livre/aberto

48 aumento do n.º de balcões

53 vantagens competitivas sobre os outros bancos ... desvantagens. competitivas sobre os outros bancos

54 com formação base em informática ... sem formação base em informática

55 melhor prestação de serviço ao cliente

56 maior qualidade de atendimento

57 rapidez no atendimento

58 mais disponibilidade física e psíquica para atendimento ... menos disponibilidade física e psíquica para atendimento

59 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas

60 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

62 mais idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador

63 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado

64 tem apetência para tecnologias de informação ... não tem apetência para tecnologias de informação

65 com apetência para venda de produtos ... sem apetência para venda de produtos

Conceitos do Loop1

2 a D.O.I. intervém na organização

6 funciona muito melhor ... dificuldades práticas de funcionamento

13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

14 cumprimento dos procedimentos instituídos ... não cumprimento dos procedimentos instituídos

Conceitos do Loop2

4 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos

8 encurta os circuitos administrativos

13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

46 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos

Conceitos do Loop3

4 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos

8 encurta os circuitos administrativos

13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

Conceitos do Loop4

8 encurta os circuitos administrativos

13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

46 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos

Anexo F6. Listagem hierárquica dos agrupamentos

Set hierarchy of all sets in the model

Subordinate sets of the set Cluster1 are :
Cluster2
Cluster3

Subordinate sets of the set Cluster2 are :
Cluster3
Cluster1
Loop1
Loop2
Loop3
Loop4

Subordinate sets of the set Cluster3 are :
Cluster2
Cluster1
Loop1
Loop2
Loop3
Loop4

Subordinate sets of the set Loop1 are :
Cluster2
Cluster3
Cluster1
Loop2
Loop3
Loop4

Subordinate sets of the set Loop2 are :
Cluster1
Loop1

Subordinate sets of the set Loop3 are :
Cluster1
Loop1
Loop2
Loop4

Subordinate sets of the set Loop4 are :
Cluster1
Loop2
Loop3
Loop1

Anexo F7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1

List of all sets :
Cluster1 : Cluster1 created Sat Nov 14 19:25:02 [21]
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 2 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 3 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 4 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 5 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 6 [20]
Hieset7 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 11 [10]
Hieset9 : Subordinates of concept 13 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 17 [3]
Hieset13 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 23 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 43 [3]
Hieset17 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 51 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 52 [1]

Anexo F8. Análise do domínio imediato dos conceitos (DOMT)[2]

Os conceitos são indicados por ordem decrescente do seu valor:

Conceitos com 8 relações

6 funciona muito melhor ... dificuldades práticas de funcionamento
9 diminui o n.º de empregados (downsizing) ... aumenta o n.º de empregados
13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

Conceitos com 6 relações

28 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional
37 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

Conceitos com 5 relações

25 aumenta a produtividade ... produtividade baixa
33 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio
60 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes
62 mais idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador

Conceitos com 4 relações

4 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos
10 gestão por objectivos
11 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"
44 banca comercialmente mais agressiva
45 mercado livre/aberto
48 aumento do n.º de balcões
55 melhor prestação de serviço ao cliente

Conceitos com 3 relações

5 maior informatização do trabalho
8 encurta os circuitos administrativos
12 absentismo elevado ... absentismo baixo
15 trabalhadores no activo muito tempo doentes
24 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH
27 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)
29 aumento do n.º de activos por empregado
43 grande variedade de produtos bancários ... pouca variedade de produtos bancários
46 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos
53 vantagens competitivas sobre os outros bancos ... desvantagens. competitivas sobre os outros bancos
54 com formação base em informática ... sem formação base em informática
59 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas

[2] Análise que explora a densidade de relações numa área imediata à volta de um conceito, não considerando contudo, as relações conotativas.

63 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado
64 tem apetência para tecnologias de informação ... não tem apetência para tecnologias de informação

Conceitos com 2 relações

7 os bons clientes mantêm-se no banco
14 cumprimento dos procedimentos instituídos ... não cumprimento dos procedimentos instituídos
16 organização bastante flexível
17 deficiente gestão dos meios da unidade ... melhor gestão dos meios da unidade
19 mais trabalho para os que ficam
20 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI
21 melhor aproveitamento dos meios humanos
26 trabalho ultra-simplificado
30 aumento do negócio do banco
31 renovação dos meios humanos
32 maior proximidade geográfica de agências de bancos concorrentes
34 dificuldade na atribuição de reformas ... facilidade na atribuição de reformas (fundos próprios de pensões)
36 gestão privada ... gestão estatal
38 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível
40 responsabiliza o trabalhador ... não responsabiliza o trabalhador ("deixa andar")
42 o banco "ganha o mercado" ... pouca captação de mercado
50 bancos novos ... bancos antigos
51 cliente com uma conta ... cliente com várias contas
52 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"
56 maior qualidade de atendimento
57 rapidez no atendimento
58 mais disponibilidade física e psíquica para atendimento ... menos disponibilidade física e psíquica para atendimento
1 permuta das pessoas
2 a D.O.I. intervém na organização

Conceitos com 1 relação

3 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos
18 "ninguém gosta de ter muito trabalho"
22 trabalhadores polivalentes (generalistas)
23 controlos exigidos pelo Banco de Portugal
39 adesão de Portugal à CEE
41 o banco "entra" 1º no mercado com os produtos bancários ... o banco "entra" depois de outro banco no mercado com os produtos bancários
47 aumento controlado do risco da actividade
49 transfere os efectivos c/ actividades de apoio p' empresas satélites ... mantém efectivos com actividades de apoio nos quadros
61 não substituição dos trabalhadores reformados
65 com apetência para venda de produtos ... sem apetência para venda de produtos

Conceitos sem nenhuma relação

35 boa organização

Anexo F9. Centralidade dos conceitos (CENT 16)[3]

Os 16 conceitos mais centrais do modelo indicados por ordem decrescente:

6 funciona muito melhor ... dificuldades práticas de funcionamento

37 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

28 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

9 diminui o n.º de empregados (downsizing) ... aumenta o n.º de empregados

60 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

62 mais idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador

33 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio

26 trabalho ultra-simplificado

25 aumenta a produtividade ... produtividade baixa

12 absentismo elevado ... absentismo baixo

48 aumento do n.º de balcões

44 banca comercialmente mais agressiva

29 aumento do n.º de activos por empregado

11 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"

10 gestão por objectivos

[3] Análise que permite obter um cálculo semelhante ao da densidade do domínio de um conceito (DOMT), com a diferença que neste caso, esta análise calcula o resultado considerando mais do que um nível, isto é, não considera só os conceitos que directamente se relacionam com o conceito especificado mas considera também aqueles que se relacionam com ele indirectamente.

Anexo F10. Listagem das *opções chave* do modelo

Pontos de ramificação de *Empresa*

33 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio
36 gestão privada ... gestão estatal
50 bancos novos ... bancos antigos

Pontos de ramificação de *Organização*

5 maior informatização do trabalho
6 funciona muito melhor ... dificuldades práticas de funcionamento
13 reduz as cargas administrativas do trabalho ... aumenta as cargas administrativas do trabalho

Pontos de ramificação de *Pessoal*

9 diminui o n.º de empregados (downsizing) ... aumenta o n.º de empregados
28 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

Pontos de ramificação de *Político-económico*

45 mercado livre/aberto

Anexo F11. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [2]
Hieset2 : Subordinates of concept 3 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 4 [2]
Hieset4 : Subordinates of concept 5 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 6 [21]
Hieset6 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 10 [2]
Hieset8 : Subordinates of concept 11 [13]
Hieset9 : Subordinates of concept 13 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 14 [2]
Hieset11 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 17 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 26 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 31 [9]
Hieset16 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 38 [22]
Hieset18 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 49 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 52 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 55 [12]
Hieset23 : Subordinates of concept 56 [2]
Hieset24 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset26 : Subordinates of concept 61 [1]

Anexo F12. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *qualidade do funcionamento* (6)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "qualidade do funcionamento"

+6 funciona muito melhor
may lead to
-2 ... [not] a DOI intervém na organização
which can lead to
-14 ... não cumprimento dos procedimentos instituídos
which can lead to
-13 ... aumenta as cargas administrativas do trabalho
which can lead to
-26 ... [not] trabalho ultra-simplificado
which can lead to
-9 ... aumenta o nº de empregados
which can lead to
-19 ... [not] mais trabalho para os que ficam
which can lead to
-20 aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13, -26, - 9
which can lead to
-29 ... [not] aumento do nº de activos por empregado
which can lead to
-24 rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13
which can lead to
-8 ... [not] encurta os circuitos administrativos
which can lead to
-46 ... circuitos pesados de controlo de documentos
(loops to 13)

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13, - 8, -46
which can lead to
-47 ... [not] aumento controlado do risco da actividade

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13, - 8
which can lead to
-4 os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos
(loops to 13)

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13
(loops to 6)

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13
which can lead to
-59 o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas
which can lead to

-57 ... [not] rapidez no atendimento
which can lead to
-55 ... [not] melhor prestação de serviço ao cliente
which can lead to
-7 ... [not] os bons clientes mantém-se no banco
which can lead to
-30 ... [not] aumento do negócio do banco

+6 funciona muito melhor
may lead to
- 2, -14, -13, -59
which can lead to
-58 disponibilidade física e psíquica para atendimento ... menos disponibilidade física e psíquica para atendimento
which can lead to
-56 ... [not] maior qualidade de atendimento
which can lead to
-55 ... [not] melhor prestação de serviço ao cliente
which can lead to
-7 ... [not] os bons clientes mantém-se no banco
which can lead to
-30 ... [not] aumento do negócio do banco

+6 funciona muito melhor
may lead to
+38 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível
which can lead to
+35 boa organização
(loops to 38)

9 routes

Vias discursivas explicativas do conceito relativo à "qualidade do funcionamento"

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37 trabalha rapidamente
which can be explained by
-62 idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador
which can be explained by
+50 bancos novos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37
which can be explained by
-33 ... balcões com mais negócio
which can be explained by
+53 vantagens competitivas sobre os outros bancos competitivas sobre os outros bancos
which can be explained by
-60 ... o banco cria necessidades nos clientes
which can be explained by
+44 banca comercialmente mais agressiva
which can be explained by
+43 grande variedade de produtos bancários variedade de produtos bancários
which can be explained by
+45 mercado livre/aberto
which can be explained by
+39 adesão de Portugal à CEE

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37, -33, +53, -60, +44
which can be explained by
+48 aumento do nº de balcões
which can be explained by
+45 mercado livre/aberto
which can be explained by
+39 adesão de Portugal à CEE

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37, -33, +53, -60
which can be explained by
+28 trabalhador com perfil especial
which can be explained by
+65 com apetência para venda de produtos apetência para venda de produtos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37, -33, +53, -60, +28
which can be explained by
-27 ... [not] preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)
which can be explained by
-62 idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador
which can be explained by
+50 bancos novos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37, -33, +53, -60, +28

which can be explained by
+5 maior informatização do trabalho
which can be explained by
+3 ter o máximo de meios tecnológicos de meios tecnológicos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37, -33, +53
which can be explained by
+41 o banco "entra" 1º no mercado com os produtos bancários no mercado com os produtos bancários

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37, -33
which can be explained by
-32 ... [not] maior proximidade geográfica de agências de bancos concorrentes
which can be explained by
-48 ... [not] aumento do nº de balcões
which can be explained by
-45 ... [not] mercado livre/aberto
which can be explained by
-39 ... [not] adesão de Portugal à CEE

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+37
which can be explained by
+10 gestão por objectivos
which can be explained by
+36 gestão privada

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+28 trabalhador com perfil especial
which can be explained by
+65 com apetência para venda de produtos apetência para venda de produtos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+28
which can be explained by
-27 ... [not] preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)
which can be explained by
-62 idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador
which can be explained by
+50 bancos novos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+28
which can be explained by
+5 maior informatização do trabalho
which can be explained by
+3 ter o máximo de meios tecnológicos de meios tecnológicos

+6 funciona muito melhor
may be explained by

-17 ... melhor gestão dos meios da unidade de trabalho
which can be explained by
+10 gestão por objectivos
which can be explained by
+36 gestão privada

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+16 organização bastante flexível
which can be explained by
+21 melhor aproveitamento dos meios humanos
which can be explained by
+1 permuta das pessoas
which can be explained by
+22 trabalhadores polivalentes (generalistas)

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13 reduz.as cargas administrativas do trabalho
which can be explained by
+4 racionaliza os procedimentos administrativos os procedimentos administrativos
which can be explained by
+5 maior informatização do trabalho
which can be explained by
+3 ter o máximo de meios tecnológicos de meios tecnológicos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, + 4
which can be explained by
-23 ... [not] controlos exigidos pelo Banco de Portugal

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, + 4
which can be explained by
+8 encurta os circuitos administrativos
(loops to 13)

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13
which can be explained by
+14 cumprimento dos procedimentos instituídos
which can be explained by
+2 a DOI intervém na organização
(loops to 6)

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13
which can be explained by
+46 diminui os circuitos de controlo dos documentos
which can be explained by
+8 encurta os circuitos administrativos
(loops to 13)

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13
which can be explained by
+52 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
which can be explained by
-11 ... importância do conceito "cliente/pessoa"
which can be explained by
-60 ... o banco cria necessidades nos clientes
which can be explained by
+44 banca comercialmente mais agressiva
which can be explained by
+43 grande variedade de produtos bancários variedade de produtos bancários
which can be explained by
+45 mercado livre/aberto
which can be explained by
+39 adesão de Portugal à CEE

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, +52, -11, -60, +44
which can be explained by
+48 aumento do nº de balcões
which can be explained by
+45 mercado livre/aberto
which can be explained by
+39 adesão de Portugal à CEE

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, +52, -11, -60
which can be explained by
+28 trabalhador com perfil especial
which can be explained by
+65 com apetência para venda de produtos apetência para venda de produtos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, +52, -11, -60, +28
which can be explained by
-27 ... [not] preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)
which can be explained by
-62 idade do trabalhador ... menos idade do trabalhador
which can be explained by
+50 bancos novos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, +52, -11, -60, +28
which can be explained by
+5 maior informatização do trabalho
which can be explained by
+3 ter o máximo de meios tecnológicos de meios tecnológicos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, +52, -11

which can be explained by
-51 ... cliente com várias contas
which can be explained by
+43 grande variedade de produtos bancários variedade de produtos bancários
which can be explained by
+45 mercado livre/aberto
which can be explained by
+39 adesão de Portugal à CEE

+6 funciona muito melhor
may be explained by
+13, +52, -11
which can be explained by
+50 bancos novos

+6 funciona muito melhor
may be explained by
-12 ... absentismo baixo
which can be explained by
-15 ... [not] trabalhadores no activo muito tempo doentes
which can be explained by
-34 ... facilidade na atribuição de reformas (fundos próprios de pensões)
which can be explained by
+36 gestão privada

27 routes

Anexo F13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 9 [30]
Hieset2 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 15 [3]
Hieset4 : Subordinates of concept 18 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 19 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 20 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 24 [12]
Hieset9 : Subordinates of concept 25 [4]
Hieset10 : Subordinates of concept 27 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 28 [3]
Hieset12 : Subordinates of concept 37 [13]
Hieset13 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 58 [28]
Hieset15 : Subordinates of concept 62 [2]
Hieset16 : Subordinates of concept 63 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 64 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 65 [1]

Anexo F14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2

List of all sets :
Cluster2 : Cluster2 created Sat Nov 14 20:02:42 [20]
Hieset1 : Subordinates of concept 9 [4]
Hieset2 : Subordinates of concept 10 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 15 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 18 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 19 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 20 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 25 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 26 [28]
Hieset11 : Subordinates of concept 27 [3]
Hieset12 : Subordinates of concept 29 [15]
Hieset13 : Subordinates of concept 34 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 37 [17]
Hieset17 : Subordinates of concept 38 [28]
Hieset18 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 49 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 61 [1]

Anexo F15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 30 [33]
Hieset2 : Subordinates of concept 33 [2]
Hieset3 : Subordinates of concept 34 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 41 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 42 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 43 [3]
Hieset8 : Subordinates of concept 47 [27]
Hieset9 : Subordinates of concept 48 [3]
Hieset10 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 53 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 60 [8]

Anexo F16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *clientes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 7 [44]
Hieset2 : Subordinates of concept 51 [4]

Anexo F17. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3

List of all sets :
Cluster3 : Cluster3 created Sat Nov 14 20:07:08 [24]
Hieset1 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 28 [4]
Hieset3 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 31 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 33 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 39 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 41 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 42 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 44 [2]
Hieset11 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 48 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 53 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 58 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 59 [27]
Hieset20 : Subordinates of concept 60 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 62 [2]
Hieset22 : Subordinates of concept 63 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 64 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 65 [1]

Anexo G.

Anexos relativos ao caso *d:*

Director Coordenador da DOI

Anexo G1. Tamanho do modelo

Conceitos	**62**
Relações de Influência	**84**
Relações Conotativas	**0**
Relações Temporais	**0**

Anexo G2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado *d*

1 racionaliza os circuitos administrativos

2 há manuais de instruções ... inexistência de manuais de instruções

3 reduz os custos de funcionamento ... aumenta os custos de funcionamento

4 informatização de unidades com processos de funcionamento repetitivos

5 menos trabalhadores necessários ... mais trabalhadores necessários

6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional

7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores

8 maior o n.º de balcões do banco ... menor o n.º de balcões do banco

9 mais a rotação de pessoal

10 uniformização dos procedimentos

11 maior realização profissional

12 maior o tamanho dos balcões ... menor o tamanho dos balcões

13 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica

14 maior fidelização da clientela ... os clientes vão-se todos embora

15 o trabalhador é simpático para com o cliente ... trabalhador antipático para com o cliente

16 maior a quantidade de chefias ... menor a quantidade de chefias

17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)

18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador

19 introdução de tecnologias de informação/de novo software

20 simplifica os circuitos ... circuitos com tarefas repetidas sem valor acrescentado

21 o trabalhador deixa de fazer certas tarefas que devia fazer

22 tarefas realizadas de modo diferente ao instituído

23 mais pressões no trabalho

24 criação de zonas automáticas de atendimento

25 atendimento normal ... atendimento personalizado

26 mais problemas de liderança

27 mais caro o espaço físico do balcão

28 mais rentável para o banco ... menos rentável para o banco

29 aumento da produtividade

30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado

31 operações mais complexas (aplicações financeiras, investimentos) ... operações "tiro e queda" (câmbios, depósitos, levantamentos)

32 atendimento mais confidencial

33 postos de trabalho com tarefas múltiplas ... postos de trabalho especializados

34 mais lucros para o banco

35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço

36 mais jovem o trabalhador ... trabalhadores com muita idade

37 maior resistência às mudanças organizativas

38 trabalhador com perfil de vendedor ... trabalhador sem perfil de vendedor

39 responde ao pedido do cliente ... vende-lhe outros produtos bancários

40 alivia os trabalhadores de tarefas rotineiras

41 ritmo de trabalho adequado ... fazer devagar

42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

43 maior o stress no trabalho

44 processos de trabalho bem definidos

45 períodos de arranque e de implementação de sistemas e/ou operações novos

46 períodos de ponta

47 maior o número de erros cometidos

48 ambiente muito agressivo em termos concorrenciais

49 maior o esforço do banco para angariar novos clientes

50 maior qualidade do serviço ... pior qualidade do serviço

51 o banco implementa produtos novos e diferentes

52 aumenta o número de clientes

53 o banco está atento ao que a concorrência faz

54 maior proximidade física do balcão em relação ao cliente/pessoas

55 o balcão tem facilidade de acessos e de estacionamento

56 o banco é mais atractivo para o cliente

57 o banco resolve os problemas do cliente

58 aumenta o volume de negócios do banco

59 o cliente fala bem do banco

60 o banco é mais agressivo do que os concorrentes

61 determinações do banco de Portugal

62 aumenta a versatilidade do trabalhador

Anexo G3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado *d*

1> +20+10
2> +44
3> +28
4> +1
5> -16+3
6> +42
7> +62+29
8> -12
9> +6
10> +2
11> +18
12> -5+27-13
13> +54
14> +59+3+58
15> +50
16> +26
17> +30+6
18> +41-47+7
19> +51+24+4
20> +40+17
21> -17
22> -17
23> +22+43
25> +39-33+30
26> -17
27> -28
28> +34
29> +28
30> +42
31> +32+38
32> -25
33> +35
35> +9+11-37
36> +35
38> -25
39> -34
40> +18+5
41> +29
42> +14+18
43> +21
44> -22
45> -44
46> +23
47> -17
48> +19+53+49
49> +51
50> +42
51> +60+56
52> +58
53> +51
54> +14+52
55> +14
56> +57
57> +42
58> +34
59> +52
60> +52
61> +19
62> +35

Anexo G4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem

EMPRESA[1]

8 variação na quantidade do n.º de balcões do banco (maior/menor)
12 variação no tamanho dos balcões (maior/ menor)
13 quantidade de balcões numa área geográfica (mais/menos)
27 mais caro o espaço físico do balcão (sim/*não)*
28 rentabilidade para o banco (mais/menos)
34 quantidade de lucros do banco (mais/*menos*)
49 esforço do banco para angariar novos clientes (maior/*menor*)
51 o banco implementa produtos novos e diferentes (sim/*não)*
53 o banco está atento ao que a concorrência faz (sim/*não)*
54 proximidade física do balcão em relação ao cliente/pessoas (maior/*menor*)
55 facilidade de acessos e de estacionamento do balcão (facilidade/*dificuldade*)
56 atracção que o banco exerce no cliente (mais atractivo/*menos atractivo*)
57 o banco resolve os problemas do cliente (sim/*não)*
58 variação no volume de negócios do banco (aumenta/*diminui*)
60 agressividade do banco relativamente aos concorrentes (mais agressivo/*menos agressivo*)

ORGANIZAÇÃO

1 racionaliza os circuitos administrativos (sim/*não*)
2 existência de manuais de instruções (há/ inexistência)
3 variação nos custos de funcionamento (reduz/aumenta)
4 informatização de unidades com processos de funcionamento repetitivos (sim/*não*)
6 variação da eficácia organizacional (maior/ menor)
9 rotação de pessoal (mais/*menos*)
10 uniformização dos procedimentos (sim/*não*)
16 variação na quantidade de chefias (maior quantidade/menor quantidade)
17 qualidade da organização (boa organização/distorções no funcionamento)
19 introdução de tecnologias de informação/de novo software (sim/*não*)
20 simplificação dos circuitos (simplificados/com tarefas repetidas)
22 tarefas realizadas de modo diferente ao instituído (sim/*não*)
23 pressões no trabalho (mais/*menos*)
24 criação de zonas automáticas de atendimento (sim/*não*)
25 tipo de atendimento (normal/personalizado)
26 problemas de liderança (mais/*menos*)
30 rapidez do atendimento/serviço (mais rápido/mais demorado)
31 complexidade das operações (mais complexas/ operações "tiro e queda")
32 confidencialidade do atendimento (mais confidencial/*menos confidencial*)
33 variedade dos postos de trabalho (com tarefas múltiplas/especializados)

[1] Entre parêntesis são indicados os termos que definem os pólos do conceito sendo que em itálico, está representado o termo deduzido dos pólos omitidos.

44 definição dos processos de trabalho (bem definidos/*mal definidos*)

45 períodos de arranque e de implementação de sistemas e/ou operações novos (sim/*não*)

46 períodos de ponta (sim/*não*)

50 qualidade do serviço (maior/pior)

PESSOAL

5 quantidade de trabalhadores necessários (menos/ mais)

7 grau de motivação dos trabalhadores (maior/menor)

11 grau de realização profissional (maior/*menor*)

15 simpatia do trabalhador para com o cliente (simpático/antipático)

18 grau de satisfação do trabalhador (maior/insatisfação)

21 o trabalhador deixa de fazer certas tarefas que devia fazer (sim/*não*)

29 variação da produtividade (aumento/*diminui*)

35 polivalência do trabalhador (polivalente/trabalhador rotinado em dado serviço)

36 idade do trabalhador (mais jovem/muita idade)

37 grau de resistência às mudanças organizativas (maior/*menor*)

38 perfil de vendedor do trabalhador (com perfil/sem perfil)

39 atitude do trabalhador perante as necessidades do cliente (responde ao pedido/ vende-lhe outros produtos)

40 trabalhadores aliviados de tarefas rotineiras (sim/*não*)

41 ritmo de trabalho (adequado/fazer devagar)

43 grau de stress no trabalho (maior/*menor*)

47 número de erros cometidos (maior/*menor*)

62 versatilidade do trabalhador (aumenta/*diminui*)

CLIENTES

14 grau de fidelização da clientela (maior/*menor*)

42 satisfação do cliente (satisfação/insatisfação)

52 variação no número de clientes (aumenta/*diminui*)

59 o cliente fala bem do banco (sim/*não*)

CONCORRÊNCIA

48 agressividade do ambiente em termos concorrenciais (muito agressivo/*pouco agressivo*)

POLÍTICA

61 imposições do Banco de Portugal (sim/*não*)

Anexo G5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos

Cluster1: 19 conceitos	**Loop1:** 6 conceitos
Cluster2: 17 conceitos	**Loop2, 5 e 6:** 5 conceitos
Cluster3: 26 conceitos	**Loop3:** 7 conceitos
	Loop4: 9 conceitos

5.1. Conteúdo dos agrupamentos

Conceitos do Cluster1

1 racionaliza os circuitos administrativos
2 há manuais de instruções ... inexistência de manuais de instruções
4 informatização de unidades com processos de funcionamento repetitivos
9 mais a rotação de pessoal
10 uniformização dos procedimentos
11 maior realização profissional
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
19 introdução de tecnologias de informação/de novo software
20 simplifica os circuitos ... circuitos com tarefas repetidas sem valor acrescentado
24 criação de zonas automáticas de atendimento
33 postos de trabalho com tarefas múltiplas ... postos de trabalho especializados
35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço
36 mais jovem o trabalhador ... trabalhadores com muita idade
37 maior resistência às mudanças organizativas
40 alivia os trabalhadores de tarefas rotineiras
48 **ambiente muito agressivo em termos concorrenciais**
49 maior o esforço do banco para angariar novos clientes
61 determinações do banco de Portugal
62 aumenta a versatilidade do trabalhador

Conceitos do Cluster2

3 reduz os custos de funcionamento ... aumenta os custos de funcionamento
5 menos trabalhadores necessários ... mais trabalhadores necessários
7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores
8 maior o n.º de balcões do banco ... menor o n.º de balcões do banco
12 maior o tamanho dos balcões ... menor o tamanho dos balcões
16 maior a quantidade de chefias ... menor a quantidade de chefias
25 atendimento normal ... atendimento personalizado
27 mais caro o espaço físico do balcão
28 mais rentável para o banco ... menos rentável para o banco
29 aumento da produtividade
31 operações mais complexas (aplicações financeiras, investimentos) ... operações "tiro e queda" (câmbios, depósitos, levantamentos)

32 atendimento mais confidencial
34 mais lucros para o banco
38 trabalhador com perfil de vendedor ... trabalhador sem perfil de vendedor
39 responde ao pedido do cliente ... vende-lhe outros produtos bancários
41 ritmo de trabalho adequado ... fazer devagar
58 aumenta o volume de negócios do banco

Conceitos do Cluster3

6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional
13 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica
14 maior fidelização da clientela ... os clientes vão-se todos embora
15 o trabalhador é simpático para com o cliente ... trabalhador antipático para com o cliente
17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)
21 o trabalhador deixa de fazer certas tarefas que devia fazer
22 tarefas realizadas de modo diferente ao instituído
23 mais pressões no trabalho
26 mais problemas de liderança
30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado
42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
43 maior o stress no trabalho
44 processos de trabalho bem definidos
45 períodos de arranque e de implementação de sistemas e/ou operações novos
46 períodos de ponta
47 maior o número de erros cometidos
50 maior qualidade do serviço ... pior qualidade do serviço
51 o banco implementa produtos novos e diferentes
52 aumenta o número de clientes
53 o banco está atento ao que a concorrência faz
54 maior proximidade física do balcão em relação ao cliente/pessoas
55 o balcão tem facilidade de acessos e de estacionamento
56 o banco é mais atractivo para o cliente
57 o banco resolve os problemas do cliente
59 o cliente fala bem do banco
60 o banco é mais agressivo do que os concorrentes

Conceitos do Loop1

6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional
17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado
42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
47 maior o número de erros cometidos

Conceitos do Loop2

6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional
17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador

42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
47 maior o número de erros cometidos

Conceitos do Loop3

6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional
7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores
9 mais a rotação de pessoal
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço
42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
62 aumenta a versatilidade do trabalhador

Conceitos do Loop4

7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores
11 maior realização profissional
17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado
35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço
42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
47 maior o número de erros cometidos
62 aumenta a versatilidade do trabalhador

Conceitos do Loop5

7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores
11 maior realização profissional
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço
62 aumenta a versatilidade do trabalhador

Conceitos do Loop6

17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado
42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
47 maior o número de erros cometidos

Anexo G6. Listagem hierárquica dos agrupamentos

Subordinate sets of the set Cluster1 are :
Cluster3
Loop1
Loop2
Loop3
Loop4
Loop6
Cluster2
Loop5

Subordinate sets of the set Cluster2 are :
Cluster3
Cluster1
Loop1
Loop2
Loop3
Loop4
Loop5
Loop6

Subordinate sets of the set Cluster3 are :
Cluster1
Loop3
Cluster2
Loop1
Loop2
Loop4
Loop5
Loop6

Subordinate sets of the set Loop1 are :
Cluster1
Loop3
Cluster3
Loop4
Loop5
Cluster2

Subordinate sets of the set Loop2 are :
Cluster1
Loop3
Cluster3
Loop4
Loop5
Loop1
Loop6

Subordinate sets of the set Loop3 are :
Cluster3
Loop1
Loop2
Loop4
Loop6
Cluster1
Loop5

Subordinate sets of the set Loop4 are :
Cluster3
Cluster1
Cluster2
Loop1
Loop2
Loop3

Subordinate sets of the set Loop5 are :
Cluster3
Loop1
Loop2
Loop3
Loop4
Loop6
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop6 are :
Cluster3
Cluster1
Loop4
Loop5
Cluster2
Loop1
Loop2
Loop3

Anexo G7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1

List of all sets :
Cluster1 : Cluster1 created Sat Nov 14 20:31:47 [19]
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 2 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 4 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 9 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 10 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 11 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 18 [28]
Hieset8 : Subordinates of concept 19 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 20 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 33 [5]
Hieset12 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 37 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 48 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 49 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 61 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 62 [2]

Anexo G8. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento *Pessoal*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 5 [3]
Hieset2 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 11 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 15 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 18 [30]
Hieset6 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 29 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 35 [5]
Hieset9 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 37 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 38 [2]
Hieset12 : Subordinates of concept 39 [4]
Hieset13 : Subordinates of concept 40 [7]
Hieset14 : Subordinates of concept 41 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 43 [3]
Hieset16 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 62 [1]

Anexo G9. Análise do domínio imediato dos conceitos

Os conceitos são indicados por ordem decrescente do seu valor:

Conceitos com 7 relações

17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)

Conceitos com 6 relações

14 maior fidelização da clientela ... os clientes vão-se todos embora
18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador
35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço
42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

Conceitos com 5 relações

19 introdução de tecnologias de informação/de novo software
25 atendimento normal ... atendimento personalizado
51 o banco implementa produtos novos e diferentes

Conceitos com 4 relações

5 menos trabalhadores necessários ... mais trabalhadores necessários
12 maior o tamanho dos balcões ... menor o tamanho dos balcões
28 mais rentável para o banco ... menos rentável para o banco
52 aumenta o número de clientes

Conceitos com 3 relações

1 racionaliza os circuitos administrativos
3 reduz os custos de funcionamento ... aumenta os custos de funcionamento
6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional
7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores
20 simplifica os circuitos ... circuitos com tarefas repetidas sem valor acrescentado
22 tarefas realizadas de modo diferente ao instituído
23 mais pressões no trabalho
29 aumento da produtividade
30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado
34 mais lucros para o banco
40 alivia os trabalhadores de tarefas rotineiras
44 processos de trabalho bem definidos
48 ambiente muito agressivo em termos concorrenciais
54 maior proximidade física do balcão em relação ao cliente/pessoas
58 aumenta o volume de negócios do banco

Conceitos com 2 relações

2 há manuais de instruções ... inexistência de manuais de instruções
4 informatização de unidades com processos de funcionamento repetitivos
10 uniformização dos procedimentos
11 maior realização profissional
13 mais balcões numa área geográfica ... menos balcões numa área geográfica
16 maior a quantidade de chefias ... menor a quantidade de chefias
21 o trabalhador deixa de fazer certas tarefas que devia fazer
26 mais problemas de liderança
27 mais caro o espaço físico do balcão
31 operações mais complexas (aplicações financeiras, investimentos) ... operações "tiro e queda" (câmbios, depósitos, levantamentos)
32 atendimento mais confidencial
33 postos de trabalho com tarefas múltiplas ... postos de trabalho especializados
38 trabalhador com perfil de vendedor ... trabalhador sem perfil de vendedor
39 responde ao pedido do cliente ... vende-lhe outros produtos bancários
9 mais a rotação de pessoal
41 ritmo de trabalho adequado ... fazer devagar
43 maior o stress no trabalho
47 maior o número de erros cometidos
49 maior o esforço do banco para angariar novos clientes
50 maior qualidade do serviço ... pior qualidade do serviço
53 o banco está atento ao que a concorrência faz
56 o banco é mais atractivo para o cliente
57 o banco resolve os problemas do cliente
59 o cliente fala bem do banco
60 o banco é mais agressivo do que os concorrentes
62 aumenta a versatilidade do trabalhador

Conceitos com 1 relação

8 maior o n.º de balcões do banco ... menor o n.º de balcões do banco
15 o trabalhador é simpático para com o cliente ... trabalhador antipático para com o cliente
24 criação de zonas automáticas de atendimento
36 mais jovem o trabalhador ... trabalhadores com muita idade
37 maior resistência às mudanças organizativas
45 períodos de arranque e de implementação de sistemas e/ou operações novos
46 períodos de ponta
55 o balcão tem facilidade de acessos e de estacionamento
61 determinações do banco de Portugal

Anexo G10. Centralidade dos conceitos (CENT 16)

Os 16 conceitos mais centrais do modelo indicados por ordem decrescente:

42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

18 maior satisfação do trabalhador ... insatisfação do trabalhador

17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)

30 atendimento/serviço mais rápido ... atendimento/serviço mais demorado

14 maior fidelização da clientela ... os clientes vão-se todos embora

6 maior a eficácia organizacional ... menor a eficácia organizacional

40 alivia os trabalhadores de tarefas rotineiras

25 atendimento normal ... atendimento personalizado

20 simplifica os circuitos ... circuitos com tarefas repetidas sem valor acrescentado

5 menos trabalhadores necessários ... mais trabalhadores necessários

3 reduz os custos de funcionamento ... aumenta os custos de funcionamento

57 o banco resolve os problemas do cliente

47 maior o número de erros cometidos

35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço

28 mais rentável para o banco ... menos rentável para o banco

7 maior a motivação dos trabalhadores ... menor a motivação dos trabalhadores

Anexo G11. Listagem das *opções chave* do modelo

Pontos de ramificação de *Pessoal*

35 trabalhadores polivalentes ... trabalhador rotinado em dado serviço

Pontos de ramificação de *Empresa*

12 maior o tamanho dos balcões ... menor o tamanho dos balcões

Pontos de ramificação de *Organização*

17 boa organização ... distorções no funcionamento (bagunça)

19 introdução de tecnologias de informação/de novo software

23 mais pressões no trabalho

31 operações mais complexas (aplicações financeiras, investimentos) ... operações "tiro e queda" (câmbios, depósitos, levantamentos)

Pontos de ramificação de *Clientes*

14 maior fidelização da clientela ... os clientes vão-se todos embora

42 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

Pontos de ramificação de *Concorrentes*

48 ambiente muito agressivo em termos concorrenciais

Anexo G12. Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à *idade do trabalhador* (36)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35 trabalhadores polivalentes
which can lead to
+9 mais a rotação de pessoal
which can lead to
+6 maior a eficácia do serviço a eficácia do serviço
which can lead to
+42 satisfação do cliente
which can lead to
+14 maior fidelização da clientela
which can lead to
+59 o cliente fala bem do banco
which can lead to
+52 aumenta o número de clientes
which can lead to
+58 aumenta o volume de negócios do banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42, +14
which can lead to
+3 reduz os custos de funcionamento
which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42, +14
which can lead to
+58 aumenta o volume de negócios do banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42
which can lead to
+18 maior satisfação do trabalhador
which can lead to
+41 ritmo de trabalho adequado
which can lead to
+29 aumento da produtividade
which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42, +18
which can lead to
-47 ... [not] maior o número de erros cometidos

which can lead to
+17 boa organização
which can lead to
+30 atendimento/serviço mais rápido
(loops to 42)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42, +18, -47, +17
(loops to 6)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42, +18
which can lead to
+7 maior a motivação dos trabalhadores a motivação dos trabalhadores
which can lead to
+62 aumenta a versatilidade do trabalhador
(loops to 35)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, + 9, + 6, +42, +18, + 7
which can lead to
+29 aumento da produtividade
which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35
which can lead to
+11 maior realização profissional
which can lead to
+18 maior satisfação do trabalhador
which can lead to
+41 ritmo de trabalho adequado
which can lead to
+29 aumento da produtividade
which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18
which can lead to
-47 ... [not] maior o número de erros cometidos
which can lead to
+17 boa organização
which can lead to
+30 atendimento/serviço mais rápido
which can lead to

which can lead to
+14 maior fidelização da clientela
which can lead to
+59 o cliente fala bem do banco
which can lead to
+52 aumenta o número de clientes
which can lead to
+58 aumenta o volume de negócios do banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17, +30, +42, +14
which can lead to
+3 reduz os custos de funcionamento
which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17, +30, +42, +14
which can lead to
+58 aumenta o volume de negócios do banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17, +30, +42
(loops to 18)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17
which can lead to
+6 maior a eficácia do serviço a eficácia do serviço
which can lead to
+42 satisfação do cliente
which can lead to
+14 maior fidelização da clientela
which can lead to
+59 o cliente fala bem do banco
which can lead to
+52 aumenta o número de clientes
which can lead to
+58 aumenta o volume de negócios do banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17, + 6, +42, +14
which can lead to

which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17, + 6, +42, +14
which can lead to
+58 aumenta o volume de negócios do banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, -47, +17, + 6, +42
(loops to 18)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18
which can lead to
+7 maior a motivação dos trabalhadores a motivação dos trabalhadores
which can lead to
+62 aumenta a versatilidade do trabalhador
(loops to 35)

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35, +11, +18, + 7
which can lead to
+29 aumento da produtividade
which can lead to
+28 mais rentável para o banco rentável para o banco
which can lead to
+34 mais lucros para o banco

+36 mais jovem o trabalhador
may lead to
+35
which can lead to
-37 ... [not] maior resistência às mudanças organizativas

20 routes

Anexo G13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *clientes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 14 [6]
Hieset2 : Subordinates of concept 42 [45]
Hieset3 : Subordinates of concept 52 [12]
Hieset4 : Subordinates of concept 59 [1]

Anexo G14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 13 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 27 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 28 [43]
Hieset6 : Subordinates of concept 34 [6]
Hieset7 : Subordinates of concept 49 [2]
Hieset8 : Subordinates of concept 51 [4]
Hieset9 : Subordinates of concept 53 [2]
Hieset10 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 58 [42]
Hieset15 : Subordinates of concept 60 [1]

Anexo G15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2

List of all sets :
Cluster2 : Cluster2 created Sat Nov 14 21:07:50 [17]
Hieset1 : Subordinates of concept 3 [41]
Hieset2 : Subordinates of concept 5 [8]
Hieset3 : Subordinates of concept 7 [37]
Hieset4 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 25 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 27 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 28 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 29 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 31 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 34 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 38 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 39 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 41 [37]
Hieset17 : Subordinates of concept 58 [44]

Anexo G16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 2 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 3 [16]
Hieset4 : Subordinates of concept 4 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 6 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 9 [15]
Hieset7 : Subordinates of concept 10 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 16 [5]
Hieset9 : Subordinates of concept 17 [18]
Hieset10 : Subordinates of concept 19 [3]
Hieset11 : Subordinates of concept 20 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 23 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 25 [2]
Hieset16 : Subordinates of concept 26 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 31 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 33 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 44 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 50 [2]

Anexo G17. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3

List of all sets :
Cluster3 : Cluster3 created Sat Nov 14 21:10:07 [26]
Hieset1 : Subordinates of concept 6 [20]
Hieset2 : Subordinates of concept 13 [3]
Hieset3 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 15 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 17 [7]
Hieset6 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 23 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 26 [12]
Hieset10 : Subordinates of concept 30 [5]
Hieset11 : Subordinates of concept 42 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 43 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 44 [8]
Hieset14 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 47 [19]
Hieset17 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 51 [5]
Hieset19 : Subordinates of concept 52 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 53 [2]
Hieset21 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset26 : Subordinates of concept 60 [1]

Anexo H.

Anexos relativos ao caso e:

Director adjunto do Director Coordenador da DOI responsável pelo pelouro da "organização"

Anexo H1. Tamanho do modelo

Conceitos	**71**
Relações de Influência	**90**
Relações Conotativas	**0**
Relações Temporais	**0**

Anexo H2. Listagem dos conceitos referidos pelo entrevistado e

1 racionalização administrativa

2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas ... pequena quantidade de operações repetitivas/administrativas

3 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa

4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento

5 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

6 ter novas tecnologias ... não ter novas tecnologias

7 sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"

8 boa organização ... "anarquia" no trabalho

9 boa formação técnica do organizador

10 bom organizador

11 conhece novas metodologias de organização ... organizador que estagnou (cai na rotina)

12 rotação de trabalhadores

13 opção pelo circuito administrativo menor

14 optimização funcional dos recursos humanos ... não optimização funcional dos recursos humanos

15 polivalência do trabalhador (multifunções) ... especialização do trabalhador

16 mais anos na função ... menos anos na função

17 conhecimento profundo da área a reorganizar

18 tem capacidade de diálogo com o utilizador

19 bom conhecimento da empresa

20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços

21 implementação rápida de novos produtos ... implementação menos rápida de novos produtos

22 boa compreensão do pedido do utilizador

23 banco centenário ... banco novo

24 facilidade de mudança ... dificuldade de mudança

25 banco "ganhador" ... banco que se põe em causa

26 estrutura e processos de trabalho bem definidos ... estrutura e processos de trabalho em definição

27 maior a pressão da concorrência

28 cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco

29 menos efectivos necessários ... mais efectivos necessários

30 redução das cargas administrativas no balcão ... grandes cargas administrativas no balcão

31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema ... a informação relativa a c/ cliente entra 1 vez no sistema

32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias

33 possui software antigo ... adquire software recente

34 cada cliente tem uma conta bancária ... cada cliente tem várias contas bancárias

35 o sistema dispõe de poucos dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema dispõe de muitos dados pessoais do cliente/pessoa

36 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente

37 possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas

38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente

39 servir melhor o cliente

40 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço

41 aumento do n.º de balcões

42 maior o n.º de clientes ... menor o n.º de clientes

43 mais riqueza para o país

44 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco

45 mais negócio para o banco

46 ter informação actualizada sobre o cliente ... não ter informação actualizada sobre o cliente

47 levantamentos e depósitos realizados em ATM's ... levantamentos e depósitos realizados nos balcões

48 serviço mais demorado ... serviço mais rápido

49 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

50 possível o acesso imediato à informação recolhida em balcões dispersos ... impossível o acesso imediato à informação recolhida em balcões dispersos

51 o trabalhador realiza menos tarefas administrativas (não dignificantes)

52 trabalho mais aliciante ... trabalho menos aliciante

53 maior realização do trabalhador

54 percepção de que atingiu os objectivos estipulados

55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador

56 maior a produtividade ... não há produtividade

57 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador

58 mais lucros p/ a empresa ... menos lucros p/ a empresa

59 aumento do n.º de postos de trabalho ... redução do n.º de postos de trabalho

60 melhor a formação do trabalhador

61 existem regras/normas pré-definidas ... não existem regras/normas pré-definidas

62 maior uniformização dos procedimentos

63 maior conhecimento sobre como fazer o trabalho ... cada um realiza o trabalho à sua maneira

64 permite substituir trabalhadores faltosos

65 colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação

66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco

67 recebe prémios (viagens) ... não recebe prémios

68 o cliente recebe informação integrada das transações que possui com o banco ... o cliente recebe informação parcelar das transações que possui com o banco

69 maior o valor das acções ... menor o valor das acções

70 satisfação dos accionistas ... insatisfação dos accionistas

71 alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco

Anexo H3. Listagem das relações estabelecidas pelo entrevistado e

1> +30+13
2> +5
4> -58
5> +50-66+21+30
6> +5
7> +35+31
8> +39+12
9> +10
10> +13
11> +10
12> +15
13> -32+8
15> +65+64
16> -10
17> +22
18> +22
19> +22
20> +17
21> +25
22> +10
23> +33+26
26> -24
27> +21
28> +25
29> -4
30> -59-48+51
31> +32
32> -40+4+1
33> +7
34> +7
35> -71-36
36> -48+68+37
37> +38
38> -34+42+39
39> +49
41> +62-44
42> +45
44> -45+48
45> +58
46> -48
47> +30
48> -49
49> +28
50> +46
51> +52
52> +53
53> +55
54> +53
55> +56
56> +67+57
57> +55
58> +43+3+69+57
59> -29
60> +66
61> +63
62> +61
63> +8
64> +12+14
65> +53
66> +8+15
67> +55
68> +39
69> +70
71> +37

Anexo H4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem

EMPRESA[1]

3. rentabilidade da empresa (mais/menos)
23. idade do banco (centenário/novo)
25. capacidade do banco em ganhar o mercado ("ganhador"/põe-se em causa)
38. adequação dos produtos oferecidos pelo banco às necessidades do cliente (adequados/*inadequados)*
41. variação no número de balcões (aumento/*diminuição)*
44. cobertura geográfica do banco (insuficiente/grande)
45. quantidade de negócio conseguido pelo banco (mais/*menos)*
58. quantidade de lucros para a empresa (mais/menos)
69. variação no valor das acções (maior/menor)

ORGANIZAÇÃO

1. racionalização administrativa (sim/*não)*
2. quantidade de operações repetitivas/administrativas (grande/pequena)
4. variação nos custos de funcionamento (mais/menos)
5. tipo de circuitos administrativos (informatizados/manuais)
6. ter novas tecnologias (sim/não)
7. conceito base do sistema de informação ("conta"/"cliente")
8. qualidade da organização (boa/"anarquia")
12. rotação de trabalhadores (sim/*não)*
13. opção pelo circuito administrativo menor (sim/*não)*
14. optimização funcional dos RH (sim/não)
21. rapidez na implementação de novos produtos (rápida/menos rápida)
24. facilidade de mudança (facilidade/dificuldade)
26. grau de definição da estrutura e dos processos de trabalho (bem definidos/em definição)
30. variação das cargas administrativas do balcão (redução/grandes)
31. número de vezes que a informação relativa a cada cliente entra no sistema (várias vezes/uma vez)
32. existência de redundâncias/duplicações no sistema (sim/não)
33. actualidade do software (antigo/recente)
35. quantidade de dados pessoais do cliente/pessoa de que o sistema dispõe (poucos/muitos)
36. grau de conhecimento que o banco tem do cliente (profundo/superficial)
37. possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas (com/sem)
39. qualidade do serviço prestado ao cliente (melhor/*pior)*
40. grau de eficácia do serviço (maior/menor)
46. (o sistema dispõe de) informação actualizada sobre o cliente (sim/não)
47. local de realização de levantamentos e depósitos (ATM's/balcões)
48. velocidade da prestação do serviço ao cliente (mais demorado/mais rápido)
50. possibilidade de aceder de imediato à informação recolhida em balcões diferentes (possível/impossível)
52. grau em que o trabalho é aliciante (mais/menos)
59. variação do número de postos de trabalho (aumento/redução)
61. existência de regras/normas pré-definidas (sim/não)

[1] Entre parêntesis são indicados os termos que definem os pólos do conceito sendo que em itálico, está representado o termo deduzido dos pólos omitidos.

62. grau de uniformização dos procedimentos (maior/*menor)*
64. possibilidade de substituir trabalhadores faltosos (sim/*não)*
65. colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação (sim/*não)*
71. capacidade do sistema alertar sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco (alerta/não alerta)

PESSOAL

15. variedade de tarefas que o trabalhador sabe desempenhar (polivalência/especilaização)
29. quantidade de efectivos necessários (menos/mais)
51. quantidade de tarefas administrativas realizadas pelo trabalhador (menos/*mais)*
53. grau de realização do trabalhador (maior/*menor)*
54. percepção de que atingiu os objectivos estipulados (sim/*não)*
55. grau de satisfação do trabalhador (maior/menor)
56. produtividade do trabalhador (maior/não há)
57. quantidade de recompensas económicas recebidas pelo trabalhador (maiores/menores)
60. qualidade da formação do trabalhador (melhor/*pior)*
63. conhecimento sobre como fazer o trabalho (maior/cada um faz à sua maneira)
66. grau de conhecimento das operações bancárias (alargado/*estreito*)
67. recebe prémios (sim/não)

ORGANIZADOR

9. qualidade da formação técnica do organizador (boa/*má)*
10. qualidade do organizador (bom/*mau*)
11. actualização dos conhecimentos (conhece novas metodologias de organização/estagnou)
16. experiência do organizador (mais anos na função/menos anos na função)
17. grau de conhecimento da área a reorganizar (profundo/*superficial)*
18. capacidade de diálogo com o utilizador (tem/*não tem)*
19. grau de conhecimento da empersa (bom/*mau)*
20. conhecimento do impresso e do seu percurso dentro dos serviços (sim/*não)*
22. grau de compreensão do pedido do utilizador (boa/*má)*

CLIENTES

28. fidelidade do cliente ao banco (fiel/muda de banco)
34. quantidade de contas bancárias que o cliente possui (uma/várias)
42. número de clientes (maior/menor)
49. satisfação do cliente (satisfação/insatisfação)
68. tipo de informação que o cliente recebe das transações que possui com o banco (integrada/parcelar)
70. satisfação dos accionistas (satisfação/insatisfação)

CONCORRÊNCIA

27. pressão da concorrência (maior/*menor*)

POLÍTICA ECONÓMICA

43. riqueza para o País (mais/*menos)*

Anexo H5. Agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos

	Loop1: 9 conceitos
	Loop2: 8 conceitos
Cluster1: 30 conceitos	**Loop3:** 3 conceitos
Cluster2: 31 conceitos	**Loop4:** 6 conceitos
Cluster3: 10 conceitos	**Loop5:** 6 conceitos
	Loop6: 3 conceitos
	Loop7: 3 conceitos
	Loop8: 3 conceitos

5.1. Conteúdo dos agrupamentos

Conceitos do Cluster1

7 sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
23 banco centenário ... banco novo
24 facilidade de mudança ... dificuldade de mudança
26 estrutura e processos de trabalho bem definidos ... estrutura e processos de trabalho em definição
30 redução das cargas administrativas no balcão ... grandes cargas administrativas no balcão
31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema ... a informação relativa a c/ cliente entra 1 vez no sistema
33 possui software antigo ... adquire software recente
34 cada cliente tem uma conta bancária ... cada cliente tem várias contas bancárias
35 o sistema dispõe de poucos dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema dispõe de muitos dados pessoais do cliente/pessoa
36 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente
37 possibilidade de segmentar (tipificar) ... sem possibilidade de segmentar. os vários clientes/pessoas
38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
41 aumento do n.º de balcões
42 maior o n.º de clientes ... menor o n.º de clientes
44 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco
45 mais negócio para o banco
46 ter informação actualizada sobre o cliente ... não ter informação actualizada sobre o cliente
47 levantamentos e depósitos realizados em ATM's ... levantamentos e depósitos realizados nos balcões
48 serviço mais demorado ... serviço mais rápido
50 possível o acesso imediato à informação recolhida em balcões dispersos ... impossível o acesso imediato à informação recolhida em balcões dispersos
51 o trabalhador realiza menos tarefas administrativas (não dignificantes)
52 trabalho mais aliciante ... trabalho menos aliciante
53 maior realização do trabalhador
54 percepção de que atingiu os objectivos estipulados
55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador
56 maior a produtividade ... não há produtividade
57 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador
65 colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação
67 recebe prémios (viagens) ... não recebe prémios
71 alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco

Conceitos do Cluster2

1 racionalização administrativa
2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas ... pequena quantidade de operações repetitivas/administrativas
5 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")
6 ter novas tecnologias ... não ter novas tecnologias
8 boa organização ... "anarquia" no trabalho
9 boa formação técnica do organizador
10 bom organizador
11 conhece novas metodologias de organização ... organizador que estagnou (cai na rotina)
12 rotação de trabalhadores
13 opção pelo circuito administrativo menor
14 optimização funcional dos recursos humanos ... não optimização funcional dos recursos humanos
15 polivalência do trabalhador (multifunções) ... especialização do trabalhador
16 mais anos na função ... menos anos na função
17 conhecimento profundo da área a reorganizar
18 tem capacidade de diálogo com o utilizador
19 bom conhecimento da empresa
20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços
21 implementação rápida de novos produtos ... implementação menos rápida de novos produtos
22 boa compreensão do pedido do utilizador
25 banco "ganhador" ... banco que se põe em causa
27 maior a pressão da concorrência
28 cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco
39 servir melhor o cliente
49 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
60 melhor a formação do trabalhador
61 existem regras/normas pré-definidas ... não existem regras/normas pré-definidas
62 maior uniformização dos procedimentos
63 maior conhecimento sobre como fazer o trabalho ... cada um realiza o trabalho à sua maneira
64 permite substituir trabalhadores faltosos
66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco
68 o cliente recebe informação integrada das transações que possui com o banco ... o cliente recebe informação parcelar das transações que possui com o banco

Conceitos do Cluster3

3 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa
4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
29 menos efectivos necessários ... mais efectivos necessários
32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias
40 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço
43 mais riqueza para o país
58 mais lucros p/ a empresa ... menos lucros p/ a empresa
59 aumento do n.º de postos de trabalho ... redução do n.º de postos de trabalho
69 maior o valor das acções ... menor o valor das acções
70 satisfação dos accionistas ... insatisfação dos accionistas

Conceitos do Loop1

1 racionalização administrativa
4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
13 opção pelo circuito administrativo menor
32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias
55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador
56 maior a produtividade ... não há produtividade

57 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador
58 mais lucros p/ a empresa ... menos lucros p/ a empresa
67 recebe prémios (viagens) ... não recebe prémios

Conceitos do Loop2

1 racionalização administrativa
4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
13 opção pelo circuito administrativo menor
32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias
55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador
56 maior a produtividade ... não há produtividade
57 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador
58 mais lucros p/ a empresa ... menos lucros p/ a empresa

Conceitos do Loop3

1 racionalização administrativa
13 opção pelo circuito administrativo menor
32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias

Conceitos do Loop4

7 sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
34 cada cliente tem uma conta bancária ... cada cliente tem várias contas bancárias
35 o sistema dispõe de poucos dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema dispõe de muitos dados pessoais do cliente/pessoa
37 possibilidade de segmentar (tipificar) ... sem possibilidade de segmentar. os vários clientes/pessoas
38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
71 alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco

Conceitos do Loop5

7 sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
34 cada cliente tem uma conta bancária ... cada cliente tem várias contas bancárias
35 o sistema dispõe de poucos dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema dispõe de muitos dados pessoais do cliente/pessoa
36 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente
37 possibilidade de segmentar (tipificar) ... sem possibilidade de segmentar. os vários clientes/pessoas
38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente

Conceitos do Loop6

12 rotação de trabalhadores
15 polivalência do trabalhador (multifunções) ... especialização do trabalhador
64 permite substituir trabalhadores faltosos

Conceitos do Loop7

55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador
56 maior a produtividade ... não há produtividade
67 recebe prémios (viagens) ... não recebe prémios

Conceitos do Loop8

55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador
56 maior a produtividade ... não há produtividade
57 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador

Anexo H6. Listagem hierárquica dos agrupamentos

Subordinate sets of the set Cluster1 are:

Cluster2
Loop1
Loop2
Loop3
Cluster3
Loop6

Subordinate sets of the set Cluster2 are:

Cluster3
Loop1
Loop2
Loop3
Cluster1
Loop4
Loop5

Subordinate sets of the set Cluster3 are:

Cluster2
Loop1
Loop2
Loop3
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop1 are:

Cluster3
Cluster2
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop2 are:

Cluster3
Cluster2
Cluster1
Loop1
Loop7

Subordinate sets of the set Loop3 are:

Cluster2
Cluster1

Subordinate sets of the set Loop4 are:

Cluster1
Loop5

Subordinate sets of the set Loop5 are:

Cluster1
Loop4

Subordinate sets of the set Loop6 are:

Cluster2

Subordinate sets of the set Loop7 are:

Cluster1
Loop1
Loop2
Loop8

Subordinate sets of the set Loop8 are:

Cluster1
Loop1
Loop7
Cluster3
Loop2

Anexo H7. Listagem das *opções chave* do modelo

Pontos de ramificação de *Empresa*

23 banco centenário ... banco novo

41 aumento do n.º de balcões

Pontos de ramificação de *Pessoal*

56 maior a produtividade ... não há produtividade

66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco

Pontos de ramificação de *Organização*

5 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

13 opção pelo circuito administrativo menor

30 redução das cargas administrativas no balcão ... grandes cargas administrativas no balcão

Anexo H8. Análise do domínio imediato dos conceitos (DOMT)[2]

Os conceitos são indicados por ordem decrescente do seu valor:

Conceitos com 6 relações

5 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")
30 redução das cargas administrativas no balcão ... grandes cargas administrativas no balcão
58 mais lucros p/ a empresa ... menos lucros p/ a empresa

Conceitos com 5 relações

8 boa organização ... "anarquia" no trabalho
10 bom organizador
32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias
48 serviço mais demorado ... serviço mais rápido

Conceitos com 4 relações

7 sistema de informação baseado na "conta" ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
13 opção pelo circuito administrativo menor
15 polivalência do trabalhador (multifunções) ... especialização do trabalhador
22 boa compreensão do pedido do utilizador
36 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente
38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
39 servir melhor o cliente
53 maior realização do trabalhador
55 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador

Conceitos com 3 relações

1 racionalização administrativa
4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
12 rotação de trabalhadores
21 implementação rápida de novos produtos ... implementação menos rápida de novos produtos
35 o sistema dispõe de poucos dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema dispõe de muitos dados pessoais do cliente/pessoa
37 possibilidade de segmentar (tipificar) ... sem possibilidade de segmentar. os vários clientes/pessoas
44 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco
66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco
49 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
56 maior a produtividade ... não há produtividade
57 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador
64 permite substituir trabalhadores faltosos
45 mais negócio para o banco

Conceitos com 2 relações

17 conhecimento profundo da área a reorganizar
23 banco centenário ... banco novo

---

2 Análise que explora a densidade de relações numa área imediata à volta de um conceito não considerando contudo, as relações conotativas.

25 banco "ganhador" ... banco que se põe em causa
26 estrutura e processos de trabalho bem definidos ... estrutura e processos de trabalho em definição
29 menos efectivos necessários ... mais efectivos necessários
31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema ... a informação relativa a c/ cliente entra 1 vez no sistema
33 possui software antigo ... adquire software recente
34 cada cliente tem uma conta bancária ... cada cliente tem várias contas bancárias
41 aumento do n.º de balcões
42 maior o n.º de clientes ... menor o n.º de clientes
71 alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco
46 ter informação actualizada sobre o cliente ... não ter informação actualizada sobre o cliente
50 possível o acesso imediato à informação recolhida em balcões dispersos ... impossível o acesso imediato à informação recolhida em balcões dispersos
51 o trabalhador realiza menos tarefas administrativas (não dignificantes)
52 trabalho mais aliciante ... trabalho menos aliciante
59 aumento do n.º de postos de trabalho ... redução do n.º de postos de trabalho
61 existem regras/normas pré-definidas ... não existem regras/normas pré-definidas
62 maior uniformização dos procedimentos
63 maior conhecimento sobre como fazer o trabalho ... cada um realiza o trabalho à sua maneira
65 colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação
67 recebe prémios (viagens) ... não recebe prémios
68 o cliente recebe informação integrada das transações que possui com o banco ... o cliente recebe informação parcelar das transações que possui com o banco
69 maior o valor das acções ... menor o valor das acções
28 cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco

Conceitos com 1 relação

2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas ... pequena quantidade de operações repetitivas/administrativas
3 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa
6 ter novas tecnologias ... não ter novas tecnologias
9 boa formação técnica do organizador
11 conhece novas metodologias de organização ... organizador que estagnou (cai na rotina)
14 optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH
16 mais anos na função ... menos anos na função
18 tem capacidade de diálogo com o utilizador
19 bom conhecimento da empresa
20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços
24 facilidade de mudança ... dificuldade de mudança
27 maior a pressão da concorrência
40 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço
43 mais riqueza para o país
54 percepção de que atingiu os objectivos estipulados
60 melhor a formação do trabalhador
47 levantamentos e depósitos realizados em ATM's ... levantamentos e depósitos realizados nos balcões
70 satisfação dos accionistas ... insatisfação dos accionistas

Anexo H9. Centralidade dos conceitos (CENT 18)[3]

Os 18 conceitos mais centrais do modelo indicados por ordem decrescente:

30 redução das cargas administrativas no balcão ... grandes cargas administrativas no balcão

48 serviço mais demorado ... serviço mais rápido

13 opção pelo circuito administrativo menor

32 sistema c/ redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias

8 boa organização ... "anarquia" no trabalho

5 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

39 servir melhor o cliente

1 racionalização administrativa

58 mais lucros p/ a empresa ... menos lucros p/ a empresa

49 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

44 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco

36 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente

45 mais negócio para o banco

10 bom organizador

4 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento

51 o trabalhador realiza menos tarefas administrativas (não dignificantes)

38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente

68 o cliente recebe informação integrada das transações que possui com o banco ... o cliente recebe informação parcelar das transações que possui com o banco

[3] Análise que permite obter um cálculo semelhante ao da densidade do domínio de um conceito (DOMT), com a diferença que neste caso, esta análise calcula o resultado considerando mais do que um nível, isto é, não considera só os conceitos que directamente se relacionam com o conceito especificado mas considera também aqueles que se relacionam com ele indirectamente.

Anexo H10. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 15 [26]
Hieset2 : Subordinates of concept 29 [29]
Hieset3 : Subordinates of concept 51 [28]
Hieset4 : Subordinates of concept 53 [3]
Hieset5 : Subordinates of concept 54 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 57 [30]
Hieset9 : Subordinates of concept 60 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 63 [4]
Hieset11 : Subordinates of concept 66 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 67 [1]

Anexo H11. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *quantidade de recompensas económicas ganhas pelo trabalhador* (57)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo às "recompensas ganhas"

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may lead to
+55 maior a satisfação do trabalhador a satisfação do trabalhador
which can lead to
+56 maior a produtividade
which can lead to
+67 recebe prémios (viagens)
(loops to 55)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may lead to
+55, +56
(loops to 57)

2 routes

Vias discursivas explicativas do conceito relativo às "recompensas ganhas"

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58 mais lucros p/ a empresa lucros p/ a empresa
which can be explained by
-4 custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
which can be explained by
+29 menos efectivos necessários efectivos necessários
which can be explained by
-59 do nº de postos de trabalho ... redução do nº de postos de trabalho
which can be explained by
+30 redução das cargas administrativas no balcão cargas administrativas no balcão
which can be explained by
+1 racionalização administrativa
which can be explained by
+32 sistema c/ redundâncias/duplicações
which can be explained by
-13 ... [not] opção pelo circuito administrativo menor
(loops to 1)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, -13
which can be explained by
-10 ... [not] bom organizador
which can be explained by
+16 mais anos na função

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, -13, -10
which can be explained by
-22 ... [not] boa compreensão do pedido do utilizador
which can be explained by
-17 ... [not] conhecimento profundo da área a reorganizar
which can be explained by
-20 ... [not] conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, -13, -10, -22
which can be explained by
-19 ... [not] bom conhecimento da empresa

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, -13, -10, -22
which can be explained by
-18 ... [not] tem capacidade de diálogo com o utilizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, -13, -10
which can be explained by
-11 ... organizador que estagnou (caiu na rotina)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by

+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, -13, -10
which can be explained by
-9 ... [not] boa formação técnica do organizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32
which can be explained by
+31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema
which can be explained by
+7 sistema de informação baseado na "conta"
which can be explained by
+34 cada cliente tem uma conta bancária
which can be explained by
-38 ... [not] o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
which can be explained by
-37 os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas
which can be explained by
-71 sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, +31, + 7, +34, -38, -37
which can be explained by
-36 ... conhecimento superficial do cliente
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 1, +32, +31, + 7
which can be explained by
+33 possui software antigo
which can be explained by
+23 banco centenário

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30
which can be explained by
+47 levantamentos e depósitos realizados em ATM's

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30
which can be explained by
+5 circuitos administrativos informatizados
which can be explained by
+6 ter novas tecnologias novas tecnologias

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, +29, -59, +30, + 5

which can be explained by
+2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas quantidade de operações repetitivas/administrativas

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4
which can be explained by
-32 ... sistema sem redundâncias
which can be explained by
+13 opção pelo circuito administrativo menor
which can be explained by
+1 racionalização administrativa
(loops to 32)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, +13
which can be explained by
+10 bom organizador
which can be explained by
-16 ... menos anos na função

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, +13, +10
which can be explained by
+22 boa compreensão do pedido do utilizador
which can be explained by
+17 conhecimento profundo da área a reorganizar
which can be explained by
+20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, +13, +10, +22
which can be explained by
+19 bom conhecimento da empresa

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, +13, +10, +22
which can be explained by
+18 tem capacidade de diálogo com o utilizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, +13, +10
which can be explained by
+11 conhece novas metodologias de organização

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, +13, +10
which can be explained by
+9 boa formação técnica do organizador

may be explained by
+58, - 4, -32
which can be explained by
-31 ... a informação relativa a c/ cliente entra 1 vez no sistema
which can be explained by
-7 ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
which can be explained by
-34 ... cada cliente tem várias contas bancárias
which can be explained by
+38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
which can be explained by
+37 possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas os vários clientes/pessoas
which can be explained by
+71 alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o ban
which can be explained by
-35 dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, -31, - 7, -34, +38, +37
which can be explained by
+36 conhecimento profundo do cliente
which can be explained by
-35 dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, - 4, -32, -31, - 7
which can be explained by
-33 ... adquire software recente
which can be explained by
-23 ... banco novo

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58
which can be explained by
+45 mais negócio para o banco
which can be explained by
-44 cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco
which can be explained by
+41 aumento do nº de balcões

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, +45
which can be explained by
+42 maior o nº de clientes o nº de clientes
which can be explained by
+38 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
which can be explained by
+37 possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas os vários clientes/pessoas
which can be explained by
+71 alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o ba
which can be explained by

-35 dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa
which can be explained by
-7 ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
which can be explained by
-34 ... cada cliente tem várias contas bancárias
(loops to 38)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, +45, +42, +38, +37, +71, -35, - 7
which can be explained by
-33 ... adquire software recente
which can be explained by
-23 ... banco novo

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, +45, +42, +38, +37
which can be explained by
+36 conhecimento profundo do cliente
which can be explained by
-35 dados pessoais do cliente/pessoa ... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa
which can be explained by
-7 ... sistema de informação baseado no "cliente/pessoa"
which can be explained by
-34 ... cada cliente tem várias contas bancárias
(loops to 38)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58, +45, +42, +38, +37, +36, -35, - 7
which can be explained by
-33 ... adquire software recente
which can be explained by
-23 ... banco novo

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+58
which can be explained by
+3 mais rentável a empresa rentável a empresa

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56 maior a produtividade
which can be explained by
+55 maior a satisfação do trabalhador a satisfação do trabalhador
which can be explained by
+67 recebe prémios (viagens)
(loops to 56)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55
(loops to 57)

may be explained by
+56, +55
which can be explained by
+53 maior realização do trabalhador
which can be explained by
+52 trabalho mais aliciante
which can be explained by
+51 o trabalhador realiza menos tarefas administrativas (não dignificantes)
which can be explained by
+30 redução das cargas administrativas no balcão cargas administrativas no balcão
which can be explained by
+1 racionalização administrativa
which can be explained by
+32 sistema c/ redundâncias/duplicações
which can be explained by
-13 ... [not] opção pelo circuito administrativo menor
(loops to 1)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, -13
which can be explained by
-10 ... [not] bom organizador
which can be explained by
+16 mais anos na função

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, -13, -10
which can be explained by
-22 ... [not] boa compreensão do pedido do utilizador
which can be explained by
-17 ... [not] conhecimento profundo da área a reorganizar
which can be explained by
-20 ... [not] conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, -13, -10, -22
which can be explained by
-19 ... [not] bom conhecimento da empresa

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, -13, -10, -22
which can be explained by
-18 ... [not] tem capacidade de diálogo com o utilizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, -13, -10
which can be explained by
-11 ... organizador que estagnou (caiu na rotina)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, -13, -10

which can be explained by
-9 ... [not] boa formação técnica do organizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32
which can be explained by
+31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema
which can be explained by
+7 sistema de informação baseado na "conta"
which can be explained by
+34 cada cliente tem uma conta bancária
which can be explained by
-38 ... [not] o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
which can be explained by
-37 os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas
which can be explained by
-71 sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, +31, + 7, +34, -38, -37
which can be explained by
-36 ... conhecimento superficial do cliente
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 1, +32, +31, + 7
which can be explained by
+33 possui software antigo
which can be explained by
+23 banco centenário

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30
which can be explained by
+47 levantamentos e depósitos realizados em ATM's

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30
which can be explained by
+5 circuitos administrativos informatizados
which can be explained by
+6 ter novas tecnologias novas tecnologias

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +52, +51, +30, + 5
which can be explained by

+2 grande quantidade de operações repetitivas/administrativas quantidade de operações repetitivas/administrativas

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53
which can be explained by
+65 colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação
which can be explained by
+15 polivalência do trabalhador (multifunções)
which can be explained by
+66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco
which can be explained by
+60 melhor a formação do trabalhador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15
which can be explained by
+12 rotação de trabalhadores
which can be explained by
+64 permite substituir trabalhadores faltosos
(loops to 15)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12
which can be explained by
+8 boa organização
which can be explained by
+13 opção pelo circuito administrativo menor
which can be explained by
+1 racionalização administrativa
which can be explained by
+32 sistema c/ redundâncias/duplicações
(loops to 13)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, + 1, +32
which can be explained by
+31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema
which can be explained by
+7 sistema de informação baseado na "conta"
which can be explained by
+34 cada cliente tem uma conta bancária
which can be explained by
-38 ... [not] o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
which can be explained by
-37 os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas
which can be explained by
-71 sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by

+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, + 1, +32, +31, + 7, +34, -38, -37
which can be explained by
-36 ... conhecimento superficial do cliente
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, + 1, +32, +31, + 7
which can be explained by
+33 possui software antigo
which can be explained by
+23 banco centenário

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13
which can be explained by
+10 bom organizador
which can be explained by
-16 ... menos anos na função

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, +10
which can be explained by
+22 boa compreensão do pedido do utilizador
which can be explained by
+17 conhecimento profundo da área a reorganizar
which can be explained by
+20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, +10, +22
which can be explained by
+19 bom conhecimento da empresa

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, +10, +22
which can be explained by
+18 tem capacidade de diálogo com o utilizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, +10
which can be explained by
+11 conhece novas metodologias de organização

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8, +13, +10
which can be explained by
+9 boa formação técnica do organizador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8
which can be explained by
+66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco
which can be explained by
+60 melhor a formação do trabalhador

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53, +65, +15, +12, + 8
which can be explained by
+63 maior conhecimento sobre como fazer o trabalho
which can be explained by
+61 existem regras/normas pré-definidas regras/normas pré-definidas
which can be explained by
+62 maior uniformização dos procedimentos
which can be explained by
+41 aumento do nº de balcões

+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
may be explained by
+56, +55, +53
which can be explained by
+54 percepção de que atingiu os objectivos estipulados

59 routes

Anexo H12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1

List of all sets:

Cluster1: Cluster1 created Sat Nov 14 (30)
Hieset1: Subordinates of concept 7 (1)
Hieset2: Subordinates of concept 23 (1)
Hieset3: Subordinates of concept 24 (1)
Hieset4: Subordinates of concept 26 (1)
Hieset5: Subordinates of concept 30 (16)
Hieset6: Subordinates of concept 31 (1)
Hieset7: Subordinates of concept 33 (1)
Hieset8: Subordinates of concept 34 (1)
Hieset9: Subordinates of concept 35 (1)
Hieset10: Subordinates of concept 36 (1)
Hieset11: Subordinates of concept 37 (1)
Hieset12: Subordinates of concept 38 (1)
Hieset13: Subordinates of concept 41 (1)
Hieset14: Subordinates of concept 42 (1)
Hieset15: Subordinates of concept 44 (1)
Hieset16: Subordinates of concept 45 (1)
Hieset17: Subordinates of concept 46 (1)
Hieset18: Subordinates of concept 47 (1)
Hieset19: Subordinates of concept 48 (1)
Hieset20: Subordinates of concept 50 (4)
Hieset21: Subordinates of concept 51 (1)
Hieset22: Subordinates of concept 52 (1)
Hieset23: Subordinates of concept 53 (1)
Hieset24: Subordinates of concept 54 (1)
Hieset25: Subordinates of concept 55 (1)
Hieset26: Subordinates of concept 56 (1)
Hieset27: Subordinates of concept 57 (17)
Hieset28: Subordinates of concept 65 (22)
Hieset29: Subordinates of concept 67 (1)
Hieset30: Subordinates of concept 71 (1)

Anexo H13. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 3 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 23 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 25 [39]
Hieset4 : Subordinates of concept 38 [8]
Hieset5 : Subordinates of concept 41 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 44 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 45 [2]
Hieset8 : Subordinates of concept 58 [25]
Hieset9 : Subordinates of concept 69 [1]

Anexo H14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 2 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 4 [2]
Hieset4 : Subordinates of concept 5 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 6 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 7 [3]
Hieset7 : Subordinates of concept 8 [4]
Hieset8 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 13 [10]
Hieset10 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 21 [2]
Hieset12 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 26 [2]
Hieset14 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 31 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 33 [2]
Hieset18 : Subordinates of concept 35 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 37 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 39 [3]
Hieset22 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset23 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 48 [3]
Hieset26 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset27 : Subordinates of concept 52 [2]
Hieset28 : Subordinates of concept 59 [1]
Hieset29 : Subordinates of concept 61 [1]
Hieset30 : Subordinates of concept 62 [2]
Hieset31 : Subordinates of concept 64 [4]
Hieset32 : Subordinates of concept 65 [4]
Hieset33 : Subordinates of concept 71 [1]

Anexo H15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2

List of all sets:

Cluster2: Cluster2 created Sat Nov 14 (31)
Hieset1: Subordinates of concept 1 (12)
Hieset2: Subordinates of concept 2 (1)
Hieset3: Subordinates of concept 5 (1)
Hieset4: Subordinates of concept 6 (1)
Hieset5: Subordinates of concept 8 (1)
Hieset6: Subordinates of concept 9 (1)
Hieset7: Subordinates of concept 10 (1)
Hieset8: Subordinates of concept 11 (1)
Hieset9: Subordinates of concept 12 (1)
Hieset10: Subordinates of concept 13 (1)
Hieset11: Subordinates of concept 14 (1)
Hieset12: Subordinates of concept 15 (1)
Hieset13: Subordinates of concept 16 (1)
Hieset14: Subordinates of concept 17 (1)
Hieset15: Subordinates of concept 18 (1)
Hieset16: Subordinates of concept 19 (1)
Hieset17: Subordinates of concept 20 (1)
Hieset18: Subordinates of concept 21 (1)
Hieset19: Subordinates of concept 22 (1)
Hieset20: Subordinates of concept 25 (1)
Hieset21: Subordinates of concept 27 (1)
Hieset22: Subordinates of concept 28 (1)
Hieset23: Subordinates of concept 39 (10)
Hieset24: Subordinates of concept 49 (17)
Hieset25: Subordinates of concept 60 (1)
Hieset26: Subordinates of concept 61 (1)
Hieset27: Subordinates of concept 62 (2)
Hieset28: Subordinates of concept 63 (1)
Hieset29: Subordinates of concept 64 (1)
Hieset30: Subordinates of concept 66 (1)
Hieset31: Subordinates of concept 68 (10)

Anexo H16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento *Clientes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 28 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 34 [9]
Hieset3 : Subordinates of concept 42 [9]
Hieset4 : Subordinates of concept 49 [39]
Hieset5 : Subordinates of concept 68 [6]
Hieset6 : Subordinates of concept 70 [31]

Anexo H17. Vias discursivas consecutivas e explicativas do conceito relativo à *qualidade da organização* (8)

Vias discursivas consecutivas do conceito relativo à "qualidade da organização"

+8 boa organização
may lead to
+39 serve melhor o cliente (Obj)
which can lead to
+49 satisfação do cliente do cliente
which can lead to
+28 cliente fiel ao banco
which can lead to
+25 banco "ganhador"

+8 boa organização
may lead to
+12 rotação de trabalhadores
which can lead to
+15 polivalência do trabalhador (multifunções)
which can lead to
+65 colocação do trabalhador no posto para que tem maior vocação
which can lead to
+53 maior realização do trabalhador
which can lead to
+55 maior a satisfação do trabalhador a satisfação do trabalhador
which can lead to
+56 maior a produtividade
which can lead to
+67 recebe prémios (viagens)
(loops to 55)

+8 boa organização
may lead to
+12, +15, +65, +53, +55, +56
which can lead to
+57 maiores recompensas económicas para o trabalhador recompensas económicas para o trabalhador
(loops to 55)

+8 boa organização
may lead to
+12, +15
which can lead to
+64 permite substituir trabalhadores faltosos
(loops to 12)

+8 boa organização
may lead to
+12, +15, +64
which can lead to
+14 optimização funcional dos recursos humanos funcional dos recursos humanos

5 routes

Vias discursivas explicativas do conceito relativo à "qualidade da organização"

+8 boa organização
may be explained by
+13 opção pelo circuito administrativo menor
which can be explained by
+1 racionalização administrativa
which can be explained by
+32 sistema c/ redundâncias/duplicações
(loops to 13)

+8 boa organização
may be explained by
+13, + 1, +32
which can be explained by
+31 a informação relativa a c/ cliente entra várias vezes no sistema
which can be explained by
+7 sistema de informação baseado na "conta"
which can be explained by
+34 cada cliente tem uma conta bancária
which can be explained by
-38 ... [not] o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente
which can be explained by
-37 os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas
which can be explained by
-71 sobre "não clientes" c/ contactos frequentes c/ o banco ... não alerta sobre "não clientes" c/ contactos frequentes
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+8 boa organização
may be explained by
+13, + 1, +32, +31, + 7, +34, -38, -37
which can be explained by
-36 ... conhecimento superficial do cliente
which can be explained by
+35 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa dados pessoais do cliente/pessoa
(loops to 7)

+8 boa organização
may be explained by
+13, + 1, +32, +31, + 7
which can be explained by
+33 possui software antigo
which can be explained by
+23 banco centenário

+8 boa organização
may be explained by
+13
which can be explained by
+10 bom organizador
which can be explained by
-16 ... menos anos na função

+8 boa organização
may be explained by
+13, +10
which can be explained by

+22 boa compreensão do pedido do utilizador
which can be explained by
+17 conhecimento profundo da área a reorganizar
which can be explained by
+20 conhece o impresso e o seu percurso dentro dos serviços

+8 boa organização
may be explained by
+13, +10, +22
which can be explained by
+19 bom conhecimento da empresa

+8 boa organização
may be explained by
+13, +10, +22
which can be explained by
+18 tem capacidade de diálogo com o utilizador

+8 boa organização
may be explained by
+13, +10
which can be explained by
+11 conhece novas metodologias de organização

+8 boa organização
may be explained by
+13, +10
which can be explained by
+9 boa formação técnica do organizador

+8 boa organização
may be explained by
+66 conhecimento alargado de todas as operações que se desenvolvem no banco
which can be explained by
+60 melhor a formação do trabalhador

+8 boa organização
may be explained by
+63 maior conhecimento sobre como fazer o trabalho
which can be explained by
+61 existem regras/normas pré-definidas regras/normas pré-definidas
which can be explained by
+62 maior uniformização dos procedimentos
which can be explained by
+41 aumento do nº de balcões

12 routes

Anexo H18. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3

List of all sets:

Cluster3: Cluster3 created Sat Nov 14 (10)
Hieset1: Subordinates of concept 3 (1)
Hieset2: Subordinates of concept 4 (1)
Hieset3: Subordinates of concept 29 (1)
Hieset4: Subordinates of concept 32 (22)
Hieset5: Subordinates of concept 40 (1)
Hieset6: Subordinates of concept 43 (1)
Hieset7: Subordinates of concept 58 (14)
Hieset8: Subordinates of concept 59 (7)
Hieset9: Subordinates of concept 69 (1)
Hieset10: Subordinates of concept 70 (1)

Anexo I.

Anexos relativos ao caso *colectivo*

Anexo I1. Tamanho do modelo

Conceitos	**87**
Relações de Influência	**161**
Relações Conotativas	**3**
Relações Temporais	**0**

Anexo I2. Listagem dos conceitos

1 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade

2 "virar o banco para o mercado"

3 aumento do volume de negócios

4 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores

5 maior automatização das tarefas

6 atendimento/serviço mais rápido ... serviço/atendimento mais demorado

7 pode propor todo o tipo de produtos bancários... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

8 diminui os postos de trabalho administrativos no balcão

9 melhora a imagem do banco

10 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar c/ o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar c/ o cliente

11 o cliente compra os produtos do banco

12 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente

13 polivalência do trabalhador ... especialização do trabalhador

14 influencia a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários

15 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador

16 banco centenário ... banco de criação recente

17 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária

18 formas de organização mais flexíveis

19 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas

20 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

21 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

22 mais interesse pelo trabalho

23 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)

24 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"

25 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda

26 o trabalhador resolve o problema do cliente

27 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado

28 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária

29 concorrência só ao nível da qualidade de atendimento ... concorrência a todos os níveis

30 adesão de Portugal à CEE

31 maior uniformização dos procedimentos

32 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa

33 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento

34 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

35 boa organização ... organização perversa

36 bom organizador

37 encurta os circuitos administrativos

38 optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH

39 implementação rápida de novos produtos ... implementação menos rápida de novos produtos

40 boa compreensão do pedido do utilizador

41 aumentos intensos de competitividade externa ... competitividade morna

42 cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco

43 diminui o n.º de empregados ... aumenta o n.º de empregados

44 sistema com redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias/duplicações

45 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa

46 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente

47 possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas

48 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço

49 expansão da rede de balcões/agências ... contenção na abertura de balcões/agências

50 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco

51 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

52 maior realização do trabalhador

53 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador

54 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador

55 mais lucros para a empresa ... menos lucros para a empresa

56 permite substituir trabalhadores faltosos

57 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos

58 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos

59 gestão por objectivos

60 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"

61 absentismo elevado ... absentismo baixo

62 reduz as cargas administrativas do trabalho ... grandes cargas administrativas no trabalho

63 trabalhadores no activo muito tempo doentes

64 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI

65 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH

66 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)

67 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

68 aumento do n.º de activos por empregado

69 renovação dos meios humanos

70 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio

71 gestão privada ... gestão estatal

72 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

73 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível

74 grande variedade de produtos bancários ... pouca variedade de produtos bancários

75 mercado livre/aberto

76 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos

77 cliente com uma conta bancária ... cliente com várias contas bancárias

78 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"

79 vantagens competitivas sobre os outros bancos ... desvantagens competitivas sobre os outros bancos

80 com formação base em informática ... sem formação base em informática

81 maior qualidade de atendimento

82 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas

83 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

84 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado

85 tem apetência para tecnologias de informação ... não tem apetência para tecnologias de informação

86 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente

87 melhor prestação de serviço ao cliente

Anexo I3. Listagem das relações estabelecidas entre os conceitos

1> +54+32+65+73
2> +34
3> +34+1
4> +38+17
5> +69+62
6> +87+51+48
7> +81+14
8> -33+6
9> +3
10> +12-25+14
11> +55
12> +81+26
13> +56+52
14> +11
15> -72+66-85-80-10
16> +60+15-19
17> +35+13
18> +87.35+26+2
19> +4
20> -61+21
21> +81+1
22> +48+20
23> .24+20
24> +13+8.23
25> +69-23
26> +48
27> +23+2
28> +29-49
29> -41
30> +75-28
31> +35
32> +55
33> -32
34> -17+67+58+5+39
35> +4.18.73+81
36> +37
37> +76-44+35
38> +43+18+22
39> +79
40> +36
41> +27-83+39
42> +79
43> +68+64-33
44> -58+33
45> -46
46> +6+47
47> +86
48> +51+1
49> +41+31+43+70-50
50> -3
51> +9+11+42
52> +53
53> +1
54> +20+53
55> +32+54
56> +4
57> +34
58> +62
59> +72
60> -78
61> -48-87
62> 37+12+52+43+82
63> -43+61
66> +65-67
67> +48-69-83
68> +65
70> -3-68-72
71> -63+59
72> +48+43+87
73> .35
74> +41-77
75> +49+74
76> +62
77> +60
78> -44-45
79> -70
80> -84
81> +87+51
82> +6+81
83> -87+60-79
84> +69
85> +80-84
86> -77+81
87> +42

Anexo I4. Categorização dos conceitos de acordo com o domínio a que se referem

EMPRESA

2 "virar o banco para o mercado" (sim/*não)*[1]

3 variação do volume de negócios (aumento/*diminui*)

9 imagem do banco (melhora/*piora)*

16 idade do banco (centenária/criação recente)

27 assunção de uma atitude activa ou proactiva face ao mercado (por parte do banco) (sim/*não)*

32 variação da rentabilidade global da empresa (mais/menos)

49 facilidade de abertura de agências/balcões (expansão/contenção)

50 cobertura do mercado[2] (insuficiente/grande)

55 quantidade de lucros que o banco ganha (mais/menos)

68 aumento do n.º de activos por empregado

70 quantidade de negócio nos balcões (menos negócio/mais negócio)

71 tipo de gestão (privada/estatal)

74 variedade de produtos bancários (grande/pouca)

79 vantagens competitivas sobre os outros bancos (sim/desvantagens)

83 atitude do banco face às necessidades dos clientes (o banco responde/o banco cria)

86 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente (sim/*não*)

ORGANIZAÇÃO

4 rotação dos trabalhadores (mais/menos)

5 grau de automatização das tarefas (maior/*menor*)

6 rapidez do atendimento/serviço (mais rápido/mais demorado)

7 possibilidade do serviço propor todo o tipo de produtos bancários ao cliente (pode/não pode)

8 variação na quantidade de postos de trabalho administrativos no balcão (diminui/*aumenta*)

18 flexibilidade das formas organizativas (mais/*menos*)

19 grau de hierarquização da organização (menos unidades orgânicas/muito hierarquizadas)

23 variedade de tarefas dos postos de trabalho do balcão (tarefas múltiplas/ou tarefas administrativas ou de atendimento)

24 variedade de funções em cada posto de trabalho (enriquecimento das tarefas/trabalho "estupidificante")

31 variação no grau de uniformização dos procedimentos (maior/*menor*)

33 variação nos custos de funcionamento (mais/menos)

34 tipo de circuitos administrativos (informatizados/manuais ("papéis"))

35 qualidade da organização (boa/perversa)

37 encurta os circuitos administrativos

---

[1] Entre parêntesis são indicados os termos que definem os pólos do conceito sendo que em itálico, está representado o termo deduzido dos pólos omitidos.

[2] Índice relativo à rede de balcões.

38 optimização funcional dos RH (sim/não)

39 rapidez na implementação de novos produtos (rápida/menos rápida)

44 existência de redundâncias/duplicações no sistema (com/sem)

45 quantidade de dados pessoais que o sistema tem do cliente/pessoa (poucos/muitos)

46 grau de profundidade do conhecimento que se tem do cliente (profundo/superficial)

47 possibilidade de segmentar ou tipificar os vários clientes/pessoas (sim/não)

48 variação no grau de eficácia do serviço (maior/menor)

56 permite substituir trabalhadores faltosos (sim/*não*)

57 quantidade de meios tecnológicos (o máximo/o mínimo)

58 tipo de procedimentos administrativos (racionalizados/"burocratizados")

59 gestão por objectivos (sim/*não*)

60 conceito importante (conceito "conta"/conceito "cliente/pessoa")

62 variação nas cargas administrativas do trabalho (reduz/grandes cargas)

69 renovação dos meios humanos (sim/*não*)

73 quantidade de trabalho realizado no menor tempo possível (maior/*menor*)

76 variação no tamanho dos circuitos de controlo dos documentos (diminui/circuitos pesados)

78 foco do sistema de informação ("cliente/pessoa"/"conta")

81 grau de qualidade do atendimento (maior/*menor*)

82 variação do tempo de realização das tarefas (diminui/aumenta)

87 qualidade dos serviços prestados ao cliente (melhora/*piora*)

PESSOAL

1 produtividade (aumenta/baixa)

10 preparação dos trabalhadores para vender e contactar com o cliente (bem preparados/menos aptos)

12 capacidade para procurar e simular soluções novas adaptadas ao cliente (sim/*não*)

13 diversidade de conhecimentos que o trabalhador possui (polivalência/especialização)

14 capacidade para influenciar a compra de produtos bancários (sim/não)

15 idade do trabalhador (mais velho/mais novo)

17 conhecimento que o trabalhador tem da actividade bancária (mais/*menos*)

20 motivação dos trabalhadores (motivados/não motivados)

21 grau de envolvimento no trabalho (maior/"rotina" no trabalho)

22 interesse pelo trabalho (mais/*menos*)

25 facilidade de reconversão do trabalhador para uma atitude activa de venda (difícil/*fácil*)

26 o trabalhador resolve o problema do cliente (sim/*não*)

36 qualidade técnica do organizador (bom/*mau*)

40 compreensão do pedido do utilizador (boa/*má*)

43 variação na quantidade de empregados (diminui o n.º/aumenta o n.º)

52 realização do trabalhador (maior/*menor*)

53 variação no grau de satisfação do trabalhador (maior/menor)

54 variação na quantidade de recompensas económicas ganhas pelo trabalhador (maiores/menores)

61 taxa de absentismo (elevada/baixa)

63 trabalhadores no activo muito tempo doentes

64 aceitação da intervenção da DOI (má/boa)

65 rentabilidade dos RH (maior/menor)

66 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos) (sim/*não*)

67 tipo de perfil do trabalhador (perfil especial/perfil tradicional)

72 rapidez na execução do trabalho (trabalha rapidamente/trabalha ao "ralenti")

80 formação base em informática (com/sem)

84 grau de facilidade de adaptação ao trabalho informatizado (mais dificuldade/mais facilidade)

85 apetência para tecnologias de informação (tem/não)

CLIENTES

11 o cliente compra os produtos do banco (sim/*não*)

42 cliente fiel ao banco (sim/cliente muda de banco)

51 satisfação do cliente (sim/insatisfação)

77 quantidade de contas bancárias por cliente (uma/várias)

CONCORRÊNCIA

29 níveis/domínios em que se faz sentir a concorrência (qualidade de atendimento/a todos os níveis)

41 variação no grau de competitividade externa (aumentos intensos/competitividade morna)

75 mercado livre/aberto (sim/*não*)

POLÍTICA ECONÓMICA

28 regulamentação da actividade bancária (sim/desregulamentação)

30 adesão de Portugal à CEE

Anexo I5. Lista de agrupamentos constituídos no modelo e respectivos conteúdos

---

Cluster1: 31 conceitos

Cluster2: 37 conceitos

Cluster3: 19 conceitos

5.1. Conteúdo dos agrupamentos

Conceitos do Cluster1

5 maior automatização das tarefas

6 atendimento/serviço mais rápido ... serviço/atendimento mais demorado

7 pode propor todo o tipo de produtos bancários... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

8 diminui os postos de trabalho administrativos no balcão

10 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar c/ o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar c/ o cliente

12 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente

14 influencia a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários

15 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador

18 formas de organização mais flexíveis

20 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

21 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

22 mais interesse pelo trabalho

25 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda

26 o trabalhador resolve o problema do cliente

38 optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH

48 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço

52 maior realização do trabalhador

54 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador

59 gestão por objectivos

61 absentismo elevado ... absentismo baixo

62 reduz as cargas administrativas do trabalho ... grandes cargas administrativas no trabalho

67 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

69 renovação dos meios humanos

72 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

76 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos

80 com formação base em informática ... sem formação base em informática

81 maior qualidade de atendimento

82 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas

84 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado

85 tem apetência para tecnologias de informação ... não tem apetência para tecnologias de informação

87 melhor prestação de serviço ao cliente

Conceitos do Cluster2

1 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade

2 "virar o banco para o mercado"

3 aumento do volume de negócios

4 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores

9 melhora a imagem do banco

11 o cliente compra os produtos do banco

13 polivalência do trabalhador ... especialização do trabalhador

17 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária

19 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas

23 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)

24 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"

27 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado

28 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária

31 maior uniformização dos procedimentos

32 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa

33 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento

34 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

35 boa organização ... organização perversa

36 bom organizador

37 encurta os circuitos administrativos

40 boa compreensão do pedido do utilizador

43 diminui o n.º de empregados ... aumenta o n.º de empregados

49 expansão da rede de balcões/agências ... contenção na abertura de balcões/agências

50 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco

51 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

53 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador

55 mais lucros para a empresa ... menos lucros para a empresa

56 permite substituir trabalhadores faltosos

57 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos

63 trabalhadores no activo muito tempo doentes

64 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI

65 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH

66 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)

68 aumento do n.º de activos por empregado

70 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio

71 gestão privada ... gestão estatal

73 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível

Conceitos do cluster3

16 banco centenário ... banco de criação recente

29 concorrência só ao nível da qualidade de atendimento ... concorrência a todos os níveis

30 adesão de Portugal à CEE

39 implementação rápida de novos produtos ... implementação menos rápida de novos produtos

41 aumentos intensos de competitividade externa ... competitividade morna

42 cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco

44 sistema com redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias/duplicações

45 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa

46 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente

47 possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas

58 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos

60 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"

74 grande variedade de produtos bancários ... pouca variedade de produtos bancários

75 mercado livre/aberto

77 cliente com uma conta bancária ... cliente com várias contas bancárias

78 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"

79 vantagens competitivas sobre os outros bancos ... desvantagens competitivas sobre os outros bancos

83 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

86 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente

Anexo I6. Listagem hierárquica dos agrupamentos constituídos

Set hierarchy of all sets in the model

Subordinate sets of the set Cluster1 are :
Cluster2
Cluster3

Subordinate sets of the set Cluster2 are :
Cluster1
Cluster3

Subordinate sets of the set Cluster3 are :
Cluster2
Cluster1

Anexo I7. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster1

List of all sets :
Cluster1 : Cluster1 created Sun Nov 15 00:27:46 [31]
Hieset1 : Subordinates of concept 5 [21]
Hieset2 : Subordinates of concept 6 [17]
Hieset3 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 8 [11]
Hieset5 : Subordinates of concept 10 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 12 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 14 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 15 [2]
Hieset9 : Subordinates of concept 18 [37]
Hieset10 : Subordinates of concept 20 [11]
Hieset11 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 22 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 25 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 26 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 38 [37]
Hieset16 : Subordinates of concept 48 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 52 [37]
Hieset18 : Subordinates of concept 54 [42]
Hieset19 : Subordinates of concept 59 [2]
Hieset20 : Subordinates of concept 61 [3]
Hieset21 : Subordinates of concept 62 [34]
Hieset22 : Subordinates of concept 67 [22]
Hieset23 : Subordinates of concept 69 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 72 [21]
Hieset25 : Subordinates of concept 76 [4]
Hieset26 : Subordinates of concept 80 [1]
Hieset27 : Subordinates of concept 81 [44]
Hieset28 : Subordinates of concept 82 [1]
Hieset29 : Subordinates of concept 84 [1]
Hieset30 : Subordinates of concept 85 [1]
Hieset31 : Subordinates of concept 87 [9]

Anexo I8. Análise do domínio imediato dos conceitos (DOMT)[3]

Os conceitos são indicados por ordem decrescente do seu valor:

Conceitos com 8 relações

1 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade

34 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

43 diminui o n.º de empregados ... aumenta o n.º de empregados

48 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço

62 reduz as cargas administrativas do trabalho ... grandes cargas administrativas no trabalho

81 maior qualidade de atendimento

Conceitos com 7 relações

49 expansão da rede de balcões/agências ... contenção na abertura de balcões/agências

Conceitos com 6 relações

6 atendimento/serviço mais rápido ... serviço/atendimento mais demorado

15 mais velho o trabalhador ... mais novo o trabalhador

41 aumentos intensos de competitividade externa ... competitividade morna

51 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente

72 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"

Conceitos com 5 relações

3 aumento do volume de negócios

4 mais a rotação dos trabalhadores ... menos a rotação dos trabalhadores

20 trabalhadores motivados ... trabalhadores não motivados

35 boa organização ... organização perversa

37 encurta os circuitos administrativos

67 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional

70 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio

83 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes

Conceitos com 4 relações

10 trabalhadores bem preparados p/ vender e contactar c/ o cliente ... trabalhadores menos aptos p/ vender e contactar c/ o cliente

12 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente

13 polivalência do trabalhador ... especialização do trabalhador

[3] Análise que explora a densidade de relações numa área imediata à volta de um conceito (não considera contudo, as relações conotativas)

17 o trabalhador tem mais conhecimento da actividade bancária

18 formas de organização mais flexíveis

32 mais rentável a empresa ... menos rentável a empresa

33 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento

38 optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH

44 sistema com redundâncias/duplicações ... sistema sem redundâncias/duplicações

54 maiores recompensas económicas para o trabalhador ... menores recompensas económicas para o trabalhador

55 mais lucros para a empresa ... menos lucros para a empresa

87 melhor prestação de serviço ao cliente

60 importância do conceito "conta" ... importância do conceito "cliente/pessoa"

61 absentismo elevado ... absentismo baixo

69 renovação dos meios humanos

79 vantagens competitivas sobre os outros bancos ... desvantagens competitivas sobre os outros bancos

Conceitos com 3 relações

2 "virar o banco para o mercado"

5 maior automatização das tarefas

8 diminui os postos de trabalho administrativos no balcão

11 o cliente compra os produtos do banco

14 influencia a compra de produtos bancários ... não influencia a compra de produtos bancários

16 banco centenário ... banco de criação recente

21 maior envolvimento no trabalho ... "rotina" no trabalho

22 mais interesse pelo trabalho

23 postos com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas) ... postos com tarefas exclusivas (atendimento ou administrativas)

25 difícil reconversão do trabalhador p/ uma atitude activa de venda

26 o trabalhador resolve o problema do cliente

27 o banco assume atitude activa ou proactiva face ao mercado

28 regulamentação da actividade bancária ... desregulamentação da actividade bancária

86 o banco oferece produtos adequados às necessidades da pessoa/cliente

39 implementação rápida de novos produtos ... implementação menos rápida de novos produtos

42 cliente fiel ao banco ... cliente muda de banco

46 conhecimento profundo do cliente ... conhecimento superficial do cliente

52 maior realização do trabalhador

53 maior a satisfação do trabalhador ... menor a satisfação do trabalhador

58 racionaliza os procedimentos administrativos ... "burocratiza" os procedimentos administrativos

63 trabalhadores no activo muito tempo doentes

65 maior rentabilidade dos RH ... menor rentabilidade dos RH

66 preferem trabalho sistematizado/têm que fazer sempre da mesma forma (autómatos)

68 aumento do n.º de activos por empregado

74 grande variedade de produtos bancários ... pouca variedade de produtos bancários

75 mercado livre/aberto

77 cliente com uma conta bancária ... cliente com várias contas bancárias

78 sistema de informação baseado no "cliente/pessoa" ... sistema de informação baseado na "conta"

80 com formação base em informática ... sem formação base em informática

82 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas

84 mais dificuldade de adaptação ao trabalho informatizado ... mais facilidade de adaptação ao trabalho informatizado

85 tem apetência para tecnologias de informação ... não tem apetência para tecnologias de informação

Conceitos com 2 relações

7 pode propor todo o tipo de produtos bancários... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

9 melhora a imagem do banco

19 organização com menos unidades orgânicas ... organizações muito hierarquizadas

24 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"

29 concorrência só ao nível da qualidade de atendimento ... concorrência a todos os níveis

30 adesão de Portugal à CEE

31 maior uniformização dos procedimentos

36 bom organizador

45 o sistema tem poucos dados pessoais do cliente/pessoa... o sistema tem muitos dados pessoais do cliente/pessoa

47 possibilidade de segmentar (tipificar) os vários clientes/pessoas ... sem possibilidade de segmentar os vários clientes/pessoas

50 insuficiente cobertura geográfica do banco ... grande cobertura geográfica do banco

56 permite substituir trabalhadores faltosos

59 gestão por objectivos

71 gestão privada ... gestão estatal

76 diminui os circuitos de controlo dos documentos ... circuitos pesados de controlo de documentos

Conceitos com 1 relação

40 boa compreensão do pedido do utilizador

57 ter o máximo de meios tecnológicos ... ter o mínimo de meios tecnológicos

64 má aceitação da intervenção da DOI ... boa aceitação da intervenção da DOI

73 maior quantidade de trabalho no menor tempo possível

Anexo I9. Centralidade dos conceitos (CENT 22[4])

Os 22 conceitos mais centrais indicados por ordem decrescente:

48 maior eficácia do serviço ... menor eficácia do serviço
43 diminui o n.º de empregados ... aumenta o n.º de empregados
72 trabalha rapidamente ... trabalha ao "ralenti"
62 reduz as cargas administrativas do trabalho ... grandes cargas administrativas no trabalho
81 maior qualidade de atendimento
67 trabalhador com perfil especial ... trabalhador com perfil tradicional
35 boa organização ... organização perversa
34 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")
1 aumenta a produtividade ... baixa a produtividade
6 atendimento/serviço mais rápido ... serviço/atendimento mais demorado
51 satisfação do cliente ... insatisfação do cliente
49 expansão da rede de balcões/agências ... contenção na abertura de balcões/agências
83 o banco responde às necessidades dos clientes ... o banco cria necessidades nos clientes
70 balcões com menos negócio ... balcões com mais negócio
38 optimização funcional dos RH ... não optimização funcional dos RH
12 procura e simula soluções novas que melhor se adaptem às necessidades do cliente
33 mais custos de funcionamento ... menos custos de funcionamento
18 formas de organização mais flexíveis
3 aumento do volume de negócios
87 melhor prestação de serviço ao cliente
82 diminui o tempo de realização das tarefas ... aumenta o tempo de realização das tarefas
61 absentismo elevado ... absentismo baixo

[4] Análise que permite obter um cálculo semelhante ao da densidade do domínio de um conceito (DOMT), com a diferença que neste caso, esta análise calcula o resultado considerando mais do que um nível, isto é, não considera só os conceitos que directamente se relacionam com o conceito especificado mas considera também aqueles que se relacionam com ele indirectamente -.

Anexo I10. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Pessoal*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [52]
Hieset2 : Subordinates of concept 10 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 12 [52]
Hieset4 : Subordinates of concept 13 [11]
Hieset5 : Subordinates of concept 14 [2]
Hieset6 : Subordinates of concept 15 [2]
Hieset7 : Subordinates of concept 17 [52]
Hieset8 : Subordinates of concept 20 [11]
Hieset9 : Subordinates of concept 21 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 22 [52]
Hieset11 : Subordinates of concept 25 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 26 [52]
Hieset13 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 43 [52]
Hieset16 : Subordinates of concept 52 [52]
Hieset17 : Subordinates of concept 53 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 54 [56]
Hieset19 : Subordinates of concept 61 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 63 [2]
Hieset21 : Subordinates of concept 64 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 65 [53]
Hieset23 : Subordinates of concept 66 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 67 [52]
Hieset25 : Subordinates of concept 72 [54]
Hieset26 : Subordinates of concept 80 [1]
Hieset27 : Subordinates of concept 84 [1]
Hieset28 : Subordinates of concept 85 [1]

Anexo I11. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Organização*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 4 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 5 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 6 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 7 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 8 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 18 [1]
Hieset7 : Subordinates of concept 19 [2]
Hieset8 : Subordinates of concept 23 [13]
Hieset9 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 31 [5]
Hieset11 : Subordinates of concept 33 [21]
Hieset12 : Subordinates of concept 34 [22]
Hieset13 : Subordinates of concept 35 [2]
Hieset14 : Subordinates of concept 37 [3]
Hieset15 : Subordinates of concept 38 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 39 [8]
Hieset17 : Subordinates of concept 44 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset19 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset21 : Subordinates of concept 48 [40]
Hieset22 : Subordinates of concept 56 [3]
Hieset23 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset24 : Subordinates of concept 58 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 59 [2]
Hieset26 : Subordinates of concept 60 [15]
Hieset27 : Subordinates of concept 62 [1]
Hieset28 : Subordinates of concept 69 [10]
Hieset29 : Subordinates of concept 73 [34]
Hieset30 : Subordinates of concept 76 [1]
Hieset31 : Subordinates of concept 78 [1]
Hieset32 : Subordinates of concept 81 [36]
Hieset33 : Subordinates of concept 82 [1]
Hieset34 : Subordinates of concept 87 [13]

Anexo I12. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster2

List of all sets :
Cluster2 : Cluster2 created Sun Nov 15 01:19:45 [37]
Hieset1 : Subordinates of concept 1 [38]
Hieset2 : Subordinates of concept 2 [3]
Hieset3 : Subordinates of concept 3 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 4 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 9 [1]
Hieset6 : Subordinates of concept 11 [6]
Hieset7 : Subordinates of concept 13 [1]
Hieset8 : Subordinates of concept 17 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 19 [2]
Hieset10 : Subordinates of concept 23 [5]
Hieset11 : Subordinates of concept 24 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 27 [6]
Hieset13 : Subordinates of concept 28 [2]
Hieset14 : Subordinates of concept 31 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 32 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 33 [18]
Hieset17 : Subordinates of concept 34 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 35 [3]
Hieset19 : Subordinates of concept 36 [1]
Hieset20 : Subordinates of concept 37 [21]
Hieset21 : Subordinates of concept 40 [1]
Hieset22 : Subordinates of concept 43 [25]
Hieset23 : Subordinates of concept 49 [3]
Hieset24 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset25 : Subordinates of concept 51 [40]
Hieset26 : Subordinates of concept 53 [23]
Hieset27 : Subordinates of concept 55 [1]
Hieset28 : Subordinates of concept 56 [1]
Hieset29 : Subordinates of concept 57 [1]
Hieset30 : Subordinates of concept 63 [1]
Hieset31 : Subordinates of concept 64 [1]
Hieset32 : Subordinates of concept 65 [1]
Hieset33 : Subordinates of concept 66 [3]
Hieset34 : Subordinates of concept 68 [1]
Hieset35 : Subordinates of concept 70 [38]
Hieset36 : Subordinates of concept 71 [1]
Hieset37 : Subordinates of concept 73 [1]

Anexo I13. Listagem das *opções chave* do modelo

Pontos de ramificação de *Empresa*

16 banco centenário ... banco de criação recente

71 gestão privada ... gestão estatal

Pontos de ramificação de *Organização*

7 pode propor todo o tipo de produtos bancários... não pode propor todo o tipo de produtos bancários

24 enriquecimento das tarefas ... trabalho "estupidificante"

34 circuitos administrativos informatizados ... circuitos administrativos manuais ("papéis")

37 encurta os circuitos administrativos

Pontos de ramificação de *Política*

30 adesão de Portugal à CEE

Anexo I14. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do cluster3

List of all sets :
Cluster3 : Cluster3 created Sun Nov 15 01:22:25 [19]
Hieset1 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset2 : Subordinates of concept 29 [2]
Hieset3 : Subordinates of concept 30 [1]
Hieset4 : Subordinates of concept 39 [61]
Hieset5 : Subordinates of concept 41 [3]
Hieset6 : Subordinates of concept 42 [62]
Hieset7 : Subordinates of concept 44 [61]
Hieset8 : Subordinates of concept 45 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 46 [1]
Hieset10 : Subordinates of concept 47 [1]
Hieset11 : Subordinates of concept 58 [61]
Hieset12 : Subordinates of concept 60 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 74 [1]
Hieset14 : Subordinates of concept 75 [1]
Hieset15 : Subordinates of concept 77 [1]
Hieset16 : Subordinates of concept 78 [1]
Hieset17 : Subordinates of concept 79 [1]
Hieset18 : Subordinates of concept 83 [61]
Hieset19 : Subordinates of concept 86 [1]

Anexo I15. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Empresa*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 2 [50]
Hieset2 : Subordinates of concept 3 [1]
Hieset3 : Subordinates of concept 9 [53]
Hieset4 : Subordinates of concept 16 [1]
Hieset5 : Subordinates of concept 27 [5]
Hieset6 : Subordinates of concept 32 [52]
Hieset7 : Subordinates of concept 49 [4]
Hieset8 : Subordinates of concept 50 [1]
Hieset9 : Subordinates of concept 55 [55]
Hieset10 : Subordinates of concept 68 [51]
Hieset11 : Subordinates of concept 70 [1]
Hieset12 : Subordinates of concept 71 [1]
Hieset13 : Subordinates of concept 74 [3]
Hieset14 : Subordinates of concept 79 [60]
Hieset15 : Subordinates of concept 83 [10]
Hieset16 : Subordinates of concept 86 [7]

Anexo I16. Agrupamentos hierárquicos constituídos a partir do agrupamento de conceitos *Clientes*

List of all sets :
Hieset1 : Subordinates of concept 11 [6]
Hieset2 : Subordinates of concept 42 [76]
Hieset3 : Subordinates of concept 51 [75]
Hieset4 : Subordinates of concept 77 [73]