

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – UNIGRANRIO
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ECSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

VANIA MARTINS DOS SANTOS

Conceitos e teorias do desvio e suas implicações sociopolíticas

Tese de Doutorado

Rio de Janeiro

2021

Vania Martins dos Santos

Conceitos e teorias do desvio e suas implicações sociopolíticas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (Unigranrio) como requisito parcial para a obtenção do título de Doutorado em Administração

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade

Orientadora: Rejane do Nascimento Prevot

Rio de Janeiro

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos familiares e amigos, pelo apoio e confiança na conclusão desta jornada, em especial à minha esposa, Adriana.

Agradeço aos professores do PPGA, Eduardo Ayrosa, Sergio Wanderley, Denise Barros, João Felipe, Luciano Rossoni e Cristina Sinay, com quem cursei disciplinas tão importantes e que me fizeram entender melhor os caminhos que então se abriam para mim.

Agradeço, com todo o afeto da admiração, ao professor Michel Thiollent, meu orientador durante os anos 2017-2019, que desde os primeiros momentos compreendeu e apoiou, com inestimável vigor intelectual, a ideia que deu origem a esta tese.

Agradeço à coordenadora do PPGA, professora Rejane Prevot, que em 2019 assumiu a orientação desta tese, propiciando valiosas oportunidades de discussão e reflexão que acrescentaram muito ao desenvolvimento deste trabalho.

Meus agradecimentos a todas as nove pessoas que dedicaram tempo, em meio à loucura do trabalho, para participar das entrevistas de campo, e que me permitiram explorar de ângulos singulares o tema desta pesquisa.

Agradeço também à Unigranrio, pela oportunidade de cursar o doutorado no PPGA com uma bolsa-mensalidade.

Dedicado às bruxas

RESUMO

No campo da administração, o mau comportamento organizacional é abordado como um problema organizacional que deve ser enfrentado por formas eficientes de gestão. Por outro lado, um conjunto de estudos de enfoque sociológico há muito documenta o mau comportamento no ambiente organizacional, interpretando-os como expressão de resistência dos trabalhadores às formas de controle impostas pela administração. Considerando o embate entre estas vertentes, que marcadamente se constitui a partir dos anos 1990, esta tese tem como objetivo analisar, nos discursos acadêmicos e gerenciais voltados às organizações, a construção da categoria “mau comportamento organizacional”, considerando-a como parte das atividades reivindicatórias que tentam persuadir suas audiências quanto à condição problemática deste comportamento e à necessidade de reagir de determinadas formas a ele. A abordagem oferece uma problematização que identifica as premissas de campo compartilhadas por diversas escolas teóricas, possibilitando a geração de novas questões de pesquisa, interrogando as visões dominantes no campo científico sobre um fenômeno cuja prevalência é um aspecto consensual no campo de estudos organizacionais, a despeito das divergências que marcam suas vertentes. Como parte do trabalho de campo foi utilizada a metodologia qualitativa, composta por entrevistas em profundidade e análise retórica do discurso de nove gestores, ocupantes de postos intermediários em distintas organizações. A partir desta análise, que privilegia os constructos retóricos centrais no processo de elaboração, legitimação e transformação de rótulos de desvio, a pesquisa identifica deslocamentos nas alegações em torno da etiologia dos desvios e da fixação de responsabilidades quanto ao seu combate que apontam para: (1) uma epidemia de atos desviantes de empregados que caracteriza um problema organizacional a ser tratado no campo da gestão; (2) a recalcitrância de atos desviantes nas organizações como expressão de resistência às condições que comprometem a dignidade e autonomia dos trabalhadores; (3) os desvios na própria forma de atuação assumida pelas organizações no contexto destrutivo do necrocapitalismo.

PALAVRAS-CHAVE: Desvio; etiologia; rotulação; retórica; atividades reivindicatórias

ABSTRACT

In business and administration, organizational misbehavior is approached as an organizational problem that must be faced by efficient forms of management. Notwithstanding, studies with a sociological focus have been documenting for a long time misbehavior in the organizational environment, which are interpreted as an expression of workers' resistance to the forms of control imposed by the administration. Considering the clash between those approaches, which has been established since the 1990s, this thesis aims to analyze, in academic and managerial discourses facing organizations, the construction of the category "organizational misbehavior", considering it as part of the claims-making activities that try to persuade their audiences about the problematic condition of this behavior and the need to react to this behavior in a certain manner. This approach offers a problematization that identifies the field premises shared by several theoretical schools, which enable the generation of new research questions, interrogating the dominant views in the scientific area related with the phenomenon whose prevalence is a consensual aspect in the field of organizational studies, despite the divergences that mark its sides. As part of the field work, a qualitative methodology was used, which consists of in-depth interviews and rhetorical analysis of the discourse of nine managers, that are in intermediate manager positions in different organizations. From this analysis, which privileges the central rhetorical constructs in the process of elaboration, legitimation and transformation of deviance labels, the research identifies shifts in the allegations around the etiology of the deviations and the fixation of responsibilities regarding their combat that point to: (1) an epidemic of employee deviant acts that characterizes an organizational problem to be addressed in the field of management; (2) the recalcitrance of deviant acts in organizations as an expression of resistance to conditions that compromise the dignity and autonomy of workers; (3) deviations in the form of action taken by organizations in the destructive context of necrocapitalism.

KEYWORDS: Deviance; etiology; labelling; rhetoric; claims-making activities

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 01 - Modelos etiológicos do desvio | 19 |
| Quadro 02 - Desvio como problema: tipificações..... | 31 |
| Quadro 03 - Tipologia de desvios | 45 |
| Quadro 04 - Antes dos "comportamentos desviantes" | 49 |
| Quadro 05 - Comportamentos desviantes segundo o managing organizational behavior | 50 |
| Quadro 06 - A retórica da gestão do mau comportamento organizacional | 61 |
| Quadro 07 - A retórica do mau comportamento organizacional..... | 82 |
| Quadro 08 - Perfil dos entrevistados..... | 102 |
| Quadro 09 - Tipificação de desvios – Entrevistado 1 Adam | 104 |
| Quadro 10 - Tipificação de desvios – Entrevistada 2 Frederica | 106 |
| Quadro 11 - Tipificação de desvios – Entrevistada 3 Uly | 108 |
| Quadro 12 - Tipificação de desvios – Entrevistado 4 Irineu..... | 110 |
| Quadro 13 - Tipificação de desvios – Entrevistado 5 Brás..... | 110 |
| Quadro 14 - Tipificação de desvios – Entrevistado 6 Charles..... | 112 |
| Quadro 15 - Tipificação de desvios – Entrevistado 7 Davi | 114 |
| Quadro 16 - Tipificação de desvios – Entrevistado 8 Tomás | 116 |
| Quadro 17 - Tipificação de desvios – Entrevistado 9 Emanuel..... | 118 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 01 - Tipologia de comportamentos desviantes no trabalho | 44 |
| Figura 02 - Sindicalizados, resistentes ou mau comportados | 63 |
| Figura 03 - Categorias de desvio no discurso de gestores | 145 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. Objetivos..... | 5 |
| 1.2. Delimitação..... | 5 |
| 1.3. Relevância | 6 |
| 1.4. Estrutura da tese..... | 8 |
| 2. DA ETIOLOGIA À CONSTRUÇÃO SOCIAL DO DESVIO..... | 10 |
| 2.1. Abordagens etiológicas do desvio | 11 |
| 2.2. Desvio e reação social | 19 |
| 3. A PROBLEMÁTICA CONSTRUCIONISTA NA ANÁLISE DO DESVIO..... | 23 |
| 3.1. A construção social do desvio..... | 26 |
| 3.2. Perspectivas críticas | 32 |
| 3.3. As contribuições de Foucault | 36 |
| 4. A GESTÃO DO MAU COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL | 42 |
| 4.1. Fundamentos do problema do desvio..... | 42 |
| 4.2. Etiologia e controle dos desvios..... | 52 |
| 4.3. Repercussões em estudos organizacionais no Brasil | 54 |
| 4.4. A retórica da gestão do mau comportamento organizacional | 58 |
| 5. O MAU COMPORTAMENTO SOB A PERSPECTIVA CRÍTICA..... | 62 |
| 5.1. Do mau comportamento à resistência | 63 |
| 5.2. Da expertise em gestão à participação nos desvios | 74 |
| 5.3. Dos indivíduos mau comportados às corporações como desviantes..... | 76 |
| 5.4. Do problema organizacional ao problema social | 80 |
| 6. GESTORES E DESVIANTES | 83 |
| 7. PERCURSO METODOLÓGICO | 87 |
| 7.1. Corpus da pesquisa | 88 |
| 7.1.1. Sujeitos da pesquisa..... | 88 |
| 7.2. Entrevistas em profundidade | 89 |
| 7.2.1. A produção de dados..... | 91 |
| 7.2.2. A realização das entrevistas | 92 |
| 7.3. Análise retórica..... | 95 |

| | |
|--|------------|
| 8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS | 102 |
| 8.1. Entrevistado 1 - Adam..... | 102 |
| 8.2. Entrevistada 2 – Frederica | 104 |
| 8.3. Entrevistada 3 – Uly | 106 |
| 8.4. Entrevistados 4 e 5 – Irineu e Brás..... | 108 |
| 8.5. Entrevistado 06 – Charles..... | 111 |
| 8.6. Entrevistado 07 – Davi | 112 |
| 8.7. Entrevistado 08 – Tomás..... | 114 |
| 8.8. Entrevistado 09 – Emanuel..... | 116 |
| 8.9. Análise de resultados | 119 |
| 8.9.1. Gestão para reduzir desvios | 119 |
| 8.9.2. O que não pode ser gerenciado | 123 |
| 8.9.3. O cesto podre e o cesto das virtudes..... | 128 |
| 8.9.4. As limitações da gestão do mau comportamento | 135 |
| 8.9.5. Um típico perfil desviante: descomprometidos e acomodados..... | 140 |
| 8.9.6. O mercado como figura prognóstica no discurso gerencial | 145 |
| 8.9.7. Jornadas heroicas e discursos desviantes | 151 |
| 8.9.8. Desvios na era neoliberal | 159 |
| 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 166 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 173 |

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema deste estudo surgiu após a leitura de uma série de textos dedicados ao “problema do mau comportamento organizacional”. Eram trabalhos filiados à perspectiva comportamentalista norte-americana e representavam um campo de interesse que gerou artigos bastante citados em estudos organizacionais e com repercussões na produção nacional. Avançando com a pesquisa, deparei-me não só com novos livros e artigos acadêmicos, como também observei a extensão desta produção à literatura popular de gestão (WOOD Jr. e PAULA, 2002).

A surpresa se deveu ao conhecimento de como havia evoluído a problemática do desvio na sociologia, onde se construiu uma forte tradição positivista e behaviorista para a análise de comportamentos desviantes na sociedade. Porém a “carreira do conceito” (BEST, 2004) neste campo levou a discussão das visões positivistas até uma importante inversão ontoepistêmica, que trouxe ao cerne das discussões os processos de rotulação, centrando as investigações na construção e aplicação de categorias de desvio, em lugar das razões pelas quais comportamentos desviantes aconteciam.

Com certa estranheza, percebi então que, no campo da administração, os textos se referiam ao mau comportamento organizacional como um comportamento desviante, tratando-o como uma condição real e objetiva, uma expressão de qualidades inerentemente diferentes a todos os comportamentos violadores de normas. Além das análises direcionadas para a identificação dos fatores predecessores do mau comportamento organizacional, esta literatura ocupava-se predominantemente da construção de uma proposição muito bem definida de gestão dos comportamentos assim classificados.

Para Robinson e Bennett (1995, p. 556), o comportamento desviante de empregados é “o comportamento voluntário que viola normas organizacionais, trazendo ameaças ao bem-estar da organização, de seus membros, ou de ambos”. O problema constitui, segundo esta vertente, “uma epidemia de atos destrutivos enraizada no ambiente de trabalho” (KIDWELL e MARTIN, 2005, p. 9), que tonaria necessário um “programa de estudos específico, sistemático e teoricamente focado no fenômeno” (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 555). Nos termos de Giacalone e Greenberg (1997, p.9) trata-se de “um problema de gestão e precisa ser enfrentado como tal”. Deste modo, se construiu no campo da gestão uma noção de “mau comportamento organizacional” que passa, então, a englobar uma ampla gama de denominações anteriormente independentes entre si.

Esta perspectiva, entretanto, não se desenvolveu sem receber um certo tipo de questionamento crítico. Collinson e Ackroyd (2005) observam que a perspectiva da sociologia industrial há muito documenta comportamentos desviantes dos trabalhadores, com uma forte tendência para interpretá-los como expressões de resistência. Essas abordagens não pressupõem o ajuste do comportamento dos trabalhadores aos objetivos organizacionais, mas afirmam um antagonismo entre administração e trabalho, estruturado no cerne das organizações capitalistas. Segundo essa perspectiva, os conflitos e as contradições entre gestores e trabalhadores na organização se manifestam sob diversas formas, sendo uma delas o comportamento desviante dos trabalhadores, assim tomado como uma forma de oposição às formas de controle e de dominação perpetradas pela gestão. Em franco contraste com as pressuposições defendidas pelos estudos de comportamento organizacional, Ackroyd e Thompson (1999, p.3), propõem a definição do “mau comportamento organizacional” (*misbehavior*), como “tudo aquilo que você faz no trabalho e que não deveria fazer”. Com a sugestão de que o *misbehavior* “está no ar” (BARNES e TAKSA, 2012), estudos em linha com esta perspectiva sinalizam para a prevalência destes comportamentos, a despeito da evolução dos sistemas de vigilância e de controle nas organizações, e dos aparatos simbólicos e ideológicos que os sustentam (SPICER e FLEMING, 2007).

A perspectiva crítica, como pretendo demonstrar nesta tese, expande seus horizontes de análise para alcançar as próprias práticas das organizações, apontando para as corporações como protagonistas de desvios criminosos, articulados ao próprio modo de conduzir os negócios segundo a lógica de acumulação capitalista, perseguindo os objetivos de lucro corporativo ao custo de inúmeros problemas sociais e provocando danos irreversíveis ao meio ambiente e à sociedade (MEDEIROS, 2013). Emergirão daí categorias de desvio como “necrocorporações” e “necrocapitalismo”.

Contudo, mesmo com a verve crítica se fazendo ouvir nos estudos organizacionais, os trabalhos enfocam predominantemente os desviantes, explorando e disputando sentidos possíveis para sua ocorrência. De modo que, no contexto destas problemáticas, a atenção destinada aos gestores apresenta algumas limitações. Ora esse grupo aparece como um mero agente de controle e defesa da ordem estabelecida nas organizações, que tenta adequar os comportamentos dos empregados às suas diretivas; ora aparece como o próprio ator disfuncional que contribui para a proliferação de desvios na organização com suas práticas ineficientes de gestão. Uma dimensão, entretanto,

permanece ausente neste conjunto de questões: o comportamento desviante como uma construção social, considerando-se especialmente o papel dos gestores nesse processo.

A perspectiva do desvio como reação social trouxe um arcabouço relevante para explorar a dimensão socialmente construída deste fenômeno. Na clássica passagem de um dos expoentes dessa vertente sociológica, temos a seguinte formulação: “O desvio não é qualidade do ato que a pessoa comete, mas uma consequência da aplicação por outros de regras e sanções a um ‘infrator’. O desviante é alguém a quem esse rótulo foi aplicado com sucesso; o comportamento desviante é aquele que as pessoas rotulam como tal” (BECKER, 2008, p. 22).

Segundo o autor, as investigações limitadas à busca das causas dos desvios pressupõem que existe algo inerentemente desviante em certos comportamentos e que existe um amplo consenso da sociedade em torno das normas que as regulam. Tais pressuposições implicam a aceitação, sem qualquer crítica, dos valores do grupo que está formulando o julgamento sobre o que constitui um “comportamento desviante”. Como observa Gaulejac (2006, p.420), “quando reduzimos a análise das condutas humanas à referência dos mecanismos de adaptação e desvio, colocamo-nos de fato, a serviço do poder”.

Em sentido inverso, uma abordagem informada pela perspectiva da reação social não se restringe a investigar os classificados como transgressores de regras, mas se interessa pela construção das classificações dos comportamentos desviantes, destacando os processos sociais que levam não só ao estabelecimento das regras, mas, principalmente, à aplicação bem-sucedida de um rótulo a seus “infratores”. A atenção neste caso recai sobre as ações e relações que produzem a imposição de certas regras sobre certo grupo de indivíduos e que levam à imputação do rótulo de *outsider* a esse grupo, abrindo novos caminhos de investigação sobre o fenômeno, com questões ainda não exploradas de modo consistente nos estudos sobre o desvio nas organizações.

Como observa Erikson (1962, p. 308), ao questionar a noção de desvio como propriedade inerente a certas formas de comportamento, a pergunta ignorada é como certas propriedades são conferidas a comportamentos para classificá-los como desviantes. Desta forma, o autor sugere que “a variável crítica no estudo do desvio é a *audiência social*”, argumentando que as análises deveriam mudar seu foco de atenção dos comportamentos ou características atribuídas aos chamados desviantes, para as atividades que geram as rotulações de desvio e sua aplicação a certos indivíduos, grupos ou organizações.

Spector e Kitsuse (1977) propõem entender estas atividades como “atividades reivindicatórias” ou “exigências que uma parte faz a outra, demandando por ações, recursos, novas políticas ou mudanças nos parâmetros interpretativos em torno do objeto de reivindicação” (SPECTOR; KITSUSE, 1977, p. 83). A abordagem propõe examinar as estratégias retóricas utilizadas para tornar convincentes as alegações em torno das teorias causais e da fixação de responsabilidades, tornando-se centrais nestes processos de elaboração, legitimação e transformação de rótulos de desvio. Tais posições se configuram como reivindicações e seu exame pode ser apurado com uma análise retórica que trata de sua construção discursiva e de seus modos de ação sobre os públicos aos quais se destinam, tentando fazê-los aderir às suas tese, modificar ou reforçar seus enquadramentos ou mesmo suscitar questionamentos sobre o tema.

No contexto dessas reivindicações, como destaca Gusfield (1981), o papel das sustentações científicas não deveria passar despercebido, especialmente quando percebemos que as definições de desvio construídas na literatura, ao tratá-lo como expressão de comportamentos objetivos, ignoram sua própria atividade como “aparelhos de detecção, identificação e registro” (GROUXL, 2008, p. 99).

Para Goffman (2015, p.151): “é notável que aqueles que se ocupam das ciências sociais tenham se habituado com tanta facilidade ao uso do termo ‘desviante’, como se aqueles a quem o termo é aplicado tivessem em comum tantas coisas significativas que eles poderiam ser considerados como um todo”. Para o autor, deveríamos reconhecer que se trata também de “categorias que são criadas pelos estudiosos da sociedade e, então, por eles estudadas” (GOFFMAN, 2015, p.151).

Estes quadros de análise permitem mudar a pergunta fundamental que norteia os estudos sobre comportamentos desviantes: não mais sobre os fatores que causam os desvios, mas sim sobre o modo pelo qual os desviantes são classificados como tais e sobre quais processos possibilitam a origem e as evoluções dessas classificações. Desta forma, é possível trabalhar em torno de novos conjuntos de conhecimentos sobre um fenômeno cuja prevalência é um aspecto consensual no campo de estudos organizacionais, a despeito das divergências que marcam suas vertentes. Neste contexto, acredito válido um estudo mais atento dos discursos acadêmicos e gerenciais que abordam o mau comportamento organizacional e dos enquadramentos propostos para sua interpretação e controle.

1.1. Objetivos

O objetivo geral desta tese é o de analisar, nos discursos acadêmicos e gerenciais voltados às organizações, a construção da categoria “mau comportamento organizacional” como parte das atividades reivindicatórias que tentam persuadir suas audiências quanto à condição problemática deste comportamento e à necessidade de reagir de determinadas formas a ele.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- 1 – Delinear as principais vertentes dos estudos organizacionais que problematizam o desvio, bem como as abordagens das diversas áreas que as informam.
- 2 – Explorar, no campo de estudos organizacionais, as caracterizações do desvio como um problema de gestão, uma forma de resistência à dominação e um problema social.
- 3 – Analisar, nos discursos gerenciais, as proposições para a interpretação e o controle dos desvios em contexto organizacional.

1.2. Delimitação

Este estudo não tem a pretensão de responder ao interesse predominante nos estudos organizacionais em saber porque ou como um desvio ocorre, nem circunscrever ontologias em busca de marcas objetivas de diferença capazes de qualificar estes desvios. Não se trata aqui de tentar desvelar as fronteiras entre o que é ou não desviante.

Os resultados e contribuições assim delineados não devem ser encarados como tecnologias gerenciais, que produzem diretrizes ou aconselhamentos para as práticas de gestão organizacional. Ao contrário, ao colocar em questão o emprego destas tecnologias de gestão do desvio, este estudo oferece suporte para um diálogo entre o campo de pesquisas sobre desvio e os estudos organizacionais.

Não pretendo também fazer com que desviantes falem para esquadrinhá-los, criar tipos, entender as motivações e os sentidos que atribuem a suas condutas. Tampouco propor um diálogo com gestores para que compartilhem experiências bem-sucedidas de controle e assim atender à expectativa de performance do campo da gestão e das ciências que o informam.

Entendo que o fenômeno do desvio deve ser compreendido como parte de um amplo e complexo processo social que se articula de modo decisivo com as reações socialmente elaboradas sobre ele. Procurarei, inicialmente, entender como se dá tal composição no

campo de estudos organizacionais, tomando como base os autores que, desde a década de 1990 reivindicam o problema do mau comportamento organizacional como um problema de gestão, bem como a vertente que a critica. O recorte aqui proposto pretende se estender deste campo às atividades reivindicatórias de gestores que, no contexto das organizações, assumem posições privilegiadas nas hierarquias de credibilidade sociais e organizacionais (BECKER, 1995), para analisar seus discursos a respeito de comportamentos desviantes.

Por conseguinte, apenas uma parte do complexo processo social de rotulação, indescritível em sua totalidade, será alcançado, em detrimento de outras instituições, práticas e vozes que participam deste processo. No contexto desta visão ontoepistêmica, portanto, não faria sentido buscar respostas reconfortantes e ontologicamente otimistas que permitissem detectar o que é ou não desviante, tampouco oferecer uma lista de práticas sociais a serem enquadradas para representá-lo. Não se trata de retrair ou deslocar a linha que separa normais e desviantes, mas de deslocar o interesse para esses próprios movimentos.

1.3. Relevância

Não podemos afirmar que a questão do desvio é negligenciada nos estudos organizacionais. Os diferentes embates e desenvolvimentos teóricos que procuraremos mostrar, junto aos seus respectivos suportes empíricos, sugerem um campo de interesse constituído. Porém, nesta tese, a abordagem da reação social ao fenômeno do desvio é utilizada em oposição às teorias dominantes que o tratam como atributo objetivo e expressão de patologias de ordem psicológica ou social.

De acordo com o enfoque proposto nesta tese, o desvio é analisado como um fenômeno socialmente produzido, porém, de modo original, os processos sociais entram em cena não para explicar porque as pessoas desviam, mas para provocar a reflexão sobre a própria dinâmica de geração, aplicação e transformação das categorias que delimitam o que é o desvio em um dado contexto. É no diálogo deste *insight* sugerido pela sociologia do desvio com o campo organizacional que se estabelece o vetor de leitura dos discursos analisados. Como mostra Whetten (2003), abordagens originais em determinado campo podem ser construídas a partir das contribuições de discussões sobre o fenômeno provenientes de outras áreas.

A abordagem permite não apenas trazer novos conhecimentos sobre o tema, como também oferece sustentação a uma problematização que identifica as premissas de campo

compartilhadas por diversas escolas teóricas, possibilitando a geração de novas questões de pesquisa (SANDBERG e ALVESSON, 2011). Deste modo, é possível também interrogar as visões dominantes nos campos científico e gerencial que afirmam, a despeito de suas divergências, a prevalência de comportamentos desviantes nas (ou das) organizações.

Como sugere Clegg (2008, p. 445), é uma norma na teoria organizacional hegemônica que as categorias gerenciais estabeleçam os termos para os debates. Entretanto, ao invés de aceitar estas categorias, assumindo os valores nela embutidos, “mais relevante seria explicar a construção e a prática das categorias por meio das quais os membros das organizações delimitam o ‘familiar’ e o ‘estranho’.

O desinteresse por tais questões é um dos efeitos da seletividade que deixa de fora do campo de discussões questões importantes para que se possa entender os sentidos, os processos e os usos das rotulações de desvio no campo organizacional, sobretudo no que diz respeito a seus efeitos deteriorantes. Para Garfinkel (1956), quando alguém assume um status de desviante, tal identificação governa as percepções sobre os que são assim classificados, impondo-lhe cerimônias de degradação de status. Deste modo, as rotulações operam também como estratégias desqualificadoras e excludentes que, por sua vez, realimentam o processo como em um círculo vicioso: rotulação – estigmatização – exclusão – vulnerabilização – agravamento de comportamentos rejeitados – total exclusão.

Em contextos organizacionais, Selligmann-Silva (2011) mostra que pessoas estigmatizadas como desviantes são vistas como incapazes, desatentas, desleixadas e têm dificuldade de serem aceitas no mercado de trabalho, ficando ainda mais vulneráveis às condições de precarização. Como já observara Goffman (2005), um dos principais efeitos da performatividade de rotulações estigmatizantes é uma identidade deteriorada. Nos termos de Schur (1980), tem-se uma desqualificação daqueles que, nestes processos de *desviantização*, são inseridos em uma heterogênea coleção de “não-respeitáveis”. Para o autor, há tipos de sujeitos que emergem daí, não só tipos desviantes, como também os tipos respeitáveis e empoderados, que valorizam seu status nestes processos, pois suas regras é que são aplicadas, seus padrões é que são legitimados e sua respeitabilidade é que é reforçada. São legitimadas também as organizações que se destinam ao controle e / ou tratamento dos desviantes, bem como os programas e políticas que se apresentam como “tecnicamente” mais adequados para tal, como ocorre com as técnicas de gestão do mau comportamento nas organizações.

Como destaca Santos (2007), nos sistemas idealizados de produtividade e eficiência, os improdutivos, inferiores, locais, ignorantes, residuais são os grandes ausentes, deslocados, desviantes por assim dizer. Assim, nos alerta para a necessária investigação de como tais categorias são produzidas e operadas como rótulos que marcam seus portadores como *outsiders* em relação às realidades hegemônicas do mundo, subtraídos do conjunto de experiências sociais legítimas ou, nos termos de Gaulejac (2006, p. 425), rejeitados como “inúteis para o mundo”. Porém, no que diz respeito a esses rótulos no contexto das organizações, uma pesquisa capaz de explorar as potencialidades da abordagem construcionista nos ajudaria a conhecer seus significados, mecanismos sociais de produção e os aspectos sociopolíticos neles implicados. Em uma curta passagem do estudo *Criminalidade Comparada* (1890), Gabriel Tarde, nos deixa entrever a dimensão de tal problemática:

“Nenhum de nós pode se orgulhar de não ser um criminoso nato relativamente a um determinado estado social passado, futuro ou possível. Vós tendes gostos literários, uma grande tendência a fazer versos? Tomai cuidados. Versejar vai tornar-se um fenômeno de atavismo, um roubo de vossa jornada de trabalho, cometido contra a comunidade, uma excitação criminosa, antimalthusiana, ao amor e à família” (TARDE, 1957, p. 27).

Sagarin e Kelly (1987) sugerem que consideremos um conceito polimórfico de desvio, não apenas porque este remete a diferentes construções de sentido, mas porque sua leitura e interpretação permitem estabelecer conexões entre diversos aspectos do mundo social. Deste modo, abre-se uma passagem para novas abordagens ao fenômeno em estudo, desvinculadas de utensilagens contidas na proposição de uma “gestão do desvio nas organizações”.

1.4. Estrutura da tese

Após esta introdução, a tese se desenvolve com a seguinte estruturação: no capítulo 2, busco traçar um histórico das abordagens sobre o desvio, desde as perspectivas marcadamente etiológicas até as proposições construcionistas da teoria da rotulação. No capítulo 3, tento expandir as implicações destas proposições para abarcar as contribuições de perspectivas críticas sobre o desvio. A abordagem da gestão do mau comportamento organizacional e da perspectiva que a critica, bem como suas repercussões nos estudos organizacionais no Brasil, são exploradas, respectivamente, nos capítulos 4 e 5.

No capítulo 6, procuro apresentar minha perspectiva sobre o que constitui a denominada “gestão intermediária”, tendo em vista a escolha dos sujeitos de pesquisa que orienta o trabalho de campo realizado. Após narrar o percurso metodológico para a elaboração desta tese no capítulo 7, analiso, no capítulo 8, as entrevistas de campo realizadas com gestores e as elaborações emergentes sobre a gestão para reduzir desvios na organização. As considerações finais são apresentadas no capítulo 9.

2. DA ETIOLOGIA À CONSTRUÇÃO SOCIAL DO DESVIO

Segundo Best (2004), a evolução de um conceito em determinado campo de estudos pode ser delineada a partir da ideia de carreira, cujas direções, mais erráticas do que lineares, se modificam à medida que recebem críticas por outras perspectivas teóricas. Ao se debruçar sobre o conceito de “crime”, Zaffaroni (2000, p. 115) alertou que o “curso dos discursos” sobre esta questão não era uma história que remetia a questões superadas do passado, mas sim a algo que de alguma forma está presente: “é como um curso dos discursos no qual voltamos ao mesmo ponto de partida sem nos darmos conta”.

A reflexão deste capítulo destacará alguns pontos marcantes na carreira do conceito de desvio, buscando compreender como certas imagens embasam as explicações sobre este fenômeno, orientando a seleção de suas causas e a identificação dos desviantes, e também legitimando aqueles que o controlam ou que são designados para restaurar a ordem supostamente ameaçada ou desafiada por esses desviantes.

Primeiro serão delineadas as perspectivas etiológicas do desvio. O discurso etiológico, segundo Santos (2013) é uma marca da Criminologia positivista, que trabalha com um método causal-determinista fundado na pergunta: ‘por que certas pessoas cometem desvios?’. A orientação fundamental, segundo o autor, é para as causas determinantes do comportamento criminoso, sendo este tomado como uma realidade objetiva e estudada como coisa. Os discursos marcados pela etiologia consideram as determinações causais da conduta desviante identificáveis por peritos (psiquiatras, biólogos etc.) mediante *diagnóstico* de causas, *prognóstico* de comportamentos e *prescrição* de terapias de correção pessoal ou de reforma social, frequentemente segundo modelos e linguagens médicas. Neste tópico, serão abordadas perspectivas que exploram a influência de uma ampla variedade de patologias físicas, psicológicas e sociais como fatores “causadores” dos comportamentos classificados como desviantes.

Em seguida, a discussão acompanha as contribuições da perspectiva da reação social e o deslocamento da atenção das questões etiológicas para o processo social de rotulação. Simultaneamente, serão traçadas as possíveis correlações entre essas perspectivas e os estudos produzidos no campo organizacional sobre o tema, preparando o terreno para a composição da análise das duas vertentes principais que compõem esses estudos, a vertente do *managing organizational behavior (MOB)* e a vertente crítica, que apresentaremos nos capítulos 4 e 5, respectivamente.

2.1. Abordagens etiológicas do desvio

Segundo Pfohl (1994), a imagem do desvio como um fenômeno “sobrenatural” o identifica com a transgressão de desígnios divinos, que indicariam uma espécie de sucumbência do desviante à influência de forças maléficas que, atuando por meio da tentação ou da possessão, ameaçariam a ordem cósmica. Autoridades religiosas surgem como forças divinamente ordenadas para conduzir rituais de punição, geralmente suplícios físicos intensos, brutais e dolorosos, por meio dos quais os culpados pagam o preço pelos atos demoníacos e a comunidade restaura suas ligações com as forças divinas.

Embora a predominância desta imagem esteja associada sobretudo ao apogeu do período medieval, ela não nos deixa esquecer que o controle do desvio performa, dentre outras implicações, uma batalha moral entre o bem e o mal, em que os vencedores são declarados santos e os perdedores, pecadores, algo frequentemente esquecido em meio à tonalidade neutra de algumas de algumas abordagens modernas, como bem salientam as perspectivas que retomam esta temática para analisar as cruzadas morais contra desviantes (GUSFIELD, 1963; BECKER, 2008) e a produção do pânico moral na sociedade (COHEN, S. 1972).

Já a imagem clássica é reconhecida como a primeira perspectiva moderna sobre o desvio, surgida nos escritos de Cesare Beccaria e de Jeremy Bentham, no século dezoito. Esses reformadores pretendiam afastar a sociedade de uma série de práticas punitivas que passaram a ser vistas como supersticiosas e arbitrárias, argumentando em prol de uma nova ordem baseada na aplicação justa e consistente da razão humana.

Nessa perspectiva, o desvio é compreendido no contexto da racionalidade das ações humanas, orientadas por um cálculo que maximiza o prazer e minimiza a dor. Assim, os indivíduos tendem a escolher os comportamentos desviantes em detrimento da conformidade, sempre que estes são capazes de render mais prazer do que dor, uma vez que “o prazer e a dor são os dois grandes motores dos seres sensíveis” (BECCARIA, 2001, p.44). A administração da punição, nesse contexto, é essencial para o controle do desvio, pois ela deve ser calculada e precisa, de modo a gerar uma condição dolorosa que exceda os prazeres oriundos das ações desviantes.

Jeremy Bentham buscou fundamentar um sistema racional de punições, projetado para deter as ofensas ao bem comum e assentado sobre um mecanismo idealizado como o espaço perfeito para a aplicação racional das punições: o panóptico. Amplamente analisado por Foucault (1987, p.189) como princípio geral de uma nova anatomia política,

o panóptico é a imagem-símbolo da construção de mecanismos disciplinares: “pode-se então falar, em suma, da formação de uma sociedade disciplinar nesse movimento que vai das disciplinas fechadas, espécie de ‘quarentena social’, até o mecanismo indefinidamente generalizável do ‘panoptismo’”.

A visão dos filósofos clássicos ofereceu os fundamentos da moderna teoria da dissuasão na criminologia, segundo a qual os indivíduos escolhem obedecer ou violar a lei a partir do cálculo dos ganhos e das perdas consequentes de suas ações (SANTOS, 2013). Logo, os indivíduos, ao pautarem suas ações livremente escolhidas por cálculos racionais de caráter utilitário, deixam de cometer crimes sempre que os custos prevalecem sobre os benefícios que podem ser obtidos com os atos criminosos.

A dissuasão atuaria tanto sobre os que infringem a lei, diretamente afetados pelas punições, como também sobre aqueles que não a infringem, mas que testemunham os custos trazidos por essas punições. Para guardar o seu valor de dissuasão, porém, as punições devem ser proporcionais à gravidade do crime cometido – calculada, por sua vez, com base na extensão dos danos causados à sociedade. Se a punição for justa (proporcional ao crime) e houver celeridade em sua aplicação, então se forma o fator de razoabilidade que, nesta perspectiva, seria capaz de atuar sobre a inclinação do indivíduo para os prazeres que a infração da lei pode trazer.

Segundo Pfohl (1994), estudos desenvolvidos na ótica da teoria da dissuasão representam uma indústria crescente no campo da criminologia, que evoluiu para o cálculo de estimativas dos benefícios que podem ser obtidos com determinadas estratégias punitivas, visando embasar práticas mais eficientes por parte dos agentes de controle social.

A questão é intensamente discutida em estudos sobre o desvio nas organizações. Hollinger e Clark (1983) consideram que a teoria da dissuasão não está necessariamente limitada à análise de comportamentos criminosos e de seus respectivos controles legais na sociedade, mas pode também ser aplicada à análise de comportamentos desviantes nas organizações, mesmo considerando que a maioria desses comportamentos não sejam enfrentados pela administração com o recurso de processos criminais. Deste modo, concluem da aplicação deste modelo que a percepção quanto à certeza e à severidade das sanções são fatores com influência significativa na detenção da prática de furtos entre os empregados.

Treviño (1992) analisa uma série de pesquisas realizadas em organizações, que indicam que a aplicação de punições pode gerar resultados positivos em termos da

disciplina dos subordinados, detendo más condutas e contradizendo a visão de que a punição tende a produzir muitos efeitos colaterais indesejados. Deste modo, as punições tenderiam a deter a má conduta daqueles que as observam, principalmente porque afeta sua percepção dos riscos de cometer essa má conduta. Em outro estudo, a autora procura mostrar que somente punições consideradas severas por aqueles que as observam produzem tal efeito (TREVINO e BALL, 1992).

A imagem da patologia, ao contrário da imagem clássica do desvio, concentra sua atenção nas características dos indivíduos desviantes, que carregariam em si – em seu corpo ou em sua mente – os fatores que provocam os seus desvios. A doença, e não uma escolha racional maximizadora de benefícios, seria o elemento determinante do comportamento desviante, sendo essa a razão pela qual o foco da abordagem ao desvio não recai sobre a punição e sim sobre o tratamento e a cura (PFHOL, 1994).

Um dos precursores desta abordagem, Cesare Lombroso (1835-1809), em seu livro *O homem delinquente* (1876), comparou traços físicos de prisioneiros com os de um grupo de soldados para argumentar que anomalias em certas partes do corpo, como a cabeça e as mandíbulas, presentes entre os criminosos e praticamente ausentes entre soldados virtuosos, explicariam os comportamentos desviantes dos primeiros. Aluno de Lombroso, Rafele Garofalo (1851-1934) defendeu que criminosos eram degenerados psicológicos que não desenvolviam sentimentos de proibidade e de pena, tidos como normais entre os membros de uma sociedade (PFHOL, 1994). É deste modo que o desviante, como um “monstro humano” violando as leis dos homens e da natureza, é enquadrado em uma teoria geral da degeneração, que irá servir de justificação social e moral para inúmeras técnicas de localização, classificação e intervenção (FOUCAULT, 2001). Diversos estudos procuraram traçar o perfil do que seria uma “personalidade criminosa”, que exibiria padrões anormais de pensamento, manifestos já desde a infância, que delimitariam uma categoria de indivíduos antissociais (YOCHELSON e SAMENOW, 1976). Esses indivíduos seriam incapazes de empatia para com outros membros da sociedade, apresentando algum tipo de desligamento das normas morais que poderia levá-los à adoção de comportamentos sociopatas.

Nos estudos organizacionais, Greenberg (1997) identifica uma vertente que busca identificar perfis de empregados que seriam os mais inclinados à prática de roubos nas empresas. O autor observa que parte significativa do receituário da psicologia industrial para controlar esse tipo de prática nas organizações apostou no uso sistemático de “testes

de integridade”, que visavam à identificação e à rejeição dos perfis dos futuros empregados com maior propensão de engajamento nesses comportamentos.

Como observa Velho (1979), o problema do desvio é remetido, nesse tipo de perspectiva, a um conjunto de patologias. O indivíduo desviante é assim encarado a partir de uma perspectiva médica, preocupada em distinguir o “são” do “insano”, que classifica certas pessoas como portadoras de características “anormais” de comportamento, que seriam expressões ou sintomas de desequilíbrios e doenças. Desta forma, “o mal estaria localizado no indivíduo” (VELHO, 1979, p. 12).

Conrad e Schneider (1992) analisam a evolução da temática do desvio a partir de sua medicalização, quando problemas anteriormente fora da alçada da medicina, passam a ser definidos como doenças ou desordens e assim tratados como problemas médicos – não sem alimentar uma indústria de terapias químicas e/ou psicológicas apoiada em corporações farmacêuticas e profissionais e seu novo mercado de *experts*. Foucault (2012) já havia analisado esse processo como a invenção de uma sociedade da norma. Se os juristas dos séculos dezessete e dezoito inventaram um sistema social dirigido por leis codificadas, para os médicos, a tecnologia de controle é a permanente distinção entre o normal e o patológico.

Para Velho (1979), com a chegada das teorias funcionalistas da anomia e da desorganização social, a perspectiva patológica promove um deslocamento do foco etiológico do indivíduo para a sociedade, desta vez remetendo o problema do desvio às patologias de ordem social.

A perspectiva funcionalista do desvio é tributária da sociologia de Émile Durkheim e inclui a discussão dos aspectos positivos desse fenômeno, aqueles que contribuiriam para a própria organização da sociedade, no que diz respeito ao reforço da solidariedade do grupo e à flexibilização das tensões sociais internas por meio de adaptações inovativas (PFHOL, 1994).

É justamente o crime o fato social escolhido por Durkheim (2007, p. 69) para apresentar sua clássica discussão sobre o normal e o patológico, pois tal fato apresentaria de modo “irrecusável todos os sintomas da normalidade”, estando intimamente ligado às condições de existência coletiva. Esse fenômeno poderia ser observado em todas as sociedades de todas as espécies, pois é um “fator de saúde pública, uma parte integrante de toda sociedade sadia (...) porque está ligada às condições fundamentais de toda vida social e, por isso mesmo, é útil” (DURKHEIM, 2007, p. 71).

A utilidade do crime, segundo Durkheim (2007), é que ele impediria a cristalização da consciência moral em um estado que poderia comprometer a evolução normal da sociedade: “quantas vezes, com efeito, o crime não é senão uma antecipação da moral por vir?”, porque “as tradições segundo as quais se tinha vivido até então não mais estavam em harmonia com suas condições de existência (DURKHEIM, 2007, p. 72). Embora funcional, esse tipo de desvio também poderia assumir formas anormais, havendo um certo nível de criminalidade que não deveria ser ultrapassado.

Os ecos desta utilidade do desvio (BATISTA, 2011) alcançam diversos campos de conhecimento e se fazem sentir também nos estudos organizacionais. Warren (2003) identifica nesses estudos duas correntes fundamentais de análise: uma que examina o desvio à luz dos efeitos negativos dos comportamentos que provocam prejuízos à organização e outra que o associa a efeitos positivos. Mainemelis (2010) mostra que novas ideias tendem a sofrer uma rejeição inicial e muitas vezes seus defensores têm de quebrar algumas regras para levá-las a frente. Porém, em certos casos, essas ideias acabam sendo vistas como úteis ou inovadoras, sendo absorvidas, implementadas e transformadas em casos de sucesso. O autor defende que o desvio cumpra essa função positiva nas organizações.

Ditton (1977) observa que supervisores legitimam e até facilitam desvios na organização, analisando casos em que chefes fingem não perceber o furto de produtos pelos empregados, participando ativamente de arranjos que viabilizam essas práticas. No caso das padarias estudadas pelo autor, a prática de furtos era tão ampla e legitimamente instituída, que os supervisores já incluíam uma produção extra de pães a cada dia para cobrir os itens furtados. O esquema era reconhecido pelos gestores como forma de “estrutura de remuneração invisível”, suplementando os ganhos dos trabalhadores e contribuindo para o funcionamento ordinário do sistema.

Cumprir notar que a corrente de estudos sobre o desvio conhecida como “*strain theory*” (MERTON, 1970) reintroduz a questão da anomia, anteriormente discutida por Durkheim (1999), para analisar o enfraquecimento das normas e a perda de sua capacidade de contenção e orientação da conduta humana. Merton (1970) propôs que altos níveis de desvio tendem a ocorrer em sistemas sociais onde uma ênfase excessivamente forte é colocada no alcance de determinados objetivos socialmente valorizados, sem o reforço correspondente nos procedimentos considerados legítimos para o alcance desses objetivos.

Em tais condições, os meios eficientes para o alcance dos objetivos culturalmente definidos podem tornar-se preferíveis em relação à conduta socialmente prescrita, porque torna-se mais importante alcançar um determinado objetivo do que alcançá-lo de modo correto. Tal desajuste gera um estado de tensão sobre o indivíduo, aguçado na medida em que o recurso aos canais legítimos para alcançar objetivos é limitado por uma estrutura que impõe barreiras de acesso a esses meios. De acordo com Merton (1970, p. 233), “a síndrome de elevadas aspirações e limitadas oportunidades reais, como temos visto, é precisamente o padrão que provoca o comportamento desviado”.

Cohen, D. (1993) aplica a mesma perspectiva para argumentar que condutas antiéticas tendem a surgir em organizações onde a gestão coloca ênfase excessiva no alcance de objetivos, sem o correspondente foco na observação dos procedimentos legítimos para atingir esses objetivos. Tal orientação se irradia por toda a organização, atingindo as dimensões formais e informais de sua cultura, criando então um clima que encoraja esse tipo de conduta. Litsky, Eddleston e Kidder (2006) chegam à mesma conclusão, mostrando que a ênfase nos resultados da competição leva à crença na necessidade de comportamento inescrupuloso para vencer. Há estudos que propõem que a anomia é o resultado inevitável em certos tipos de organizações de negócios, que operam em ambientes incertos e imprevisíveis, onde as oportunidades puramente legítimas para a realização dos objetivos são altamente restritas (COHEN, D., 1993).

A ideia de uma patologia social que favorece comportamentos desviantes também se evidenciou na sociologia americana, na década de 1920, quando o fenômeno da delinquência urbana emergiu como um problema social e tornou-se alvo de estudos na Escola de Chicago (PFHOL, 1994). Esses estudos procuraram mostrar como as cidades expostas a acelerados processos de mudança social enfraqueciam seus controles normativos, gerando condições de desorganização social. Thomas e Florian Znanieck (2004) analisaram como a desorientação social de camponeses poloneses, causada pela desarticulação de suas tradições culturais e pela perda da capacidade das famílias de controlar o comportamento de seus membros no novo contexto social, amplifica as chances de envolvimento dos membros desse grupo em situações de delinquência. De modo semelhante, Park (1984) aponta que “é provavelmente a quebra dos laços locais e o enfraquecimento das restrições impostas pelos grupos primários, ocorrida no ambiente urbano, o fator largamente responsável pela difusão de vícios e crimes nas grandes cidades” (PARK, 1984, p. 25).

Nesta perspectiva, os desviantes aparecem como pessoas expostas a forças sociais disruptivas, características de processos acentuados de mudança que geram desorganização social e enfraquecem os controles normativos, aumentando a incidência dos desvios. Logo, as alternativas de controle propõem intervenções sobre essas condições sociais. Permanece, como observa Velho (1979), o ideal de funcionamento harmônico de uma ordem social não problematizada, cabendo às análises sociais identificar os aspectos disfuncionais e propor formas para sua correção.

A abordagem do comportamento organizacional ao fenômeno do desvio é pródiga em apresentar receituários desta natureza, com o intuito de gerenciar os fatores do ambiente social da organização que poderiam impactar negativamente nos comportamentos, inclinando os empregados a desvios.

Litzky, Eddlestone e Kidder (2006) apontam, por exemplo: expectativas ambíguas de papel que dificultam a identificação pelo empregado dos comportamentos corretos; estrutura de remuneração que incentiva comportamentos inescrupulosos para vencer a competição; maus exemplos dados por gestores que cometem desvios ou são tolerantes com tais comportamentos; atitudes de desconfiança que geram relações negativas entre chefes e subordinado; tratamentos injustos para com os empregados, que desviam por retaliação; metas de desempenho inalcançáveis e sistemas disciplinares inadequados para conter subculturas informais desviantes.

Os próprios autores apresentam um levantamento da produção no campo que, em sua análise, indicam a viabilidade de uma verdadeira *expertise* em gestão de desvios, sugerindo diversas medidas que poderiam ser adotadas pelos gestores para conter esses comportamentos e projetar um ambiente de trabalho eticamente sólido, com relações baseadas na confiança e no respeito, e sistemas de recompensas equânimes e justos.

Segundo Pfohl (1994), outra imagem que alimenta as análises sobre o desvio traz à cena o processo social de aprendizado. Desde o final do século dezanove, Gabriel Tarde já havia afirmado que os modos de produção, propagação e decadência de práticas criminosas poderiam ser explicados pelas leis sociais da invenção, imitação e oposição, do mesmo modo que as práticas econômicas, religiosas ou artísticas (TONKONOFF, 2008).

Partindo dessa base, Sutherland investiga, na década de 1940, o comportamento desviante como produto dos mesmos processos sociais que produzem comportamentos ajustados às normas, enfatizando a interação, a comunicação e a aprendizagem como elementos centrais na compreensão das formas de reprodução de condutas desviantes. De

acordo com essa perspectiva, é necessário aprender determinadas definições, valorações e motivações para adotar certas práticas desviantes, além de técnicas, habilidades e justificativas, em variados graus de complexidade, indispensáveis para levar adiante tais práticas. Para dar conta da complexidade desses processos sociais, o autor elabora a teoria da associação diferencial, segundo a qual o desviante é alguém cujas interações com grupos e padrões favoráveis à violação da lei excederem as interações com grupos e padrões que condenam tal violação. O desequilíbrio na interação entre as forças sociais pró e contra o desvio seria o fator crucial para o desfecho do comportamento, considerando frequência, duração, prioridade e intensidade das associações do indivíduo com aqueles que avaliam o desvio positiva ou negativamente (CLINARD, 1951).

Segundo Sanchez (2014), a abordagem do aprendizado de Sutherland foi reorientada por autores da escola behaviorista, por meio do conceito de reforço diferencial. Nessa perspectiva, o comportamento desviante é abordado como um comportamento aprendido e, principalmente, sustentado segundo os princípios do condicionamento operante, sendo reforçado por seus benefícios relativos. São decisivas, neste caso, as interações que os indivíduos têm com os grupos que controlam os principais recursos de recompensa e de punição dos comportamentos.

Na abordagem do comportamento organizacional, estudos dessa natureza são aplicados para a análise do desvio nas organizações. Cohen, D. (1993, p. 349) aponta uma série de estratégias para criar e gerenciar um ‘clima ético’ na organização: “Líderes podem transmitir a importância do comportamento ético pelo seu próprio exemplo e modificando ativamente a estrutura institucional, as políticas, os sistemas de incentivo, as estratégias de socialização e os processos de tomada de decisão para refletir a necessidade de seguir procedimentos legítimos no alcance dos objetivos organizacionais”.

Podemos apontar, então, que os fundamentos etiológicos das abordagens do desvio em contexto organizacional apontam para o predomínio de uma “retórica de defesa” da organização, segundo a qual o desvio é danoso a essa instituição. Enquanto a organização se constitui como o bem, o desvio é o mal, a expressão de atitudes contrárias aos valores e normas do grupo, reclamando medidas de prevenção contra ele, daí a necessidade dos devidos agentes e mecanismos de controle capazes de intervir no problema. As principais abordagens da perspectiva etiológica do desvio são sintetizadas no quadro 1:

| | |
|--|--|
| DESVIO COMO FENÔMENO SOBRENATURAL | Força condutora sobrenatural por trás de atos desviantes, transgressão da ordem cósmica da comunidade. Rituais de punição brutais para purgar ‘o mal’. Suplícios. Narrativas tribais e medievais. Cruzadas morais. |
| DESVIO COMO ESCOLHA RACIONAL | Cálculo que maximiza o prazer e minimiza a dor. Indivíduos escolhem desviar. Administração da punição. Reformismo das leis e das penas. Nova ordem racional. Teoria da detenção. Severidade, celeridade e certeza da punição dissuadem desviantes. |
| DESVIO COMO PATOLOGIA | <p><i>Físicas / Psicológicas:</i> atenção às características do indivíduo desviante, que carrega no corpo ou na mente as causas do desvio. Desvio como doença. Anomalias e anormalidades. Tratamento em lugar da punição. Terapias comportamentais. Medicalização do desvio.</p> <p><i>Sociais:</i> acelerados processos de mudança social. Enfraquecimento de controles normativos. Quebra de laços comunitários. Desorganização e desorientação social. Anomia. Disparidade entre finalidades culturais e oportunidades sociais. Controles corretivos sobre as condições sociais que geram o desvio. Funcionalidade / disfuncionalidade do desvio.</p> |

Quadro 01 - Modelos etiológicos do desvio

Fonte: Elaborado a partir de Pfhol (1994)

Abordarei, nas seções seguintes, como a questão do desvio começa a se aproximar de uma perspectiva que traz à tona a problemática das reações sociais ao desvio, firmando os primeiros pilares para o questionamento dos modelos etiológicos de análise, concentrados em “perguntar o que leva as pessoas a agirem daquele modo, violando normas comumente aceitas e não levando vidas ‘normais’” (BECKER, 2008, p. 10).

2.2. Desvio e reação social

Em seu estudo sobre crimes de colarinho branco, Sutherland (1940) mostra que nem todo comportamento *white collar* que viola as leis é julgado como criminoso nas cortes americanas. Deste modo, o autor questiona porque a lei tem aplicações diferentes para os casos dos crimes de colarinho branco e para os crimes cometidos por cidadãos comuns. Nestas condições, ao contrário do que acontecia no caso de criminosos comuns, uma corporação poderia violar a lei por décadas, antes de ser acionada por uma agência da lei e, durante esse tempo, a violação se tornava uma prática aceita na indústria.

Dentre os fatores elencados pelo autor para explicar tal aplicação diferencial da lei, estão o status social dos homens de negócio e o sentimento de ofensa moral relativamente desorganizado da sociedade quando se trata de julgar os crimes de colarinho branco. O estudo de Sutherland (1940) também permite observar que, embora

penalidades civis possam ser tão severas em termos financeiros quanto as criminais, elas não produzem o mesmo tipo de estigma gerado pela acusação e condenação por um crime.

Trazendo os fundamentos desta perspectiva, notamos que Mead (1918), analisando o sistema de justiça americano, já havia observado que os valores comuns que unem as pessoas contra os criminosos criam condições favoráveis para a solidariedade de grupo, obliterando diferenças internas e unindo seus integrantes em torno do ataque a um “inimigo comum”. Porém o autor não atribui um valor positivo a este processo, mas o critica por gerar atitudes hostis da sociedade contra aqueles marcados como desviantes, e que tendem a isolá-los da vida social, diminuindo a probabilidade de que se reintegrem à vida na comunidade e aumentando as chances de reprodução de seus comportamentos desviantes. Assim, Mead antecipa tópicos importantes desenvolvidos a respeito de questões como estigma e carreira desviante.

Tannenbaum, em *Crime and Community* (1938) aponta que as interações entre os grupos e a sociedade desempenham papel crucial na definição de quais comportamentos serão socialmente vistos como criminosos. O autor destaca os reflexos da atuação de grupos que conseguem legitimar suas queixas, dramatizando cenários nos quais outros indivíduos ou grupos aparecem como os principais causadores dos malefícios que lhes acometem. Lemert, em *Social Pathology* (1951), analisou como as reações sociais à violação de normas incentivam a ocorrência de desvios secundários, provocando recomposições na identidade dos desviantes e levando-os a progredir em tais práticas, provocando um aprofundamento de sua identificação com subculturas desviantes e a progressão de seu status desviante na sociedade.

A maior repercussão das Lemmert perspectivas da Reação Social foi obtida com o trabalho de Howard Becker, em seu clássico estudo *Outsiders*, na década de 1960. Especialmente a partir do trabalho desse autor, torna-se claro o enfoque no desvio como um fenômeno socialmente produzido, a partir de processos sociais por meio dos quais rótulos são criados, aplicados, sustentados e/ou modificados (BECKER, 2008).

Inspiradas por uma matriz pragmatista, notadamente a partir dos trabalhos de John Dewey, William James e Charles Pierce, a perspectiva rotulacionista apresenta uma nova abordagem ao desvio, de caráter contextualista, consequencialista e antifundacionalista (POGREBINSCHI, 2005). Para Joas (1999, p. 130), um dos legados desta proposta se traduz na ideia central de que as ações humanas não são meros canais de transferência direta de regras fixas, mas são “algo aberto e subordinado ao reconhecimento contínuo por parte dos membros de uma comunidade”. Sua contribuição mais influente para o

estudo do desvio, portanto, foi tratá-lo como um fenômeno “cujos significados são contingentes às ações daqueles que fornecem classificações, interpretações e narrativas que lhes dão sentido” (HARRIS, 2008, p. 233).

Nos estudos organizacionais, é possível detectar o reconhecimento de que os julgamentos dos atores interferem de modo significativo na classificação dos comportamentos desviantes. Para Bennet e Robinson (2003, p. 267), o resultado de tal processo “às vezes depende de quem é solicitado a fazer tal definição”, pois esses julgamentos “podem ser muito subjetivos”, de modo que “gestores em organizações distintas, ou empregados e gestores na mesma organização podem, em certas circunstâncias, enxergar comportamentos desviantes de modos inteiramente diferentes”.

Entretanto, tais sugestões não despertaram a atenção de estudos nesse campo. Bowles e Gelfand (2006, p.2) apontam que pouca atenção foi dada “aos fatores que produzem sistemáticas variações na construção social dos comportamentos desviantes”. Buscando desenvolver um campo de estudos nessa direção, as autoras, em um estudo quantitativo, testam e confirmam a hipótese de que os ocupantes de posições de status mais elevadas na organização avaliam com mais benevolência o mau comportamento daqueles que ocupam posições equivalentes às suas, do que daqueles que ocupam posições inferiores (BOWLES e GELFAND, 2010).

Ao abordar a questão da corrupção nas organizações, Granovetter (2004) observa a predominância de enfoques econômicos e funcionalistas no estudo do fenômeno, interessados ou na identificação da estrutura de incentivos a tais práticas ou na medição de seus impactos sobre a eficiência das atividades econômicas. Para o autor, tais estudos ignoram que significados e normas importam de modo decisivo, na medida em que “comportamentos idênticos podem ser interpretados de modos completamente diferentes, dependendo de certas circunstâncias” (GRANOVETTER, 2004, p. 3), recebendo ora a classificação de “troca de favores”, ora de “suborno”, com sentidos e consequências sociais bem distintas. Por essa razão, acredita ser necessário explorar “os princípios sociais que governam as interpretações que enquadram as relações de troca em uma categoria ou outra” (GRANOVETTER, 2004, p. 3). Além disso, para compreender essas normas, é preciso considerar como elas se tornam públicas e são legitimadas, reproduzidas e modificadas no curso das ações e interações dos grupos.

O autor analisa casos em que os empregados utilizam o patrimônio da organização sem autorização, violando frontalmente as políticas institucionais, sem que sejam acusados de corrupção, na medida em que existe um consenso local que assume que os

empregados de algum modo mereciam aquele tipo de ganho, assim justificando ou legitimando a violação. Deste modo, definir como desviantes determinadas categorias de comportamento, inevitavelmente implica em julgamentos sobre quais comportamentos são legítimos ou não, sendo fundamentais as situações em que grupos com conflitos de interesse apresentam padrões divergentes para definir os comportamentos apropriados, emergindo dessa interação as acusações de comportamentos ilegítimos ou, mais especificamente, desviantes. Nestes casos, o autor destaca que os grupos que impõem enquadramentos capazes de configurar os parâmetros de interpretação de uma dada situação para as demais pessoas, ganham uma poderosa vantagem. A tais processos sociais, entretanto, os estudos sobre o desvio nas organizações têm dado surpreendentemente pouca atenção (GRANOVETTER, 2004).

MacLean (2008) usa este arcabouço para entender como a *misconduct*, ou má conduta organizacional, é socialmente construída, tornando-se arraigada na cultura de uma organização. A autora aponta que a literatura predominante aborda o fenômeno como prática ilegal ou antiética da organização, que ocorre como resultado de uma combinação entre um ambiente que gera pressão e uma situação oportuna para tal conduta. A autora busca identificar “quadros interpretativos” que normalizam condutas desviantes dos membros da organização, criando uma espécie de visão compartilhada, tida como certa entre os membros do grupo, e que, preservada da autocrítica, faz atividades que poderiam ser classificadas como ilícitas parecerem perfeitamente normais, de modo que seus danos e riscos são negligenciados.

Tais indicações de possibilidades de estudo a partir das contribuições das perspectivas exploradas até aqui indicam uma série de questões que podem ser abordadas em torno da construção social do desvio nas organizações e cujo potencial, como destaca Mendonça (2001), não foi explorado de modo satisfatório na pesquisa em administração. O próximo capítulo explora até que ponto estas contribuições podem nos levar na construção de um modelo de análise.

3. A PROBLEMÁTICA CONSTRUCIONISTA NA ANÁLISE DO DESVIO

Diante de um campo dominado pelo modelo funcionalista e positivista, a sociologia do desvio apresenta, na década de 1960, a ideia de que o desvio não é uma qualidade intrínseca aos comportamentos e sim produto de processos que envolvem respostas sociais a estes comportamentos (BECKER, 2008).

Esta proposição questiona o conceito de desvio social em seus fundamentos, suspeitando da imputação aos desviantes de substantividades anormais, “definidas a partir de critérios emanados de teorias ortodoxas e comprometidas com o poder” (CENTURIÃO, 2003, p.18). As marcas desta abordagem sociológica são a recusa às preocupações etiológicas das teorias até então dominantes e o deslocamento da atenção dos comportamentos dos supostos desviantes para aqueles que os rotulam.

De modo similar, a sociologia dos problemas sociais estabelece seus marcos na década seguinte, inspirada, em grande parte, na visada proposta pela sociologia do desvio. Blumer (1971) foi o primeiro a articular estas ideias para o campo dos problemas sociais, ao afirmar que a teoria social não deveria se ocupar em detectar o que é ou não um problema social, e sim traçar a rota das definições sociais do que é ou não problemático em uma sociedade. Para o autor, os problemas sociais seriam um ponto focal privilegiado para a operação de interesses, intenções e objetivos divergentes e conflitantes em torno destas definições. Como observa Ibarra (2008), trata-se de uma forma de construcionismo estrito, que mantém o foco de atenção nas práticas de definição por meio das quais atores interpretam atos e pessoas como imputáveis ao desvio, afastando-se da discussão sobre comportamentos "reais" que recebem a categorização de desviantes pela sociedade, e das condições sociais ou culturais que possam produzir esses comportamentos. O enfoque, neste caso, afasta-se da agenda etiológica, dirigindo-se à produção coletiva das realidades oficiais, como as taxas de desvio e os grupos marcados de pessoas.

Kitsuse e Spector (1975, p. 585), destacando os paralelos ontológicos e epistemológicos entre a sociologia do desvio e dos problemas sociais, propõem que desvios sejam abordados como produtos de processos sociais, nos quais os membros de um grupo ou sociedade interpretam e tratam comportamentos, pessoas e condições como problemas.

Neste contexto, Spector e Kitsuse (1977, p.76) propõem que um problema social seja definido a partir das atividades daqueles que reivindicam o caráter problemático de

determinadas condições e clamam por alguma intervenção sobre elas, sugerindo que “o problema central para uma teoria dos problemas sociais é dar conta da emergência, natureza e manutenção das atividades reivindicatórias e das respostas a elas.

São estes autores que primeiro apontam o afastamento da sociologia do desvio de suas premissas construcionistas iniciais, culminando no abandono de “sua intenção expressa de abordar o processo definicional, e no retorno sutil de sua atenção para preocupações tradicionais” (KITSUSE; SPECTOR, 1975, p. 587).

Este problema teria ficado evidente no trabalho de Becker (2008, p. 26), quando este aponta que o resultado de um processo de rotulação (se um ato será considerado ou não desviante) “depende em parte do comportamento e em parte da reação a ele”, deixando entrever uma dimensão objetiva no desvio que transcenderia ou antecederia sua rotulação (a conformidade ou não-conformidade com as normas). A partir desta distinção, surge uma tipologia que dá lugar a categorias como “desviante falsamente acusado” (rotulado como desviante sem violação de normas) e “desviante secreto” (violador de normas que não recebe a rotulação desviante).

Uma contradição ficaria evidente, pois, se como afirma o autor do clássico *Outsiders* (1963), o desvio não é uma propriedade do ato, mas depende da reação social a ele, de que forma se poderia identificar um ‘desvio secreto’? O pesquisador que afirma tal reconhecimento se colocaria na condição privilegiada de comparar a presença ou a ausência da reação da comunidade com o que “sabe” ser o status “real” do desvio, verificando se os rótulos, tais como ornamentos, são aplicados de modo “apropriado” ou não a esta realidade subjacente e independente. Isto indicaria a adoção do pressuposto de um ato objetivo, observável e definível pelo pesquisador que conhece as normas, a ordem do sistema social e os “padrões estatísticos de normalidade”, e que lhe dariam uma posição de vantagem para definir, observar e classificar comportamentos como desviantes, inclusive os “não percebidos” socialmente (IBARRA, 2008). Para Kitsuse e Spector (1975), a proposta já estaria comprometida desde Lemert, em *Social Pathology* (1951), com a distinção entre o desvio primário, que seria independente da reação social, e o secundário ou socialmente marcado. Utilizando uma apropriada síntese do problema elaborada por Foucault (2008, p. 51), “essa imagem da oferta [de objetos] supõe que os objetos sejam formados de um lado e o discurso, do outro”.

Para Kitsuse e Spector (1975), tal dicotomia apontaria para a dificuldade de abandonar papéis tradicionais na pesquisa social, em que o pesquisador é chamado a empregar seus conhecimentos científicos acerca do problema em questão, legitimando-se

como o agente mais apto a diagnosticar e propor soluções para o caso. As afiliações sociais levam os pesquisadores de inclinação interpretativa a abandonar as complexidades e implicações epistemológicas do processo de definição em favor de preocupações etiológicas, diagnósticas ou corretivas, deixando de examinar seu papel na construção dos problemas sociais que investiga.

Woolgar e Pawluch (1985) reformulam estes questionamentos, levantando o problema do “relativismo seletivo” na sociologia do desvio e dos problemas sociais. Para os autores, os construcionistas deixaram passar um objetivismo tácito, na medida em que suas análises se concentravam na “variabilidade das definições vis-à-vis a constância das condições às quais elas se relacionam” (WOOLGAR e PAWLUCH, 1985, p. 215). Um relativismo que, segundo os autores, seria um dispositivo retórico utilizado pelos pesquisadores para contornar o desconforto de admitir que suas próprias definições são artefatos, tanto quanto as rotulações que analisam.

Entretanto, Pfhol (1985) argumenta que, embora os autores estejam corretos em apontar inconsistências teóricas, metodológicas e empíricas em formulações centrais para uma perspectiva de base construcionista, não percebem a possibilidade de uma versão radicalmente reflexiva desta teoria, já que questionamentos como os de Kitsuse e Spector (1975) ao papel do conhecimento no controle social instigariam a reflexividade dos pesquisadores quanto à sua interferência nos fenômenos que estudam.

Levando em conta que “um dos componentes da definição de um problema social é a luta em torno de análises causais para a condição em questão” (KITSUSE; SPECTOR, 1975, p.590), podemos considerar, então, que os pesquisadores, quando reivindicam o reconhecimento do desvio como um problema para as organizações e/ou sociedade, bem como o reconhecimento das teorias que os explicam, acabam tornando-se parte destes problemas. Gusfield (1981), em seu estudo sobre a construção social do problema de “dirigir embriagado” ressalta que as evidências científicas amplamente empregadas para sustentar reivindicações sobre problemas sociais deveriam ser vistas também como em termos de seu potencial retórico, isto é, como parte dos esforços empregados em atividades reivindicatórias para persuadir.

Com esta perspectiva, buscamos evitar a ideia de que somente as reivindicações dos participantes são parte da definição, enquanto as reivindicações do pesquisador são parte da análise, pois ela revela a dificuldade em abandonar papéis como o de *expert* que supre os participantes com um conhecimento que distingue as alegações corretas das incorretas, e o de assessor de agências públicas ou privadas no desenvolvimento de

políticas racionais bem informadas e voltadas ao controle social. Isso nos fundamenta a colocar sob as lentes de análise tanto os discursos gerencialistas, quanto a produção de discursos críticos no campo organizacional. Com base em tais questionamentos, esta tese busca incorporar as contribuições da abordagem rotulacionista para a recusa da verve etiológica nos estudos sobre desvio. Nos encontramos assim no ponto de demonstrar o modelo de análise que podemos elaborar a partir destas contribuições.

3.1. A construção social do desvio

Ao apontar o afastamento da sociologia do desvio do potencial de suas proposições iniciais, Kitsuse e Spector (1975) propõem um modelo que procura dar conta desta promessa, mantendo como objeto principal o processo de construção social do fenômeno estudado.

Desta feita, é possível considerar que a ideia da construção social do desvio nas organizações não pretende substituir as abordagens etiológicas do *misbehavior*, mas aponta para questões diferentes de análise, encaminhando novas possibilidades de pesquisa que investigam como estes comportamentos vêm a ser classificados como “desviantes” nas organizações.

Este tipo de problematização encontra um singular percurso no campo organizacional. Thomas e Linstead (2002, p. 72) observam que as “raízes funcionalistas e tecnicistas” na teorização organizacional costumam atribuir “facticidade a conceitos socialmente construídos”, o que tende a afastar a pesquisa organizacional de interrogações sobre a “natureza socialmente construída das organizações”, fazendo-a cair frequentemente nas “armadilhas da reificação” (KARREMAN e ALVESSON, 2001, p. 60). Conceitos como sistemas e estruturas, culturas, identidades, atores e, poderíamos dizer, “comportamentos desviantes” são tratados como se fossem coisas.

Sandberg (2001, p. 28) aponta as premissas básicas que alinham as diversas variações do construcionismo social: “Construcionismo social é um rótulo utilizado de modo amplo nas ciências sociais. O princípio geral que o guia é o de que a realidade não é um dado objetivo, mas socialmente construído”. Tal princípio se desdobra, segundo o autor, na rejeição a uma ontologia dualista e a uma epistemologia objetivista, bem como às ideias de que o indivíduo é o fundamento do conhecimento e a linguagem é o espelho da realidade objetiva.

Afastando-se de abordagens substancialistas, Goffman (2015, p. 6), em seu estudo sobre o estigma social, traz a ideia fundamental de que “o que é preciso, na realidade, é uma linguagem de relações e não de atributos”. A ideia nos permite pensar como os processos, transações e interações constituem aquilo que se toma como pressuposto ou pré-determinado e que, como observa Emirbayer (1997) acaba sendo tomado como único ponto de partida legítimo de uma investigação social cujo destino é o de desvendar as propriedades das entidades pré-dadas que funcionam como motores dos sistemas e ações.

Dentro desta perspectiva, Sandberg (2001, p. 28) destaca que a abordagem construcionista: (1) em lugar de conceber uma divisão entre sujeito e objeto, assume que ambos se constituem no próprio contexto de sua relação; (2) em lugar de assumir que a realidade é um dado objetivo, defende que a realidade é socialmente construída na contínua negociação de definições sobre o que esta realidade é; (3) afirma que as interações sociais entre as pessoas e não a mente de indivíduos soberanos é o veículo primordial da produção do conhecimento; e (4) entende que, em lugar de corresponder a uma realidade objetiva, a linguagem media os usos e definições que a realidade assume nas práticas sociais.

Em consonância com tal perspectiva, Weinberg (2014) destaca a sensibilidade antifundacionalista e a resistência à reificação como os dois temas significativos que distinguem o pensamento construcionista. Para Samra-Fredericks (2008, p. 131), entretanto, tal visada tem sido empregada para “compreender o esforço humano incessantemente investido para interpretar, dar sentido e construir identidades e tarefas, ao mesmo tempo em que vislumbram como processos sociais, morais, políticos, econômicos, culturais e institucionais são transformados em uma ordem reconhecível (isto é, a organização)”.

A questão do desvio, dentro desta perspectiva, problematiza as definições empregadas, para investigar o vocabulário de motivos, causas, danos, vítimas, responsabilidades, e a mobilização destes motivos como parte da argumentação que sustenta tais definições. Mills (1940) propõe que os “motivos” sejam entendidos como tentativas de explicar uma linha de conduta que foi questionada. Eles não são tomados como “motivos reais” que presumivelmente dariam origem às condutas, mas como produtos da atividade de explicar condutas consideradas problemáticas e para as quais alguém reclama explicações, propósitos ou significados, operando assim para restabelecer o sentido e o fluxo de interações rompidas ou colocadas em suspenso. Podem assim ser vistos como um tipo de recurso disponível nos repertórios culturais e de

linguagem dos grupos e utilizado de acordo com o tipo de situação, considerando, por exemplo, o tipo de questionamento feito e aqueles que o fazem. São aspectos da linguagem em uso, que operacionalizam, dentro de certas regras, relações entre texto e contexto.

Spector e Kitsuse (1977) então aplicam este modelo para pensar o papel dos valores nas definições dos problemas sociais, tomando-os como explicações que as pessoas dão para sustentar suas queixas e demandas quanto a esses problemas. Considerar os valores como parte de um vocabulário de motivos empregado nas atividades reivindicatórias nos inclina a colocar em perspectiva modelos explicativos do desvio e a abrir caminhos de investigação sobre seu caráter socialmente construído. Enquanto argumentam, os participantes imputam valores e interesses às ações dos outros e às suas próprias como forma de articular estas reivindicações e persuadir os outros a legitimá-las. Como os motivos, os valores são recursos de linguagem usados para justificar uma linha de conduta, uma reivindicação, ou para expressar queixas contra aquilo que se acusa como um problema.

Para Konty (2011), um elemento diferencial deste tipo de abordagem é que ele não visa estabelecer nexos causais entre motivos e comportamentos, isto é, não busca os “motivos reais” que estariam por trás das racionalizações e que, dentro da normatividade vigente, seriam identificados como os reais fatores explicativos dos comportamentos desviantes. Afasta-se, assim a verve etiológica de "verificar o que há por trás das verbalizações", tentando descobrir por que os sujeitos “realmente” disseram aquilo que disseram (MILLS, 1940, p. 910).

Aproximamos assim as atividades reivindicatórias do campo discursivo e argumentativo, entendendo-as como queixas ou demandas socialmente construídas, tentando chamar a atenção para situações que consideram problemáticas, danosas, condenáveis, ameaçadoras, etc., e tentando persuadir e mobilizar agentes ou instituições para que façam algo em relação a elas. Em um campo de tipificações ou rotulações assim construído operam mecanismos de detecção e classificação dos desvios, de modo que as representações socialmente construídas a respeito destes são marcadas pelas possibilidades de enquadramento colocadas nestes campos. Nos interessa o desvio enquanto um efeito destas possibilidades.

Koch (2006) discute como as rotulações operam nos textos enquanto instruções de relevância para a construção do sentido, categorizando um segmento em um discurso, e englobando-o em um novo referente textual, um híbrido que é simultaneamente

referenciador, permitindo veicular informação dada ou inferível, e predicativo, veiculando também informação nova.

Embora encapsulem, de forma aparentemente neutra, conteúdos expressos em porções de textos, os rótulos são “meios privilegiados de condução e explicitação de pontos de vista do produtor não só no que diz respeito aos conteúdos veiculados, como também aos seus enunciadores, inscrevendo, desta forma, a argumentatividade no texto” (KOCH, 2006, p. 87).

Deste modo, a autora destaca que “o produtor, ao rotular segmentos textuais, cria um novo objeto de discurso, ele procede a uma avaliação desses segmentos e escolhe aquele rótulo que considera adequado para a realização de seu projeto de dizer” (KOCH, 2006, p. 87). Como podemos ver no seguinte trecho:

De uma briga em uma sala de descanso da fábrica, ao abuso de um empregado por um chefe agressivo, aos diretores financeiros de uma empresa que praticam atividades fraudulentas, *o comportamento desviante* nas organizações tem criado dores de cabeça, crises e desafios éticos para executivos, empregados, acionistas e sociedade (KIDWELL; MARTIN, 2005, p. 9, grifo meu).

Não se trata, portanto, de uma repetição ou de um "sinônimo" de qualquer elemento precedente. Em vez disso, a rotulação se apresenta como equivalente ao segmento ou segmentos que substitui, ao mesmo tempo em que os nomeia pela primeira vez. O rótulo indica ao interlocutor exatamente como esse trecho do discurso deve ser interpretado, fornecendo o quadro de referência dentro do qual o argumento subsequente é desenvolvido (FRANCIS, 1994, p. 85).

Best (1990), com base na análise argumentativa de Toulmin (2006), propõe que o exame do processo de rotulação seja direcionado para as fundamentações das definições de desvio, assim tomadas como atividades reivindicatórias que, além de especificarem o domínio de um problema, dão uma orientação quanto ao tipo de problema em que se enquadra, orientando a maneira como é interpretado e sugerindo caminhos apropriados para resolvê-lo:

“Tipificar é caracterizar a natureza de um problema, dando uma orientação de sentido para ele, argumentando que ele é melhor compreendido de uma perspectiva particular, enfatizando-se os aspectos que o marcam e o diferenciam (...) enfatizando certos aspectos e não outros, promovendo orientações específicas, focando em causas particulares, advogando soluções específicas” (BEST, 1995, p. 9).

Para o autor, as atividades reivindicatórias consistem fundamentalmente em apresentar a caracterização dos problemas, o quadro diagnóstico de suas causas, as justificativas para combatê-los e o quadro prognóstico de como devem ser resolvidos.

Desta forma, os fundamentos (*grounds*) constituem tudo aquilo que é apresentado como “os fatos” do problema e que caracterizam seu escopo e amplitude. As declarações reivindicatórias definem os limites do problema (“declarações de domínio”), as características básicas que tipificam o problema em questão (“declarações de orientação”), indicando, ainda com que frequência o problema ocorre, quem ou o que é afetado por ele e com que rapidez se agrava (“declarações de extensão”). São frequentes os exemplos, em geral dramáticos ou sensacionais, que atraem a atenção da audiência, levando-a tomar casos extremos ou extraordinários como típicos.

A construção dos quadros prognósticos responde às questões sobre quem ou o que é responsável por causar o problema apontado, entrelaçando-se com a construção de fundamentos, principalmente às declarações de orientação que identificam o “tipo” de problema que se reclama enfrentar.

A construção de quadros motivacionais (*garantias/ warrants*) volta-se para a persuasão da audiência sobre “por que se importar?”, apresentando justificativas para as ações que deveriam ser tomadas para resolver o problema e que enquadram a situação como inconsistente ou ameaçadora aos valores ou à certa ordem dada ou imaginada. Ao acionarem parâmetros sociais e culturais enraizados entre os membros da audiência, estes quadros permanecem implícitos na reivindicação.

Por fim, a construção de quadros prognósticos envolve as proposições sobre como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo, formulando as linhas gerais de ação e atribuindo as responsabilidades para lidar o problema, indicando que o conceito base desta análise, “atividades reivindicatórias”, destaca o aspecto da mobilização persuasiva que constitui, por sua vez, o cerne do conceito de retórica.

Com tal proposta, o autor direciona os esforços para entender os processos que levam à “desviantização” de comportamentos, indivíduos, grupos ou organizações, retomando o conceito de atividades reivindicatórias formulado por Spector e Kitsuse (1977). Deste modo, aponta a direção da análise para as condições ou características cuja existência problemática é alegada e não para dados cuja objetividade os pesquisadores deveriam verificar ou certificar. Neste sentido, a perspectiva oferece indagações e propostas de análise que não estão direcionadas para os fatores que provocam desvios, mas sim para os modos pelos quais essas categorias surgem e são aplicadas. Com base

nelas, acreditamos ser possível trabalhar em torno de novos conjuntos de conhecimentos que nos permitam repensar teorias e práticas dominantes no campo da gestão das organizações.

Temos com esta discussão do referencial teórico os primeiros elementos da grade de análise da pesquisa, tendo em vista que a teoria da rotulação nos permite começar a desmontar a utilidade etiológica que toma os desvios acusados no âmbito gerencial e acadêmico como objetos cuja qualidade desviante parece existir objetivamente como entidade natural a ser explicada. A rotulação é justamente o processo tomado como elemento problemático, variável e contingente em relação a outros fatores além da violação da norma, o que modifica a relação de causalidade entre rótulos e comportamentos que predomina nos paradigmas etiológicos (KITSUSE, 1972). Partindo desta sugestão, podemos explorar, enquanto interesse de pesquisa, outros sentidos para o termo “desviante”: não para atestar violações de normas ou para caracterizar portadores ou praticantes de desvios, mas para abordar sua relação com determinados campos de reação social que produzem tal rotulação. Tomaremos como principal contribuição do aporte rotulacionista a aplicação da noção de construção social para desnaturalizar o desvio e a entrada em cena das lógicas de seletividade que governam os processos de rotulação.

No quadro 2, apresento uma proposição de utilização das sugestões de Best (1990), na forma de uma grade de análise das atividades reivindicatórias que serão objeto de nossa atenção nos capítulos de análise de dados. Em seguida, apresento o profícuo diálogo desta abordagem com as contribuições advindas de perspectivas críticas, na medida em que estas permitem avançar em relação às contribuições da abordagem rotulacionista, para incorporar aportes críticos que recolocam a pergunta sobre a demanda por ordem que alimenta as dinâmicas de rotulação.

| | |
|---|--|
| Construção dos fundamentos do problema | Apresentação dos fatos que caracterizam os limites do problema e o enquadram em um “tipo”. |
| Construção de quadros diagnósticos | Indicação de quem ou o que é responsável por causar o problema. |
| Construção de quadros motivacionais (garantias/ <i>warrants</i>) | Apresentação das justificativas para as ações que deveriam ser tomadas para resolver o problema, indicando as perdas, danos e ameaças à ordem dada ou imaginada. |
| Construção de quadros prognósticos | Proposição das linhas gerais de ação, formulando como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo. |

Quadro 02 - Desvio como problema: tipificações
 Fonte: Elaborado com base em Best (1990)

3.2. Perspectivas críticas

A despeito de promover a primeira renovação crítica do saber sociológico sobre o desvio, a teoria rotulacionista é submetida a críticas que apontam fundamentalmente para a carência de uma fundamentação materialista da análise dos processos de controle do desvio que fosse capaz de examinar não apenas os estigmatizados destinatários dos rótulos, mas principalmente as instituições e estratégias de poder e controle por parte dos rotuladores (GIORGI, 2006).

De acordo com Batista (2011, p. 78), o tratamento dispensado às dimensões de poder nos processos de rotulação não seria suficiente para combater o estigma desta perspectiva como o “ápice de uma perspectiva liberal” (BATISTA, 2011, p. 78), que estreita o foco de atenção aos fenômenos da sociabilidade mundana, contextualizados em microuniversos, e que relegam a um nível residual questões fundamentais sobre poder e dominação (HARALAMBOS; HOLBORN, 1980).

As contribuições destes estudos parecem manter o foco de análise nos significados, julgamentos e contingências das microinterações que subsidiam a construção social do desvio. Sua concepção incorre no risco do atomismo, vendo a sociedade como um conjunto caótico de pequenos grupos, sendo tal limitação o que a torna suscetível de receber a crítica de ser uma perspectiva despolitizada. Embora atenta à relatividade do desvio, deixaria escapar como esta relatividade pode operar como uma lógica organizada que fundamenta as seletividades do processo de rotulações, se articulando a deslocamentos de configurações sociais. Deste modo, a perspectiva seria forte para desconstruir a etiologia dos desvios, tomando-os como efeitos de processos de rotulação, mas seria fraca para compreender como essas rotulações surgem e se transformam em dinâmicas sociais mais amplas. A imagem de um poder de controle se afigura nesta abordagem, porém ela assume uma forma *des-historicizada*.

É para realizar mais uma passagem em direção a crítica histórico-econômica dos processos de rotulação que abordagens marxistas entram em cena, no final dos anos 1960, sobretudo pelas mãos da sociologia criminal, em busca dos fundamentos materiais do poder de rotular e reprimir. Nesta perspectiva, para entender como o desvio se torna um problema, é preciso entender a demanda por ordem de uma sociedade atrelada aos conflitos de classe e aos interesses (assim posicionados) daqueles que dramatizam o mal, para então entender que problemas os classificados como desviantes neste processo representam para esta ordem. Sem se limitar a uma etiologia que explica comportamentos

desviantes como efeitos da pobreza e da exclusão social, esta abordagem, que incorpora contribuições marxistas, não tem como objeto o crime, nem o criminoso, mas a criminalização e suas articulações com a reprodução do capital. Destaca-se, assim, uma matriz histórica para os sistemas de controle social situada no nascedouro do capitalismo e acompanhando o seu desenvolvimento.

Pavarini (2019) mostra que se, por um lado, os nexos históricos entre cárcere e fábrica apontaram inicialmente para a introdução do cárcere como instituição social de controle e transformação de uma massa indisciplinada de ex-camponeses separados dos meios de produção em indivíduos adaptados à disciplina da fábrica moderna, por outro as transformações do capitalismo implicam em outros nexos. Para o autor, os modelos correcionais de justiça penal outrora hegemônicos, que projetavam uma pena capaz de integrar ao status proletário o não-proletário, incluindo-o socialmente como um ser “útil e domesticado à disciplina do salário”, dão lugar a modelos que selecionam e neutralizam aqueles que o sistema social considera não estar mais em condição de incluir. O processo de criminalização, nesta perspectiva, é o mais poderoso mecanismo de reprodução das relações de desigualdade do capitalismo, especialmente em sua fase marcada pela crise da ideologia penal de reeducação/reinserção e pelo abandono do mito do pleno emprego.

Parte dos avanços do que se convencionou rotular como uma criminologia crítica assume esta direção para entender processos de criminalização na sociedade (BATISTA, 2011). Chambliss (1975) explica a criminalização de comportamentos de trabalhadores, afirmando a tese de que

O Estado, agindo no interesse dos proprietários dos meios de produção, promulga as leis designadas a controlar, com base na força estatal sancionada, aqueles atos do proletariado que ameaçam os interesses da burguesia. Neste sentido, então, esses atos vêm a ser definidos como crimes (CHAMBLISS, 1975, p. 151).

Com base neste poder, elites são capazes de contornar as mesmas leis, redefinindo seu comportamento como parte do funcionamento normal da sociedade (KONTY, 2011). Para Wacquant (1999), um regime de penalidade neoliberal tende a se configurar em paralelo a um novo modelo de trabalho desregulamentado e que “pretende remediar com ‘mais Estado’ policial e penitenciário o ‘menos Estado’ econômico e social que é a *própria causa* da escalada generalizada da insegurança objetiva e subjetiva” (WACQUANT, 1999, p. 8, grifo do autor).

No contexto dos estudos organizacionais, preocupações semelhantes encontram expressões que nos interessam. Faria (2014) propõe uma “economia política” para analisar organizações enquanto unidades produtivas sob o comando do capital. Nesta perspectiva, o sistema do capital atua cotidianamente nas organizações, nas relações de poder e mecanismos de controle na gestão do processo de trabalho nestas unidades produtivas, sendo desta realidade imediata que se deve partir, pois é onde se desenvolvem concretamente e de maneira privilegiada os mecanismos de controle e as formas de resistência aos mesmos, isto é, desde uma perspectiva prática ao alcance imediato da investigação científica.

Ackroyd e Thompson (1999, p.75) sugerem que não se pode compreender o mau comportamento organizacional sem compreender os regimes de gestão que os produzem, já que “a delimitação de certos comportamentos, como roubo, absenteísmo, vadiagem, é indicativa da existência de regimes regulatórios específicos que produzem categorias específicas de ‘mau comportamento’”. E estes, por sua vez, se ligam às dinâmicas do capitalismo.

A perspectiva de Faria (2014), entretanto, nos inclina a ver que estes mecanismos de controle, enquanto exercícios do poder no plano organizacional, constituem também um elemento central de toda a gestão aplicada sobre o tempo e o processo de trabalho para assegurar a necessidade histórica da produção de valor e da acumulação do capital. A relação capital e trabalho possui nesta abordagem um teor inequívoco, pois a história do controle do trabalho, longe de ser representada como um progresso contínuo da civilização gerencial em direção à racionalidade e à humanização da gestão, é descrita como uma concatenação de estratégias por meio das quais a ordem capitalista impôs formas de subordinação ao capital.

Nos contextos organizacionais, as atividades reivindicatórias em torno do desvio, com suas proposições de diagnóstico e controle dos desviantes, podem ser vistas então como forças mobilizadoras que apontam também para demandas de ordem que cumpre colocar em análise. A partir das contribuições destas perspectivas, são colocados no cerne da análise os controles gerenciais e aparatos de desviantização organizacionais, bem como suas conexões com as transformações no sistema capitalista, para entender as demandas por ordem que se constroem no bojo dessas transformações e que informam, no contexto desta ordem, as definições do que é desvio.

Este pode ser visto como um polo ainda mais estendido do esforço de desconectar as categorias de desvio de comportamentos violadores de normas. Para Baratta (2002,

p.153), os sistemas de controle de desvios se caracterizam por uma “dupla seletividade” que serve às mediações das contradições sociais operando segundo a: (1) máxima efetividade do controle social dos desvios disfuncionais ao sistema de valorização e de acumulação capitalista (delitos contra a propriedade e desvio político) compatível com a mínima transformação deste sistema.; (2) máxima imunidade a comportamentos danosos e ilícitos que são funcionais ao sistema (destruição do meio ambiente, criminalidade política, conluio entre interesses privados e órgãos do Estado) ou que exprimem contradições internas a grupos sociais hegemônicos (p. ex. delitos econômicos relativos à concorrência). Deste modo, para o autor, temos, de um lado, os homens de negócio amplamente desviantes e escassamente punidos e, de outro, tem-se, como mostra Giorgi (2006), a contenção de uma força de trabalho desqualificada que até mesmo prescinde da consumação de um delito para atrair sobre si os mecanismos dos sistemas punitivos. A abordagem volta-se, então, para os mecanismos que condicionam as sensibilidades dos aparatos de controle, observando como as lógicas de seletividade assim postas em jogo se atrelam à reprodução do capital.

Entretanto, cumpre observar algumas ponderações a respeito dos riscos de economicismo e determinismo implicados nesta correlação, problemática intensamente discutida desde a tese primordial de Rusche (1933) sobre as conexões entre punição e estrutura social. Para Giorgi (2006), as forças às quais se reconhece eficácia através de uma análise deste tipo não são as únicas que contribuem para determinar o fenômeno do desvio ou suas categorizações. Para o autor, a economia contribui para definir a fisionomia histórica dos diversos sistemas punitivos, sendo a emergência de categorias específicas de desvio o resultado da convergência de forças culturais, políticas e sociais que, embora não sendo o reflexo necessário de determinadas articulações das relações de produção, estão intimamente conectadas a essas últimas. Deste modo, o autor busca evitar que os sistemas de controle sejam considerados como estruturas monolíticas perfeitamente integradas e em condições de responder às necessidades do capital, uma vez que estes sistemas não guardam autonomia das dinâmicas ideológicas da sociedade; ao contrário, se apoiam nelas enquanto mecanismos de legitimação e sustentação que dão significados às ações.

Na formulação de Hardt e Negri (2001):

A superestrutura é posta em funcionamento, e o universo em que vivemos é um universo de redes linguísticas produtivas. As linhas de produção e as de representação se cruzam e se misturam no mesmo domínio linguístico e produtivo. [...] A produção se torna indistinguível

da reprodução; as forças produtivas se fundem com as relações de produção. (HARDT e NEGRI, 2001, p. 407-408).

3.3. As contribuições de Foucault

Considerando o diálogo que Grattet (2011) sustenta ser possível entre a teoria da rotulação e perspectivas críticas, entendemos que Foucault (1972, 1988, 2001) promove um forte deslocamento das discussões etiológicas do desvio, a quem acusa de pretender ter encontrado uma “verdade de natureza”, outrora à espreita nas sombras até que, enfim, pudesse ser decifrada pela linguagem lúcida e transparente de um conhecimento positivo, capaz de traduzir sem nunca trair.

Esta é a crítica epistemológica que parece atravessar a História da Loucura e a História da Sexualidade, e que mais diretamente aborda os temas relevantes nesta tese, ancorada em uma conceituação de poder que clama por não se encerrar em hipóteses de repressão:

Não se deve descrever a sexualidade como um ímpeto rebelde, estranha por natureza e indócil por necessidade, a um poder que, por sua vez, esgota-se na tentativa de sujeitá-la e muitas vezes fracassa em dominá-la inteiramente. Isto é, não se deve concebê-la como uma espécie de dado da natureza que o poder é tentado a pôr em xeque, ou como um domínio obscuro que o saber tentaria, pouco a pouco, desvelar. Ela aparece mais como um ponto de passagem particularmente denso pelas relações de poder (FOUCAULT, 1988, p.99).

Deste modo o autor entende que figuras desviantes que daí emergem como objetos privilegiados de saber, não expressam uma luta contra as forças subterrâneas dos desvios ou um esforço para assumir o seu controle e ocultar o que ela pudesse conter de mais disfuncional, mas trata-se, antes, da própria produção destes desviantes. É assim que o autor parte em busca da grande rede de superfície em que as diversas estratégias que percorrem estes desvios os utilizam, e se encadeiam segundo “algumas grandes estratégias de saber e de poder” (FOUCAULT, 1988, p. 100).

O ataque foucaultiano à hipótese de repressão está em consonância, mais uma vez, com a visão de poder que o autor constrói: “Temos que parar de uma vez por todas de descrever os efeitos do poder em termos negativos: ‘exclui’, ‘reprime’, ‘censura’, ‘abstrai’, ‘mascara’, ‘esconde’. De fato, o poder produz; produz realidade; produz domínios de objetos e rituais da verdade” (FOUCAULT, 1991, p. 172). O indivíduo e o conhecimento que pode ser adquirido dele pertencem a essa produção. Assim,

poderíamos pensar que não se trata de imaginar que o desvio é simplesmente reprimido, e muito menos de partir à cata de um desvio exterior ao poder. Não há desviantes pré-existentes a perturbar os normais em igual condição ontológica. Os indivíduos, inclusive os desviantes, jamais são “o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre seus intermediários. Em outras palavras, o poder transita pelos indivíduos, não se aplica a eles” (FOUCAULT, 1988, p. 35). De modo que a constituição como indivíduo não é *ex-ante*, mas um dos efeitos primeiros do poder.

É deste modo que Foucault (1991, p. 300) traz para o centro da investigação os modos como as leis operam não para coibir ou suprimir ilegalismos, mas para gerenciá-los, isto é, diferenciá-los segundo uma ‘economia geral’ que é capaz de “riscar limites de tolerância, de dar terreno a alguns, de fazer pressão sobre outros, de excluir uma parte, tornar útil outra, de neutralizar estes, de tirar proveito daqueles”. Segundo o autor, a lei não foi feita para impedir um ou outro tipo de comportamento, mas para diferenciar as maneiras de desviar da própria lei (FOUCAULT, 1991).

Do mesmo modo o autor provoca, desta vez, a hipótese de repressão da sexualidade: “Exclusão dessas milhares de sexualidades aberrantes? Não, especificação, distribuição regional de cada uma delas. Trata-se, através de sua disseminação, de semeá-las no real e de incorporá-las ao indivíduo” (FOUCAULT, 1988, p. 43). Assim, para Foucault, trata-se antes de entender como as disciplinas produzem desviantes. É deste modo que o autor põe em xeque a verve etiológica de estudos sobre o desvio, porém avançando significativamente as discussões em relação às proposições da teoria da rotulação, fechando as passagens escorregadias para o relativismo seletivo e recolocando, de modo mais efetivo, as devidas articulações políticas.

Estas articulações são aqui acionadas não como um domínio distinto da realidade a ser estudado, mas como uma pré-condição desta realidade: toda ontologia ou compreensão da realidade, em vez de simplesmente dada, é construída a partir de práticas sociais que incorporam relações de poder, constituindo objetos e domínios de conhecimento, tanto quanto certos tipos de sujeitos. A realidade, tal como a conhecemos, resulta destas práticas e das lutas concretas para estabelecer ‘verdades objetivas’ no espaço social, de modo que uma concepção politizada da construção social da realidade deve ser capaz de dar conta da contestação e da luta em torno da instituição da verdade (OKSALA, 2010, p. 447).

A ordem, portanto, não é tomada como estado natural das coisas, contrariando a visão de uma totalidade harmônica e funcional que seria ameaçada por desviantes:

A lei não nasce da natureza, junto das fontes frequentadas pelos primeiros pastores: a lei nasce das batalhas reais, das vitórias, dos massacres, das conquistas que têm sua data e seus heróis de horror: a lei nasce das cidades incendiadas, das terras devastadas; ela nasce com os famosos inocentes que agonizam no dia que está amanhecendo. (FOUCAULT, 2005, p.58)

As conexões com as dinâmicas da ordem econômica são, então, acionadas pelo método da análise ascendente do poder, que permite alcançar uma chave de análise crítica marxista, nos fazendo retornar à constituição e reprodução do capital. Assim Foucault (1991, p. 106) entende a criminalização de práticas populares que se tornam intoleráveis ao final do século XVIII, após terem sido, durante todo o Antigo Regime, um *modus vivendi* em conexão simbiótica com as ilegalidades burguesas: “A maneira pela qual a riqueza tende a investir, segundo escalas quantitativas totalmente novas, nas mercadorias e nas máquinas supõe uma intolerância sistemática e armada à ilegalidade”.

Essa intolerância está vinculada ao deslocamento das riquezas da burguesia, da ordem dos bens imobiliários para a de tipo industrial e comercial. A partir desse momento nasce a urgência em reprimir as inúmeras práticas de ilegalidades que afetam esta nova forma de propriedade, especialmente o roubo. Ilegalidades contra direitos, como a evasão fiscal, continuarão a ser toleradas, enquanto as ilegalidades contra os bens serão alcançadas por uma reforma penal. Simultaneamente, os indivíduos que as praticam são identificados, por um sem número de códigos de “dramatização do mal”, como delinquentes e inimigos da sociedade.

É com esta proposta genealógica, na qual estão implicados também os saberes, que Foucault estende o efeito de virada que procurávamos destacar na história da sociologia do desvio, afastando a etiologia da pergunta sobre a origem do desvio, para inquirir sobre a origem dos rótulos, indo além de ricas descrições dos significados destes rótulos para investigar suas conexões com os poderes que se instituem sobre e por meio deles.

A perspectiva nos mostra que, se reproduzirmos o paradigma etiológico para analisar o desvio e sua relação com os contextos organizacionais, este tenderá a permanecer descrito como algum tipo de força ou domínio obscuro, uma realidade subterrânea que os saberes acadêmicos e gerenciais tentam desvendar ou pôr sob controle. Afastando a problemática das garras deste enquadramento, seria possível considerar o “mau comportamento organizacional” como um objeto privilegiado de empreendimentos de saber, alvo de estratégias que, antes mesmo de tentar governá-lo

ou até impedi-lo, se constituem por meio dele. Considerar estes processos abre perspectivas para estudar, como sugere Foucault (1988, p. 100), uma grande rede em que “a violação das normas, a intensificação dos controles e as práticas de resistência se encadeiam segundo algumas grandes estratégias de saber e de poder”. Foi deste modo que a pergunta inspiradora de Foucault, “o que é ‘louco’?”, permitiu a investigação de tudo o que se transformou quando as respostas a essa pergunta se modificaram: reconfigurações de campos, poderes, agentes, teorias, instituições, indústrias e sistemas de controle.

Retomando as ponderações de Giorgi (2006) quanto ao economicismo e ao determinismo de teses que conectam a construção social do desvio às dinâmicas do capitalismo, percebemos que a genealogia foucaultiana é capaz de travar relações entre os saberes-poderes e as dinâmicas da ordem econômica, sem o compromisso de demonstrar estas relações como expressões de estratégias sistemáticas de dominação de classe. Conforme o autor:

Creio que se pode deduzir qualquer coisa do fenômeno geral da dominação da classe burguesa. A dedução é sempre fácil, e é precisamente isso que eu lhe reprovarei. Parece-me que o que se deve fazer é o inverso, ou seja, ver como, historicamente, partindo de baixo, os mecanismos de controle puderam intervir. Como no nível das células estes fenômenos, de repressão ou de exclusão tiveram seus instrumentos, sua lógica, necessidades; mostrar quais foram os seus agentes, e procurar esses agentes não, de modo algum, no âmbito da burguesia em geral, mas dos agentes reais (os pais, médicos, o baixo escalão da polícia). E como esses mecanismos de poder, em dado momento, numa conjuntura precisa, e mediante certo número de transformações, começaram a tomar-se economicamente lucrativos e politicamente úteis (FOUCAULT, 2005, p.38)

De fato Foucault combate arduamente a visão “economista” do poder, na qual o poder teria como razão de ser e princípio de funcionamento a economia, evitando um marxismo estrito que se contenta em denunciar o papel fundamental do poder de reproduzir relações de produção. As organizações, codificando técnicas e práticas de controle social, emergem como espaços de poder dispersos e fragmentados, a despeito de que o resultado de operações deste tipo é, nos dizeres do autor, uma “sociedade da normalização” (FOUCAULT, 2005, p. 46).

Debruçando-se detidamente sobre a disciplina e a normalização como objetos de análise em seus estudos, o autor alcança o que considera ser as manobras, táticas, técnicas e funcionamentos que o permitem apreender o poder em sua circularidade e em

suas extremidades capilares, analisando-o de modo ascendente, a partir dos fenômenos, das técnicas e dos procedimentos de sujeição, para, enfim, mostrar “como eles são investidos, anexados por fenômenos globais, e como poderes mais gerais ou lucros de economia podem introduzir-se no jogo dessas tecnologias, ao mesmo tempo relativamente autônomas e infinitesimais, de poder” (FOUCAULT, 2005, p. 36). É onde o poder, para o autor, é menos uma propriedade de uma classe e mais o efeito de suas posições estratégicas (FOUCAULT, 2005).

A indissociabilidade entre o econômico e o político, portanto, não é vista a partir de uma subordinação funcional, ou mesmo de uma isomorfia formal, pois a relação é de uma outra ordem:

Não há exercício do poder sem uma certa economia dos discursos de verdade que funcionam nesse poder, a partir e através dele. Somos submetidos pelo poder a produção da verdade e só podemos exercer o poder mediante a produção da verdade. (...) Temos de produzir a verdade como, afinal de contas, temos de produzir riquezas, e temos de produzir a verdade para poder produzir riquezas. (FOUCAULT, 2005, p. 28-29)

Se estas conexões não devem ser tomadas como ponto de partida ou tese a ser provada na análise, tampouco devem impedidas de entrar em cena, sob o argumento de representariam um determinismo ultrajante. Elas deveriam, portanto, permanecer no horizonte de análise. Aliadas à teoria da rotulação, que nos permite tomar as reações sociais como formas específicas que os argumentos assumem na composição de uma reivindicação (*claim*), as contribuições das perspectivas críticas nos permitem situar historicamente estas formas, interpelando a seletividade nos processos de rotulação em que as reações sociais se manifestam. Como sintetiza Zaffaroni (2013), em seu esforço por articular as reações ao crime às configurações da sociedade capitalista, e se apropriando da provocação de um aforismo de Franz Kafka: “a gaiola saiu à procura de um pássaro”.

A composição das questões fundamentais e de seus enquadramentos analíticos no referencial teórico aqui proposto, não se dá, é claro, sem significativos desvios ou, como poderia sugerir Machado (2009, p. 36) em sua apropriada leitura de Deleuze, com algumas torções das ideias dos autores aqui discutidos. Longe de uma insurgência contra os sistemas dos quais foram retirados os conceitos aqui apresentados, trata-se de uma tentativa de desembaraçá-los destes sistemas para utilizá-los de outros modos, “mesmo sendo necessário fazer pequenas ou grandes torções que minimizam ou desconsideram

implicações que os conceitos têm no sistema de origem ou que os corrigem a partir de outros conceitos”, criando com outros criadores filhos que não poderiam escapar à rotulação de “monstruosos”.

4. A GESTÃO DO MAU COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, a vertente comportamentalista dos estudos organizacionais é investigada a partir do agrupamento de fenômenos diversos e heterogêneos em um espaço classificatório que se organiza em tipologias e definições de amplo espectro a respeito do “mau comportamento organizacional”. A análise toma como objeto os textos que primeiro expressaram as reflexões teóricas deste conceito, explorando algumas repercussões em estudos no Brasil.

4.1. Fundamentos do problema do desvio

Os comportamentos que desviam de parâmetros organizacionais recebem atenção desde os primórdios das teorias administrativas (ACKROYD e THOMPSON, 1999). A despeito das preocupações direcionadas à detecção e ao controle de comportamentos não-conformes dos trabalhadores, que marcaram o período clássico da administração, desde Fredrick Taylor até a pesquisa de *Hawthorne* concluída por Elton Mayo nos anos 1940, os estudos de comportamento organizacional apoiaram-se por muito tempo em premissas como as de Luthans (1972, p. 287): “virtualmente todas as evidências disponíveis indicam que o comportamento real do trabalho é ordenado e proposital e parece apoiar os objetivos da organização”.

Ackroyd e Thompson (2016) observam que, nos primórdios dos estudos de comportamento organizacional, os analistas pareciam mais interessados em convencer os empregadores de que os funcionários eram basicamente bem dispostos a trabalhar e manter seus empregos, de modo que pouco abordaram a problemática do mau comportamento. Por certo período após a Segunda Guerra Mundial, quando o comportamento organizacional foi identificado como objeto de estudo e ensinado nos cursos de gestão, estes pesquisadores demonstraram pouca preocupação com a questão, tratando-a como efeito residual de estranhas “maças podres” que prosperavam às custas de um gerenciamento pouco iluminado.

Entretanto, é na década de 1990, que uma preocupação singular emerge no campo da administração, orientando uma temática consistente de investigação que direciona o foco de sua atenção para fenômenos então denominados como “mau comportamento organizacional” (VARDI e WIENER, 1996), “comportamento desviante” (ROBINSON e BENNETT, 1995), ou, ainda, comportamento “antissocial” (GIACALONE e

GREENBERG, 1997), “não convencional” (ANALOUÏ e KAKABADSE, 1992) e “disfuncional” (GRIFFIN; O’LEARY-KELLY e COLLINS, 1998). Nestes trabalhos, em que os termos frequentemente se intercambiam, os autores assinalam a ocorrência e a relevância de um problema organizacional, a ser superado por formas mais eficientes de gestão. Deste modo, concentram esforços em definir, compreender as causas, analisar os impactos e, principalmente, propor os controles adequados à solução destes problemas. Tal abordagem se identifica predominantemente com os estudos norte-americanos de comportamento organizacional, inserindo-se na preocupação deste campo com a questão fundamental de como desenvolver e manter comportamentos conformados às regras e objetivos organizacionais (COLLINSON e ACKROYD, 2005).

Nesse contexto, Robinson e Bennett (1995, p. 556) definem o comportamento desviante de empregados como “o comportamento voluntário que viola normas organizacionais, trazendo ameaças ao bem-estar da organização, de seus membros, ou de ambos”. As autoras constroem uma tipologia de comportamentos desviantes, observando, por um lado, a quem ameaçariam (organização ou pessoas) e, por outro, a maior ou menor seriedade dos danos provocados. Na figura 4.1 podemos ver que as autoras incluem na tipologia comportamentos como: sair mais cedo, fazer paradas excessivas, diminuir o ritmo de trabalho, desperdiçar recursos; sabotar equipamentos, aceitar suborno, roubar, praticar favoritismos, espalhar maledicências, esquivar-se de responsabilidades e competir de modo desleal.

Vardi e Wiener (1996, p. 153) incluem em sua discussão outro parâmetro social para definir o mau comportamento organizacional, enquadrando assim “qualquer ação intencionalmente adotada pelos membros das organizações que desafia ou viola (a) normas e expectativas partilhadas na organização e/ou (b) valores, costumes e padrões sociais essenciais que regulam a conduta”. Os autores citam como exemplos: sabotagem de equipamentos, atos de vingança, roubo, assédio, abuso de substâncias, falsificação e vazamento de informações.

Para Giacalone e Greenberg (1997, p.7) o comportamento antissocial é aquele que “traz, ou pretende trazer, danos para a organização, seus empregados ou *stakeholders*”. Os autores afirmam que o conceito é equivalente ao termo comportamento desviante ou disfuncional, citando uma lista que inclui práticas de suborno, espionagem, sabotagem, assédio, agressão, fraude e roubo.

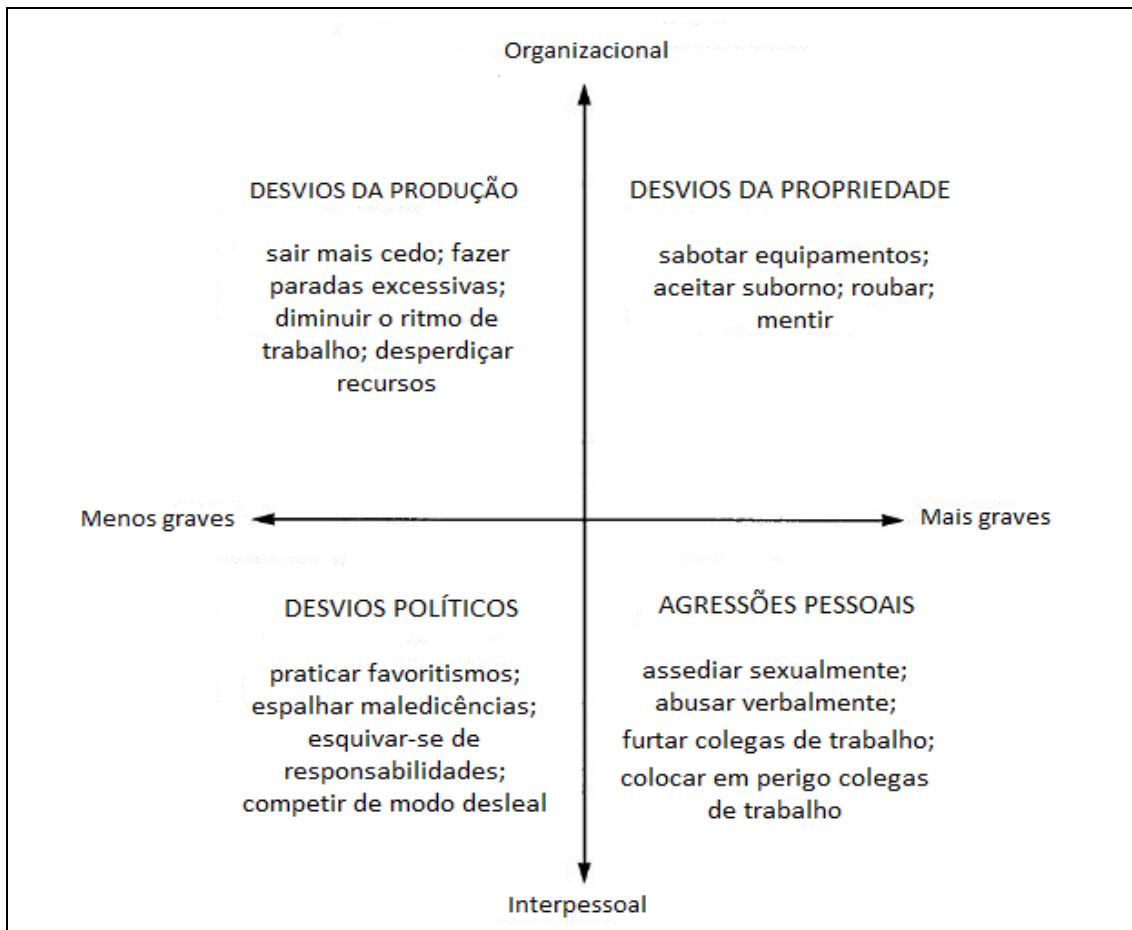


Figura 01 - Tipologia de comportamentos desviantes no trabalho
 Fonte: Robinsom e Bennett (1995)

Warren (2003, p. 627) chama a atenção para a complexidade de níveis de referência normativos, muitas vezes conflitantes entre si, envolvidos nestes conceitos, observando que as diversas tentativas de definir o que seria um desvio “acomodam um amplo conjunto de padrões normativos, mas, infelizmente, não esclarecem de modo apropriado quais valores sociais estão sendo usados para identificar um desvio”. Para encerrar sua breve problematização, a autora propõe a adoção do conceito de hipernormas como parâmetro, definido por Donaldson e Dunfee (1994) como um conjunto essencial de direitos humanos, relativos à liberdade, à participação política e ao respeito à pessoa humana. Combinando estas hipernormas com as normas do grupo de referência na organização, Warren (2003) chega a uma tipologia do desvio, na qual a quebra de normas da organização poderia ser enquadrada como um “desvio construtivo”, se ao mesmo tempo estiver em conformidade com as hipernormas, enquanto a situação contrária seria classificada como uma “conformidade destrutiva”. Já os comportamentos que quebram os dois padrões normativos, seriam enquadrados como “desvio destrutivo”, citando como

exemplo, neste caso, desvios financeiros em uma organização. A tipologia está representada no quadro 3.

| | HIPERNORMAS | | |
|------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| NORMAS DE GRUPO | | Conformidade | Desvio |
| | Conformidade | Conformidade construtiva | Conformidade destrutiva |
| | Desvio | Desvio construtivo | Desvio destrutivo |

Quadro 03 - Tipologia de desvios

Fonte: Warren (2003)

A despeito de reconhecer que “o comportamento necessário para violar normas sociais em prol de algo positivo é distintamente diferente do comportamento necessário para violá-las em prol de algo negativo” (WARREN, 2003, p. 622), a autora se mantém em linha com a preocupação básica de propor "estudos mais integrativos que apresentem um conceito mais amplo de comportamentos desviantes (...) uma linguagem comum para estes desvios, de forma que as pesquisas anteriores possam ser integradas" (WARREN, 2003, p. 623). A autora procura manter à vista sobretudo o elemento que julga comum a todos os desvios cabíveis em sua tipologia, o fato de que “requerem que os empregados resistam à pressão social para se conformar às normas das quais se afastam" (WARREN, 2003, p. 622).

Nestes estudos, a prevalência dos desvios no local de trabalho é destacada como séria ameaça econômica às organizações, sendo justamente a prevalência e a gravidade dos danos as principais justificativas para o enfrentamento do problema. As perdas são estimadas em dezenas de bilhões de dólares anuais (MURPHY, 1993) e os desvios estimados estatisticamente em frequência: até 75% de empregados já se envolveram em comportamentos como estes, em setores como indústria e varejo (HARPER, 1990), sendo apontados como principais geradores destes desperdícios a violência no local de trabalho (BENSIMON, 1994), o roubo (CAMARA e SCHNEIDER, 1994) e uma série de comportamentos que autores como Murphy (1993) classificam como delinquentes. São danos como esses que também ajudam a circunscrever, para estes autores, as violações normativas que importam e que deveriam ser detidas: “Nossa definição de desvio do local de trabalho concentra-se em violações de normas que ameaçam o bem-estar de uma organização” (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 557). As autoras excluem assim

infrações menores de normas sociais como “estilo errado de vestimenta” por não serem, em geral, diretamente danosas às organizações.

Para Kidwell e Martin (2005, p. 9), “é possível concluir que uma epidemia de atos destrutivos, cometidos por empregados na intenção de causar danos à organização ou a seus membros, está enraizada no ambiente de trabalho”. As menções ao caráter patológico do problema se seguem em autores como Baig e Ullah (2017, p. 15), que anunciam “prescrever a cura dessa doença no local de trabalho” e Appelbaum; Shapiro e Molson (2006), cujo artigo é intitulado “diagnósticos e remédios para comportamentos desviantes no trabalho”.

Diante desse cenário, Robinson e Bennett (1995) acusam a ausência de uma teoria abrangente capaz de tratar os desvios como fenômenos organizacionais distintos, articulando comportamentos outrora estudados de modo isolado e mais frequentemente em outros campos de estudo, como o sociológico e o criminológico. Segundo as autoras, a “prevalência de comportamentos desviantes no trabalho e os custos organizacionais a eles associados”, tornam necessário um “programa de estudos específico, sistemático e teoricamente focado no fenômeno” (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 555). É deste modo que o campo de estudos da administração circunscreve uma categoria de fenômenos que acredita expressar o lado até então obscuro das organizações e, simultaneamente, demanda por estudos sistemáticos e integrativos capazes de apontar caminhos para o seu adequado gerenciamento: “sustentamos que o problema do comportamento antissocial nas organizações é um problema de gestão e precisa ser enfrentado como tal” (GIACALONE e GREENBERG, 1997, p. 9).

Segundo Giacalone e Greenberg (1997), os estudos neste campo foram suscitados por violentos incidentes ocorridos em empresas americanas, conhecidos no início dos anos 1990 como “*going postal*”, em referência ao caso em que um empregado de uma empresa de serviços postais, após perder o emprego, voltou ao local de trabalho com uma arma, disparando contra seu chefe e seu supervisor. Tais episódios foram entendidos como sintomas de males mais profundos, que os pesquisadores julgavam importante conhecer e manter sob controle. Entretanto, o interesse de pesquisa passa a abarcar outros tipos de comportamento também considerados prejudiciais ao alcance dos objetivos organizacionais, sendo assim englobados em categorias que remetem à sua disfuncionalidade. Deste modo, atrasos, faltas, mentiras, fraudes, roubos, sabotagens, assédio e comportamentos criminosos, dentre outros, passaram a fazer parte desta agenda de pesquisas.

O nível de amplitude pretendido para tais categorias pode ser percebido na afirmação de Vardi e Wiener (1996, p. 153), para quem a definição deveria ser “ampla o suficiente para integrar vários tipos de mau comportamento e, ainda, capaz de fornecer uma base para um modelo construtivo e explicativo deste tipo de comportamento”, permitindo “uma compreensão mais perspicaz das formas de gerenciar o comportamento nas organizações em todo o seu espectro” (VARDI e WIENER, 1996, p. 164). Os autores pretendem, deste modo, abarcar uma grande variedade de comportamentos, “de uma simples quebra de contrato psicológico a comportamentos intencionais fronteiriços a atos criminosos” (VARDI e WIENER, 1996, p 152).

Robinson e Bennett (1995) têm, com sua tipologia de desvios de amplo espectro, o objetivo expresso de promover uma classificação tão abrangente de comportamentos desviantes, a ponto de ser capaz de determinar “as similaridades e diferenças entre eles, assim como suas dimensões subjacentes”. As autoras pretendem, com a proposta desta tipologia:

“Um ponto de partida para o desenvolvimento de um estudo teórico e sistemático do desvio de funcionários, permitindo-nos desenvolver teorias de desvio mais amplas e mais abrangentes, dando parcimônia e ordem ao conjunto diversificado de comportamentos que compõem o desvio no local de trabalho, ajudando-nos a identificar as relações entre esses diferentes comportamentos desviantes e nos permitindo fazer conexões entre as diferentes descobertas de estudos que abordam tipos específicos de comportamento desviante de funcionários, sendo útil para desenvolver medidas mais amplas destes desvios, e assim permitir testes empíricos de nossas teorias de desvio” (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 557).

As autoras criticam tipologias anteriores justamente pelo que consideram um déficit de abrangência que impediria que os diferentes comportamentos tivessem suas dimensões subjacentes identificadas e relacionadas entre si. Superado este déficit, as autoras entendem ser possível sugerir diretrizes corretas aos gerentes para que aloquem de maneira justa e adequada os controles destes comportamentos: “Essa tipologia, que incorpora uma ampla gama de comportamentos de vários domínios do comportamento organizacional, também é valiosa, pois conecta esses domínios de estudo não relacionados anteriormente” (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 567).

Nível semelhante de abrangência observamos também em Analoui e Kakabadse (1992) que pretendem “uma classificação abrangente de práticas não convencionais no trabalho” que “deve incluir indisciplina (quebra de regras), furtos, não cooperação e uso indevido de instalações, além de práticas que podem ser tabus e consideradas mais

sensíveis, como perturbações e até destruição do ambiente de trabalho” (ANALOUÏ e KAKABADSE, 1992, p. 5).

Para Vardi e Wiener (1996, p. 153), a definição de mau comportamento organizacional deveria ser “ampla o suficiente para integrar vários tipos de mau comportamento, e ainda capaz de fornecer uma base para um modelo construtivo e explicativo deste tipo de comportamento, permitindo “uma compreensão mais perspicaz das formas de gerenciar o comportamento nas organizações em todo o seu espectro” (VARDI e WIENER, 1996, p. 164). Os autores pretendem, deste modo, abarcar “uma grande variedade de comportamentos, que vão desde o roubo praticado por empregados até crimes de colarinho branco, delações, desvios profissionais, ocultação de informações importantes, abuso de substâncias, assédio sexual e vandalismo” (VARDI e WIENER, 1996, p. 152). De modo semelhante, Tomlinson e Greenberg (2005) passam a chamar de “atos desviantes” todas as categorias progressas identificadas em sua revisão teórica, como: roubos, desfalques, desvios de fundo e estelionatos; sabotagem e greves selvagens.

Com estas categorias de amplo espectro, a produção de estudos avança no campo organizacional. Robinson (2008, p.42) menciona que “vários pesquisadores já haviam demonstrado alguma fascinação com comportamentos disfuncionais, embora estes comportamentos não fossem referidos como tais” e que “uma vez que os pesquisadores ‘descobriram’ que os funcionários às vezes se comportam de maneira prejudicial aos outros e às suas organizações, o campo testemunhou uma explosão no número de estudos e capítulos de livros sobre o comportamento disfuncional no trabalho” (ROBINSON, 2008, p. 141). Para a autora, em artigo sobre comportamento disfuncional para o Sage Handbook de Comportamento Organizacional, esta explosão sinaliza que “o campo meramente ‘redescobriu’ o que os teóricos organizacionais clássicos (CYERT e MARCH, 1964; KATZ e KAHN, 1978), disseram o tempo todo; a saber, que de tempos em tempos os funcionários estão propensos a agir de maneiras que minam a eficiência ou entram em conflito com os desejos da coalizão dominante da organização” (ROBINSON, 2008, p. 142). Entretanto, muito além de uma ‘redescoberta’, o que se pode observar é uma recomposição com diferenças importantes em relação às abordagens clássicas, considerando que conceitos outrora isolados, agora aparecem reunidos e muitas vezes intercambiados, ampliando o catálogo de comportamentos enquadrados como desviantes.

No quadro 4 podemos ver um breve apanhado de trabalhos clássicos, em diferentes épocas, e suas definições para os termos empregados, anteriormente à pretensão englobadora de termos como mau comportamento organizacional.

| Termo | Abordagem |
|--|--|
| Comportamento contraprodutivo (Counterproductive Work Behaviour) | São dois tipos bastante diferentes de não-desempenho: fazer pouco ou nada (resultando na baixa qualidade ou quantidade de produção) e fazer algo que é, da perspectiva do empregador, contraproducente (como danificar o produto propositalmente). (MANGIONE E QUINN, 1975, p. 114) |
| Crime de colarinho branco (White-collar crime) | O crime do colarinho branco pode ser definido aproximadamente como um crime cometido por uma pessoa de respeitabilidade e alto status social no curso de sua ocupação. (Sutherland, 1949, p.9) |
| Roubo (Fidling) | Roubo de cliente por um prestador de serviço que é praticado de forma a torná-lo e inventorialmente invisível. O prestador está exercendo uma ocupação legítima, na qual ele submerge seus peculatos. (DITTON, 1975, p. 19) |
| Crime em tempo parcial (Part-time crime) | Transgressores de "meio período" têm uma ocupação em período integral, na qual estão predominantemente envolvidos, tanto em termos de tempo, quanto de envolvimento e comprometimento pessoal. Durante o curso das atividades próprias a esta ocupação, de modo simultâneo e sorrateiro, eles regularmente e habitualmente se dedicam a atos ilegais menores relacionados ao trabalho. Eu adoto "meio período" para me referir à frequência relativa do delito quando comparado à atividade ocupacional legítima, e "parcial" para me referir às implicações psicológicas mínimas que o delito tem para o status público e privado do infrator. (DITTON, 1977, p. 246-247) |
| Roubo (Employee theft) | É a tomada, controle ou transferência não autorizados de dinheiro ou propriedade da organização formal de trabalho, perpetrada por um funcionário durante o curso de atividade ocupacional que está relacionada ao seu emprego. (HOLLINGER e CLARK, 1983, p.1) |
| Soldering (Vadiagem no trabalho) | Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera, soldering, como se diz neste país, handing it out, como se chama na Inglaterra, can caen como é designado na Escócia, é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção. Pode-se afirmar, sem medo de contestação, que isto constitui o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras da Inglaterra e dos Estados Unidos. Raramente se levanta a voz, chamando a atenção para esse assunto tão amplo e importante da vadiagem no trabalho, que diretamente afeta o salário, a prosperidade e a vida de quase todos os trabalhadores, bem como a prosperidade das indústrias nacionais. (TAYLOR, 1995, p. 27) |

Quadro 04 - Antes dos "comportamentos desviantes"

Fonte: Elaboração da autora

O quadro 5 mostra uma compilação dos autores da vertente que propõe a gestão do mau comportamento organizacional e suas categorias englobantes.

| Termo | Abordagem |
|--|--|
| Práticas não convencionais (Unconventional practices) | Uma classificação abrangente de práticas não convencionais no trabalho deve incluir incidências de indisciplina (quebra de regras), furto, não cooperação e uso indevido de instalações, bem como tabus e práticas delicadas, como a perturbação e até destruição do ambiente de trabalho. São práticas desafiadoras que não deveriam acontecer, mas que ocorrem de vez em quando, embora não oficialmente, até mesmo ilegalmente e muitas vezes secretamente. Podem ser vistos como uma ameaça potencialmente real à sobrevivência de qualquer organização no local de trabalho. (ANALOUÏ e KABADASE, 1992, p. 5) |
| Comportamento antissocial (Antisocial behavior) | Comportamento que traz, ou pretende trazer, danos para a organização, seus empregados ou stakeholders. É o oposto do comportamento pró-social, que pretende ajudar e trazer o bem. Cai na mesma categoria dos termos comportamento disfuncional ou desviante. Consideramos como exemplos: incêndio criminoso, chantagem, propina, espionagem, fraude, extorsão, assédio sexual, roubo, atos violentos, sabotagem). (GIACALONE e GREENBERG, 1997, p. 7) |
| Comportamento desviante no trabalho (Deviant workplace behavior) | Comportamento voluntário que viola normas organizacionais significativas, ameaçando o bem-estar da organização, de seus membros, ou de ambos. Pesquisas têm dado atenção a comportamentos que poderiam ser considerados desviantes, embora não tenham sido assim denominados, tais como: absenteísmo, atrasos, descomprometimento, roubo, assédio sexual, decisões antiéticas. (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 556) |
| Mau comportamento organizacional (Organizational misbehavior) | Qualquer ação intencionalmente adotada pelos membros das organizações que desafia ou viola (a) normas e expectativas partilhadas na organização e/ou (b) valores, costumes e padrões sociais essenciais que regulam a conduta. Variam de uma simples quebra de contrato psicológico a comportamentos intencionais fronteiriços a atos criminosos. (VARDI e WIENER, 1996, p. 151-152) |
| Comportamento desviante (Deviant behavior) | De uma briga em uma sala de descanso da fábrica, ao abuso de um empregado por um chefe agressivo, aos diretores financeiros de uma empresa que praticam atividades fraudulentas, o comportamento desviante nas organizações tem criado dores de cabeça, crises e desafios éticos para executivos, empregados, acionistas e sociedade. Está claro que gestores em todos os níveis da organização devem confrontar as razões que provocam esses comportamentos com frequência tão alarmante, bem como desenvolver estratégias para lidar com eles. (KIDWELL e MARTIN, 2005, p. 9) |

Quadro 05 - Comportamentos desviantes segundo o *managing organizational behavior*

Fonte: Elaboração da autora

Muitos exemplos podem caber em rotulações de desvio e quando isso acontece, diversas atividades e tipos de pessoas com poucas ou nenhuma característica em comum além do fato de serem socialmente reprovadas em determinados contextos sociais, são abarcadas em uma mesma categoria (SAGARIN e KELLY, 1987).

Mars (2001), em um estudo antropológico de campo sobre sabotagem no ambiente trabalho, nota as diferentes definições do conceito e aponta as razões para esta multiplicidade, considerando-a adequadas às diferentes dimensões implicadas no fenômeno e na própria investigação que se lança sobre ele.

diferentes definições determinam a coleta de dados e interesses e percepções amplificam ou negligenciam os diferentes aspectos destas definições. É uma área contestada e sujeita a avaliações morais diferentes, cujos diferentes sentidos estão implicados em lutas de poder. Tratam de controle e atos políticos que, embora se passem em um micro nível, estão implicados no nível macro. Diante destas influências e das percepções variantes envolvidas, não deveria ser surpresa a ampla variedade de definições de sabotagem (MARS, 2001, p. 13).

Os conceitos que pretendem traçar linhas capazes de separar e classificar os desviantes a partir de seu mau comportamento na organização recusam a possibilidade de que estas linhas apareçam posicionadas em diferentes lugares, sob diferentes formas, nenhuma delas necessariamente acompanhando o fenômeno de modo coerente ou permanente. Recusam assim o caráter movediço ou, como sugerem Sagarin e Kelly (1975), polimórfico dos conceitos de desvio em prol do aperfeiçoamento de categorias e tipologias de amplo espectro. A pretensão de recusar esta polimorfia, expressa na reivindicação de um conceito unívoco, “ordeiro e parcimonioso”, como sugerem Robinson e Bennett (1995, p. 557), capaz de abarcar o que quer que seja classificado como “desviante” reflete o programa do paradigma tradicional da administração (DAVEL e ALCADIPANI, 2003) e seu compromisso com a elevação da performance econômica das organizações, tendo como um de seus resultados a naturalização de rotulações e a reprodução de universos normativos pressupostos e jamais questionados nestes processos.

Chegamos, então, à visão positivista do desvio como realidade objetiva sobre a qual se constituiria um conhecimento destinado não só a desvendá-lo, como principalmente a gerenciá-lo; à pretensão behaviorista de modelar comportamentos com técnicas de gestão e, por fim, à vinculação funcionalista destes saberes à performance, marcando esta tríade com a “orientação controladora do mundo” de que nos fala Ramos (1983).

Positivismo, behaviorismo, funcionalismo formam a tríade que informa a pressuposição de que os sujeitos desempenham ordinariamente os papéis nos quais foram (super) socializados. Estas respostas em conformidade às normas e valores institucionalizados seriam a condição de possibilidade de uma ordem social bem integrada, caracterizada por estabilidade, harmonia e consenso de valores, seja este tomado como expressão da “organização”, seja admitido como produto de uma coalizão dominante. Quando tal expectativa não se confirma, portanto, há que se buscar, nos indivíduos, grupos ou sistemas sociais em princípio integrados, as imperfeições ou déficits que determinam a ocorrência desse fenômeno então chamado de desvio (PFUHL, 1980).

4.2. Etiologia e controle dos desvios

As definições apresentadas nesta literatura que pretende gerenciar o mau comportamento organizacional consideram como desvios os comportamentos adotados pelos empregados de modo voluntário, isto é, nos quais existe alguma motivação para desviar das normas. O foco da atenção nestes estudos se dirige, então, para o entendimento dos fatores que motivam estes comportamentos, no intuito de gerenciar as condições ambientais que acreditam determiná-los. Na detecção das causas dos comportamentos desviantes, esta etiologia exhibe uma aparente sensibilidade social, direcionada para o entendimento da interação dos indivíduos com seus contextos de trabalho, mas termina docilmente capturada por uma utensilagem gerencial.

Vardi e Wiener (1996, p. 310) apontam que a percepção do que é comportamento desviante é significativamente afetada pelas normas do indivíduo, da organização e da sociedade na qual a organização opera, porém utilizam a ideia como argumento para justificar a importância de compreender como as dimensões culturais afetam as percepções individuais ajudam a superar gaps perceptuais, melhorar a comunicação interpessoal, reduzir conflitos e mal-entendidos, aumentar a produtividade no trabalho e possivelmente reduzir a probabilidade de que ocorram desvios no ambiente de trabalho.

Tomlinson e Greenberg (2005, p.215) defendem a aquisição de uma visão capaz de incorporar “uma variedade de motivos sociais” para o comportamento desviante de empregados, derivados de fatores ambientais, sobretudo das interações entre gestores e funcionários. Assim contrapõem sua perspectiva às abordagens “tradicionais” que, em sua visão, resumiriam o problema a questões de oportunismo, inclinações pessoais ou

desordens psicológicas. Para os autores, as principais dinâmicas sociais que subjazem aos comportamentos são o envolvimento dos empregados em processos sociais informais e as condições organizacionais percebidas como injustas pelos empregados. Desta forma, explicam os comportamentos desviantes de empregados como reações a vários processos sociais informais, como a conformidade com normas grupais e a prática de “um modo secreto de resposta ao tratamento injusto” (TOMLINSON e GREENBERG, 2005, p. 219). Neste sentido, observam que gestores atuam fazendo “vista grossa” ou até mesmo incentivando esses comportamentos, por acreditar que estes seriam válvulas de escape para frustrações surgidas entre os funcionários.

Os quadros prognósticos propostos nesta literatura nos deixam entrever melhor os fatores “sociais” a serem enfrentados pelos *kits* gerenciais de solução destes problemas: criar nos empregados a consciência quanto aos danos, para a empresa e para eles próprios, consequentes dos desvios; instituir códigos de conduta para reduzir ambiguidades nas orientações normativas; criar canais de comunicação para denunciar desvios; rotacionar empregados nos grupos de trabalho e treinar gestores em princípios de justiça organizacional, estimulando a delegação de autoridade, o compartilhamento de informação e a comunicação respeitosa – técnicas que, em sua ótica, encorajariam os subordinados a perceberem os chefes como mais justos. Os autores afirmam a expectativa de que: “com a explicação das sólidas bases de nossas recomendações, os gestores aceitarão a possibilidade de que possam estar contribuindo para um problema que eles próprios tentam erradicar, se colocando à altura do desafio de atacar este problema” (TOMLINSON e GREENBERG, 2005, p.228). Nos dizeres de Analoui e Kakabadse (1992, p. 28): “Para que as práticas não convencionais sejam gerenciadas e sua ocorrência controlada, deve haver o compromisso tanto dos funcionários quanto dos empregadores em se empenhar ativa e religiosamente para melhorar a qualidade de suas vidas profissionais” (ANALOUUI e KAKABADSE, 1992, p. 28).

Robinson e Bennett (1997) também abordam a influência das condições financeiras, sociais e de trabalho que, em sua visão, agem como fatores estressores gerando frustrações nos empregados. Lawrence e Robinson (2007, p. 379) destacam que “os sistemas de poder usados pelos membros da organização para controlar, motivar, organizar e dirigir outras pessoas”, podem ser recepcionados de modo negativo pelos empregados, independente do propósito ou intenção daqueles que os dirigem: “argumentamos que instâncias de poder podem levar a uma perda de autonomia e identidade, e a percepções de injustiça, que juntas podem provocar sentimentos de

frustração, que por sua vez podem motivar comportamentos desviantes”. As autoras entendem que, embora as ações desviantes possam ser percebidas como disfuncionais pela organização, elas podem ser funcionais para aqueles que as praticam, porque servem para manter e proteger suas necessidades de autonomia e senso de respeito próprio e justiça (LAWRENCE e ROBINSON, 2002, p. 379). Por esta razão, as autoras sugerem mudanças nas formas como o poder organizacional é utilizado, considerando que estas formas “não são necessariamente aberrantes ou abusivas: influência, disciplina, dominação e força são todos mecanismos comuns e legítimos de controle na vida organizacional contemporânea” (LAWRENCE e ROBINSON, 2007, p. 391).

Observamos, então, que a etiologia posta a serviço do controle dos desvios, como defendida nesta perspectiva, demanda uma tecnologia de gestão de desvios que deve intervir nas condições organizacionais, de modo a controlar seus efeitos nos comportamentos dos empregados, visando evitar que elas atuem como fatores estressores, mantendo, porém, as estruturas das relações de poder tidas como legítimas. As sugestões de mudanças nestas relações permanecem no escopo do que Faria (1985, p.126-128) aponta como a “grande panaceia” que promete substituir os “maus estímulos” pelos estímulos certos aos comportamentos adequados, sem deixar de observar que esta panaceia negligencia o quanto as organizações inibem, elas mesmas, as tentativas dos indivíduos para converter em realidade todo o seu potencial. Embora autores como Lawrence e Robinson (2007, p. 379) proponham investigar “o desvio no local de trabalho como uma forma de resistência ao poder organizacional”, acabam por destacar seu caráter de acomodação às “coalizões administrativas dominantes”, na medida em que aliviam tensões em relações de dominação que permanecem estruturalmente mantidas. Para o indivíduo, a perspectiva de mudança colocada pela organização significa, como observa Faria (1985) aceitar os pressupostos da empresa capitalista e da cultura que a sustenta.

4.3. Repercussões em estudos organizacionais no Brasil

Podemos observar, no que tange à produção no Brasil, estudos que chamam a atenção para a ocorrência e os danos provocados pelas diversas formas de mau comportamento dos trabalhadores nas organizações. Empregando estas tipologias de amplo espectro e sua verve etiológica que privilegia o estudo dos antecedentes deste problema organizacional, reforçam as promessas de domar o mau comportamento dos empregados com mecanismos de gestão. A literatura é fortemente marcada pela busca

das estruturas motivacionais para a má conduta organizacional, combinando antecedentes individuais (fatores como personalidade, satisfação e valores pessoais) e organizacionais (fatores como sistemas de controle e cultura organizacional) da intenção para o mau comportamento organizacional, colocando o foco em um dos aspectos que definem este tipo de comportamento, a voluntariedade.

Seguindo a definição de Robinson e Bennet (1995), Assad (2007) define a má conduta organizacional (*organizational misbehavior*), como atos intencionais que violam as regras formais do núcleo organizacional. Categoria de análise em seu estudo, os desvios de conduta do empregado são caracterizados por estarem em desacordo com os códigos internos, implícitos ou explícitos, e que resultam em perdas de resultado para a empresa (ASSAD, 2008, p.2). Embora definidos de formas diferentes, os dois conceitos são intercambiados pela autora ao longo de sua tese, que busca fundamentalmente a análise da problemática dos desvios de conduta na organização a partir da conscientização quanto a sua ocorrência e da identificação de seus fatores causais. A autora identifica como principal problema sinalizado por estas más condutas o déficit de integração empregado-empresa. Confirmando os cânones da literatura em que se apoia, a autora aponta o que falta às organizações para conter os desvios:

Desenvolver a capacidade individual de realizar ações que trazem benefícios psicológicos e de caráter que formem, assim, um profissional que não precise ser policiado. O procedimento correto deve ser uma opção interna, individual e livre. Isso garantirá o alinhamento dos interesses empresa-empregado a uma gestão que tenha sustentação (ASSAD, 2008, p. 15)

O alinhamento de interesses em questão se dirige à cultura da organização, manifesta sobretudo no clima ético, que refletiria as percepções comuns e crenças relativas às expectativas organizacionais de conduta aceitável. O modelo em que esta engrenagem funcionaria de modo perfeito mostra uma cultura organizacional pré-existente, fortemente apoiada no clima ético, encontrando indivíduos com bons antecedentes e valores harmonizáveis, por meio de uma boa gestão, a esta cultura.

Oliveira, Moreno Jr. e Gonçalves (2020) analisaram os efeitos combinados de traços de afabilidade e neuroticismo, conforme o modelo dos “Cinco Traços de Personalidade” (ROBERTS, 2009), com variáveis situacionais como justiça organizacional percebida e qualidade de troca líder-membros, para construir um modelo explicativo para o comportamento contraprodutivo. Para os autores, trata-se de

comportamentos desviantes que violam as normas da organização e são prejudiciais ao desempenho individual e coletivo. Os resultados dos testes de hipóteses aplicados com base na análise de regressão múltipla detectaram que funcionários com baixos níveis de afabilidade e altos níveis de neuroticismo são mais propensos a exibir comportamentos contraprodutivos. Por outro lado, as percepções de justiça distributiva não apresentaram relação significativa com estes comportamentos. Já o efeito da qualidade das trocas entre líder-membros parece ser muito mais forte do que os efeitos totais dos dois traços de personalidade e da percepção de justiça organizacional, o que para os autores aponta o papel crucial dos líderes nos processos psicológicos relacionados aos comportamentos desviantes nas organizações. Segundo os autores, para minimizar a probabilidade de comportamentos desviantes, as organizações devem se concentrar nos processos de seleção, treinamento e recompensa dos gerentes que dedicam tempo e esforço no estabelecimento de relacionamentos de qualidade com seus subordinados.

Durans et al (2019, p.1) utilizam o termo comportamentos contraproducentes ou '*counterproductive work behavior*' (CWB) para se referirem a “um conjunto de atos distintos com características volitivas e prejudiciais para as organizações e seus *stakeholders*”, abrangendo desvios de produção, de propriedade e, político, agressão, retaliações e vingança. Os autores observam que o interesse por fenômenos como violência física, roubos, desídia e depredação proliferaram em estudos recentes e foram incorporados ao contexto do CWB, tendo em vista os danos causados aos trabalhadores e à organização, sobretudo no quesito desempenho. Nesse contexto, investigam o desenvolvimento de ações de responsabilidade social corporativa (RSC) como uma “iniciativa de valor” que possibilita a mitigação destes comportamentos contraproducentes, visto que o desempenho da organização é tido pelos autores como um reflexo de seus líderes. Com a aplicação de escalas validadas pela literatura e da modelagem de equações estruturais, os autores concluem que “as ações de RSC podem atuar para mitigar CWB e seus impactos no desempenho da gestão” (DURANS et al , 2019, p. 12), recomendando às organizações “desenvolverem em seus normativos uma boa política que iniba comportamentos discriminatórios e antissociais; ter líderes que pratiquem o que pregam, visto que dão o tom para as organizações e devem ser exemplos de comportamento respeitoso, valores e condutas; estabelecer normas claras com fortes valores igualitários; fazer abordagens que proporcionem um sentimento de pertencimento; promover atração e retenção de talentos; tornar o trabalho significativo (DURANS et al, 2019, p. 12).

Yokosomi (2008, p. 15) investiga os desvios de conduta no campo acadêmico, intercambiando conceitos como má conduta, desvio de conduta e desvio. Toma como exemplos deste problema que “ainda é pouco explorado e, mais que isso, pouco combatido”:

não arquivar os dados, não aceitar avaliações, encomendar dados estatísticos, explorar subalternos, publicar precocemente (para correr na frente), fazer mau uso de verbas, tratar mal a amostra, provocar medo, fazer retaliação política, indicar coautoria inapropriada, preocupar-se mais com a quantidade do que com a qualidade (a síndrome *publish or perish*), mentir, degradar a natureza, roubar documentos, avalizar erros, procurar a fama, fornecer maus pareceres, exercer liderança inadequada, formar “panelas”, abusar do poder, induzir jovens ao erro (por mau exemplo ou por descaso), fazer troca de convites e de favores, republicar os mesmos dados maquiados, dar cartas de recomendação inverídicas, ignorar interesses conflitantes com as agências de fomento, ser cleptomaníaco (YOKOSOMI, 2008, p.10).

A autora busca na nova economia institucional as bases para a etiologia dos desvios de conduta, identificando como impulsionadores, testados pelas hipóteses de sua pesquisa: proteções legais fracas, mecanismos de coerção fracos, maior limitação da racionalidade, maior oportunismo, maior pressão por desempenho. Além de confirmar os fatores em sua análise, a autora recomenda no caso estudado a correção de todos, como, por exemplo, no caso do oportunismo: “conscientização dos pesquisadores do seu papel no âmbito da geração e transmissão de conhecimento” ou “redefinição de indicadores de desempenho observando fatores qualitativos e não só quantitativos” (YOKOSOMI, 2008, p.14).

Gervásio (2018, p.16) adota a definição de *misbehavior*, proposta por Vardi e Wiener (1996), visando “aprimorar o conhecimento do *dark side* na gestão pública”. Para o autor, essas atitudes não podem e não devem ser negligenciadas devido a seus impactos negativos, tais como custos financeiros e sociais, que trazem às pessoas e à sociedade em geral. Seu estudo aponta para os casos que considera de menor visibilidade, os quais denomina como “microviolências presentes no dia a dia das pessoas nas organizações” (GERVÁSIO, 2018, p. 14), em sua visão fenômenos permanentes que prejudicam o desempenho das instituições (GERVÁSIO, 2018, p.14). Os casos de *misbehavior* que o autor identifica em seu estudo são: incivilidade no trato com as pessoas, *bullying*, assédio, discriminação, intimidação, vingança, consumo de produtos não permitidos, violação de privacidade, retenção de informação, impontualidade, inassiduidade, desperdício, abuso de recursos.

4.4. A retórica da gestão do mau comportamento organizacional

As perspectivas analisadas acreditam em modos de gerenciar os fatores do ambiente organizacional com vistas a desencorajar comportamentos desviantes entre empregados. Utilizam expressamente o argumento de inserir antecedentes sociais na explicação dos desvios, idealizando um modelo de organização social administrada, onde um grupo de gestores bem qualificados domina certa “engenharia comportamental” (SILVA, 2008) capaz de administrar “racionalmente” as condutas no campo organizacional. Constitui-se, assim, a gestão como o espaço adequado de saber e de intervenção sobre comportamentos, com agentes empoderados para conferir rótulos e impor restrições àqueles subjugados a sua autoridade e supervisão, na medida em que integram em suas redes de intervenções preventivas ou corretivas um novo tipo de sujeito, o que se comporta mal na organização.

Percebe-se que é marcante nesses estudos a busca por conjuntos aparentemente estáveis e coesos de valores ou normas que possam servir de referência para medir e avaliar comportamentos desviantes na organização, excluindo qualquer problematização do desvio que não esteja relacionada com o seu controle eficiente. Quando anunciadas, as dificuldades para construir conceitos abrangentes diante da multiplicidade de parâmetros, são contornadas pela atribuição, declarada ou não, dos parâmetros que se considera como a ordem relevante, objetiva e estável, cuja violação seria o próprio elemento definidor do “mau” comportamento organizacional.

Ao definirem desvio como violação de normas organizacionais, Robinson e Bennett (1995) contornam as tensões do conceito de “normas organizacionais” assumindo que uma coalização dominante estabelece as normas que devem ser seguidas, pondo-se então a investigar porque tal expectativa não se cumpre. Embora pontuem a existência de visões divergentes e conflitos de normas e valores, consideram relevante para dar conta do fenômeno apenas a normatividade estabelecida desta coalizão dominante, excluindo as normas na sociedade mais ampla e as normas subculturais na própria organização. Reestabelecem, assim, uma totalidade que julgam consensual e legítima, quase uma profecia normativa que, para sua surpresa, muitas vezes não se realiza: “Nós nos concentramos na violação das normas adotadas pelas coalizões administrativas dominantes das organizações, ao invés das normas dos grupos de trabalho ou subculturas” (ROBINSON e BENNETT, 1995, p. 557).

Quase uma década depois, em artigo de revisão do campo, as autoras reconhecem a existência de definições divergentes em torno do que poderia ser classificado como um desvio, admitindo a interferência dos julgamentos dos atores que poderiam interferir de modo significativo na classificação dos comportamentos desviantes. Segundo as autoras: o resultado de tal processo “às vezes depende de quem é solicitado a fazer tal definição”, pois esses julgamentos “podem ser muito subjetivos”, de modo que “gestores em organizações distintas, ou empregados e gestores na mesma organização podem, em certas circunstâncias, enxergar comportamentos desviantes de modos inteiramente diferentes” (BENNET e ROBINSON, 2003, p. 267). Entretanto, tais sugestões não se transformaram em investigações relevantes nos estudos que se desenvolveram com base neste artigo.

Na tradição de pesquisas que tratam as normas organizacionais como objetos relativamente estáveis e não problemáticos de conhecimento (BRYANT e HIGGINS, 2010, p. 250), estes discursos que reivindicam a gestão do mau comportamento organizacional exibem uma concepção de organização predominantemente abstrata e a-histórica, uma ordem não problematizada, entendida como uma totalidade de valores e de interesses aos quais, espera-se, os sujeitos devem se adaptar ou então serem punidos e neutralizados quando desviam, ao invés de aceder aos processos de integração. Assim predomina nos estudos sobre comportamento desviante nas organizações uma abordagem funcionalista que, segundo Gaulejac (2006, p. 419), “à maneira das abordagens comportamentalistas para o indivíduo, considera a organização como um dado, um sistema, uma entidade que tem funcionamento ‘normal’ ou ‘lógico’ e cuja finalidade é garantir sua reprodução”.

Tais estudos visam instrumentalizar a gestão com ferramentas de controle que permitam evitar os desvios danosos e, ao mesmo tempo, manter as condições para que os desvios positivos realizem seu potencial de promover a criatividade, a inovação e o ajuste da organização às demandas do ambiente social. Aos gestores, uma das audiências mais significativas neste campo, são endereçados os saberes e as tecnologias de gerenciamento dos desvios, sendo marcante a construção da relevância dos estudos com base na oferta de “recomendações, na forma de diretrizes para a gestão, sobre como lidar com essas práticas de forma eficaz” (ANALOUÏ e KAKABADSE, 1992, p. 2).

O objeto central das reivindicações da literatura “*managing organizational behavior*” é a expertise da gestão na solução do problema do comportamento desviante na organização, que faz ressoar certo clamor taylorista contra “sistemas defeituosos de

administração” resultantes da “ignorância dos padrões” quanto aos melhores métodos, ignorância esta que “auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção” (TAYLOR, 1995, p. 30). Um clamor que Potter (1989) parece reenunciar, falando diretamente para a audiência gerencial e antecedendo a literatura de gestão do mau comportamento ao defender as intervenções da gestão sobre os “processos sociais e fatores organizacionais que contribuem para o desvio” (POTTER, 1989, p. 14):

Você, como gestor, está engajado como um agente de controle. (...) Seu trabalho é assegurar que o mundo organizacional funcione suavemente, que as políticas da companhia e os guias de segurança sejam seguidos, que os cronogramas sejam cumpridos e que tudo corra do modo mais eficiente e lucrativo possível. O fato de que você seja responsável por manter esta disciplina significa que alguém espera que desvios ocorram. Desvio, é claro, é qualquer coisa outra que não aquilo que organização espera: desvio de metas de produção, violação de políticas de conduta, roubos, sabotagens e desfalques” (POTTER, 1989, p. 14)

Dentre as figuras que emergem destes espaços classificatórios está, além da figura do funcionário ideal e bem comportado, também a do gestor qualificado e devidamente municiado com as tipologias de amplo espectro para as “artes de etiquetagem” e que poderiam exibir por meio delas a competência para colocar tudo em seu lugar, especialmente as pessoas e seus comportamentos.

Estes utensílios de controle de desvios, ou protótipos de “aparelhos de detecção, identificação e registro” (GROUXL, 2008, p. 99) configuram uma retórica de defesa da gestão que ultrapassa a proposição de disciplinar o comportamento humano do trabalho, para incorporar a reivindicação de gerenciar aquilo mesmo que escapa a estes controles disciplinares ineficientes, controles que parecem fazer sentido por si sós, mas que operam justificando propostas como as da “gestão do mau comportamento organizacional”.

Retomando a grade de análise proposta com base em Best (1990) é possível sintetizar, para a literatura analisada, a malha retórica que aponta os fundamentos do problema do desvio nas organizações, os quadros diagnósticos e prognósticos para o posicionamento da gestão perante o problema, bem como os quadros motivacionais ou justificativas para as medidas de controle. A síntese é delineada no quadro 6.

| Construção dos fundamentos do problema (<i>grounds</i>) | Construção de quadros diagnósticos | Construção de quadros motivacionais (<i>warrants</i>) | Construção de quadros prognósticos |
|---|---|---|--|
| <p>Comportamento voluntário e individual</p> <p>Cometido por empregados;</p> <p>Viola normas organizacionais e/ou sociais;</p> <p>Provoca danos à organização, a seus membros ou à sociedade;</p> <p>Prevalente nas organizações.</p> | <p>Estressores organizacionais que provocam frustração.</p> | <p>Severas perdas financeiras, de bem-estar e de desempenho na organização.</p> <p>Espalha-se na organização como uma epidemia.</p> | <p>Programa de estudos específico e sistemático;</p> <p>Intervenções gerenciais nas condições organizacionais que estimulam comportamentos desviantes;</p> |

Quadro 06 - A retórica da gestão do mau comportamento organizacional

Fonte: Elaboração da autora

5. O MAU COMPORTAMENTO SOB A PERSPECTIVA CRÍTICA

Ackroyd e Thompson (1999) são os primeiros autores a se apropriarem das formulações comportamentalistas sobre o mau comportamento dos empregados para promover algumas inversões em seus sentidos, especialmente na exploração das conexões deste fenômeno com a resistência no trabalho. Em franco contraste com as pressuposições defendidas pelos estudos de comportamento organizacional, propõem a definição de “mau comportamento organizacional” (misbehavior) como “tudo aquilo que você faz no trabalho e que não deveria fazer” (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p.3).

Sua abordagem não pressupõe o comportamento ajustado dos trabalhadores aos objetivos organizacionais, mas, ao contrário, reconhecem um antagonismo nas relações entre administração e trabalho, estruturado no próprio cerne das organizações capitalistas. Deste modo, na perspectiva dos autores, o comportamento desviante dos trabalhadores é tomado como manifestação de uma oposição às formas de controle e de dominação perpetradas pela gestão que, ao impor controles, interage com a auto-organização dos trabalhadores em uma contínua luta em torno da apropriação de recursos materiais e simbólicos na organização, emergindo nesse contexto os comportamentos classificados como misbehavior.

Os autores conceituam o termo a partir de duas características: a organização de tipo informal (diferente das formas institucionalizadas nas atividades sindicais e de outras formas de contestação organizadas em esferas institucionais) e a dimensão coletiva de cumplicidade, que lhe confere certa tolerância informalmente acordada, mas que pode ser, ao mesmo tempo, precedente para outras ocorrências de mau comportamento.

Ackroyd e Thompson (1999) são os primeiros autores a se apropriarem das formulações comportamentalistas sobre o mau comportamento dos empregados para promover algumas inversões em seus sentidos, especialmente na exploração das conexões deste fenômeno com a resistência no trabalho. Embora não tratem o mau comportamento organizacional e a resistência como conceitos equivalentes, os autores tampouco estabelecem fronteiras nítidas entre eles, preferindo apontar um *continuum* entre as categorias, que expressaria diferentes níveis de organização dos trabalhadores, conforme a figura 3.1.

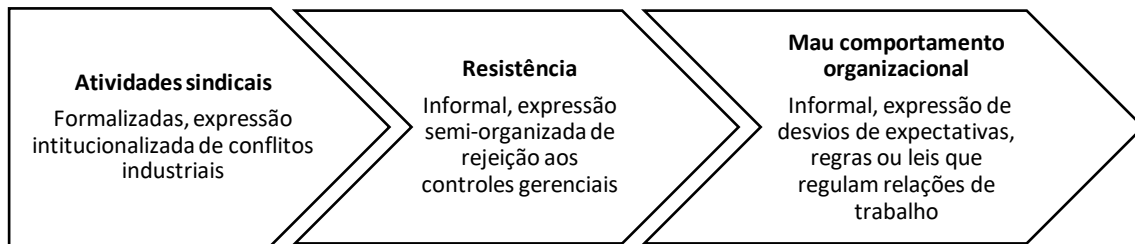


Figura 02 - Sindicalizados, resistentes ou mau comportados
 Fonte: Elaboração da autora

Partindo desta definição fluida, os autores se apoiam nas evidências de pesquisas sociológicas de campo para analisar comportamentos como roubo, sabotagem, cinismo, jogos sexuais, absenteísmo e redução de esforço, explorando em que medida podem significar respostas às tentativas de exercício de poder pela gerência, ainda que não contem com níveis mais consistentes de organização. Neste contexto, os autores provocam os pesquisadores para que façam teorias que “possibilitem ‘ver’ a resistência e o mau comportamento, e reconhecer que práticas inovativas de empregados na organização informal continuarão a subverter regimes gerenciais” (ACKROYD e THOMPSON, 1999, p. 162).

Ao longo deste capítulo, serão analisadas as implicações da inversão promovida em torno da categoria ‘mau comportamento organizacional’ nos estudos organizacionais e, incorporando outras contribuições de teor crítico, os desafios postos à ideia de gestão do mau comportamento organizacional, bem como o surgimento da visão que aponta as corporações como protagonistas de desvios contra a sociedade.

5.1. Do mau comportamento à resistência

Para Ackroyd e Thompson (1999, p.31), as pesquisas sociológicas de campo que, desde os anos 1950, analisaram o universo do trabalho industrial (ROY, 1952; LUPTON, 1963; TURNER, 1971; HERNY e MARS, 1978; DITTON, 1977; THOMPSON, 1983) trouxeram fartas evidências do *misbehavior* como um fenômeno generalizado no ambiente de trabalho, ampliando o entendimento sobre o que ocorre “abaixo da superfície da organização formal e do aparente consentimento dos funcionários na relação capitalista de emprego”. Trazendo à cena o extenso submundo da dominação burocrática, essas pesquisas documentaram fenômenos como a barganha de esforço, a indisciplina no uso do tempo, o furto, o roubo, a sabotagem e a destrutividade, tidas como formas recorrentes de oposição às disciplinas de trabalho constituídas nestes ambientes. Para os

autores, estes fenômenos configurariam uma certa recalcitrância que, a despeito de evoluções nos controles propiciadas por novos regimes de gestão, seria marcante também no contexto contemporâneo das relações de trabalho.

Seguindo esta tradição, Acroyd (2012) discute a permanência e o alcance do mau comportamento organizacional no contexto contemporâneo das organizações. Para o autor, novas formas e níveis de intensificação de controles surgem no âmbito da hegemonia do capital financeiro e da reestruturação dos mercados de trabalho, transformando as estruturas corporativas e os regimes de gestão, tendo como consequência a redução de espaços entre a supervisão e os níveis gerenciais mais altos, a proliferação de cargos não qualificados e precarizados, e a potencialização da mobilização de dimensões simbólicas e culturais como instrumentos de controle pelas novas tecnologia de informação.

Diante deste contexto, uma agenda de pesquisa organizacional inspirada nos estudos de Foucault (1991) sobre as técnicas de poder e a construção de corpos dóceis, passaram a dissecar as organizações, em busca de tecnologias de vigilância e controle que, sob discursos humanizantes ou liberalizantes, teriam instaurado padrões de comportamento disciplinar e cooptado a subjetividade dos indivíduos em favor da racionalização produtiva em curso.

Willmott (1993, p. 520) sugere que “nas organizações, os programas de culturismo corporativo, gestão de recursos humanos e qualidade total promoveram o reforço de um ethos corporativo que demanda lealdade dos empregados e exclui, silencia e pune aqueles que os questionam”. Para Townley (1993), os empregados internalizam estes discursos e os impõem a si mesmos, dispensando o exercício de poderes externos. Antecipando algumas destas questões, Tragtemberg (2005, p. 27) aponta que a gestão das 'Relações humanas' significa, acima de tudo, uma forma de “agir sobre indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convêm à empresa”.

Os resultados destas pesquisas, entretanto, pareciam fechar qualquer possibilidade de recusa ou mudança na maneira como os sujeitos são construídos pelos discursos dominantes (SPICER e FLEMING, 2007). No extremo destes *insights* foucaultianos, está a afirmação de que “quem somos”, até mesmo quando somos desviantes, seria apenas um produto cambiante do poder, governado por interesses de controle administrativo e de regulação. No contexto do que parecia ser uma vitória da internalização dos controles sobre a resistência, acusações de desvios eram desencadeadas pelos próprios empregados. Como mostra Durand (2003, p. 149), o

modelo de responsabilidade coletiva no grupo de trabalho aumenta as pressões dos pares sobre cada indivíduo, de modo que atrasos, faltas e fracas performances não são mais questionados pelos chefes, mas pelo próprio grupo, que pode ver sua performance reduzida ou parte do trabalho aumentar, caso um dos integrantes “do time” não respeite a média estabelecida.

Ackroyd (2016) aponta, então, que uma das principais consequências desta agenda de pesquisas foi o ocaso do interesse de pesquisa pelo *misbehavior*, com “tudo parecendo quieto no front” (THOMPSON e ACKROYD, 1995) e a afirmação da efetividade das novas práticas gerenciais na marginalização do potencial de resistência. É contra este ocaso que Ackroyd e Thompson (1999) se colocaram, buscando renovar as discussões a partir da categoria de mau comportamento organizacional. Levando à frente o empreendimento, Ackroyd (2012) observa que se, por um lado, as condições para a criação das formas clássicas de mau comportamento já não se aplicam em grande parte das empresas, por outro, as pesquisas no campo organizacional teriam mostrado uma proliferação de novos tipos de mau comportamento organizacional, revelando “um período de inovação comportamental generalizada, em que novas expressões para o impulso de se comportar mal surgem mesmo em um contexto de mudança geral no equilíbrio de poder em favor do empregador” (ACKROYD, 2012, p. 1).

Neste contexto, o autor recoloca o conceito de *misbehavior* como sendo um “impulso” de assumir o controle, em vez de estar sempre sujeito a ele, reafirmando a vitalidade da recalcitrância do trabalho e combatendo o pessimismo de discursos que reafirmavam o sucesso dos controles técnicos e culturais sobre o poder de resistência dos trabalhadores (ACKROYD, 2016, p. 5). A discussão do autor culmina com a proposição de um “sujeito indisciplinado” como protagonista do *misbehavior*. No bojo destas discussões, ocorre uma mudança gradual da ideia de que o controle normativo é um dispositivo unificado, difundido e potencialmente eficaz de manipular os corações e as mentes dos funcionários, para um reconhecimento de que sua implementação é difícil e inevitavelmente parcial e que os funcionários não são tão prontamente controlados, mas apresentam respostas altamente variáveis e imprevisíveis a estes controles normativos.

Como sugere Ackroyd (2012, p.3), “quanto mais cuidadosamente o comportamento das pessoas no trabalho é examinado, mais descobrimos que há desvios em relação às expectativas embutidas nos contratos de trabalho, nas regras da empresa e nas leis trabalhistas”. Uma nova agenda de pesquisas desta vez identifica o mau comportamento organizacional por toda a parte, recompõe suas conexões com práticas de

resistência e explora o seu alcance de transformação social. Em grande parte, esta agenda retoma leituras de Foucault para, desta vez, focar o poder como uma relação – em que sempre que o poder é exercido, a resistência também estaria presente – e questionar sentidos totalizadores para a ideia de “discurso”, buscando encontrar os espaços de manobra que desafiam estes discursos então assumidos como confinantes.

Para Foucault (2008, p. 255), a conduta é uma atividade que consiste em uma condução por outros e também um modo de se deixar conduzir, isto é, de “se comportar sob o efeito desta conduta” (FOUCAULT, 2008, p. 255), porém o autor interroga: “não terá havido formas de resistência ao poder como conduta?” (FOUCAULT, 2008, p. 257). Deste modo, uma “contraconduta” conteria mais do que um sentido negativo de “não se conduzir como se deve”, apontando para um potencial de resistência contra os procedimentos postos em prática para conduzir os outros (GRABOIS, 2011), que permitiria tanto escapar da conduta dos outros, quanto definir para si mesmo uma maneira nova de se conduzir em relação aos outros, criando assim “algo no caminho”, como passagens para novas existências, quiçá para novas formas de luta.

Estas perspectivas, localizando tentativas de retomada da autonomia onde existem tentativas de controle, questionam a capacidade dos gestores induzirem mudanças comportamentais para fazer coincidir os comportamentos reais e os esperados na organização, defendida pela visão ortodoxa dos estudos de comportamento organizacional (ACKROYD e THOMPSON, 1999). A administração, nestes contextos, estaria muito aquém da imagem do gestor sossegado no comando de dispositivos de controle sofisticados e eficientes, como poderia fazer supor uma literatura que descreve os controles concertivos como bicos sem saída. Em lugar desta ideia, uma nova agenda de pesquisas investiga, então, o que estaria acontecendo sob a aparente tranquilidade reinante no mundo do trabalho (THOMPSON e ACKROYD, 1995).

Bain e Taylor (2000) investigando o trabalho realizado em *call centers*, observam que, mesmo com novos aparatos tecnológicos para a vigilância dos trabalhadores pela gerência, como *layouts* projetados para evitar distrações e conversas paralelas, *scripts* comportamentais e controles *high-tech* de desempenho, as inconsistências nos processos e falhas na supervisão eram amplamente exploradas pelos trabalhadores para burlar disciplinas e controles – muitas vezes com a participação dos próprios supervisores, a quem interessava manipular resultados para não prejudicar os rendimentos calculados sobre o desempenho do time. Embora os empregadores disponham de novas tecnologias para ampliar as demandas e o monitoramento do trabalho, respostas que contrariam esses

objetivos também se apoiam dos mesmos recursos, como mostra o uso de computadores no local de trabalho para '*cyberloafing*' ou o uso do tempo de trabalho para tratar assuntos particulares nas mídias sociais (PAULSEN, 2014; CEZAR e CORSO, 2019).

Em empresas de serviços baseadas na ideologia do “cliente é o rei”, Harris e Ogbonna (2006, p.543) detectaram “uma série de ações deliberadas do pessoal da linha de frente para sabotar a experiência dos clientes com um impacto imediato na percepção do serviço”, comprometendo as metas da empresa. Ackroyd (2012) observa o caso de uma grande empresa de tecnologia, em que a alta gerência e o departamento de recursos humanos expressavam a importância estratégica de ter uma força de trabalho "comprometida" com a organização e "engajada" na obtenção dos resultados, mas experimentavam um baixo nível de envolvimento dos funcionários, medido pelas próprias pesquisas da empresa. Os funcionários percebiam explícita e extensivamente as contradições nestes discursos e nas práticas de gestão da empresa, classificados por eles como “hipocrisia em cima de hipocrisia”.

Fleming e Spicer (2007, p.179) exploram como o cinismo pode significar a recusa em internalizar discursos gerenciais conciliatórios que ameaçam identidades, funcionando como um dispositivo de distanciamento capaz de "nutrir vocabulários comunitários de crítica". Colocando em perspectiva a suposta vitória do panóptico e da vigilância, a ênfase da discussão é deslocada para as lutas discursivas e micropolíticas de resistência, vistas como 'processos constantes de adaptação, subversão e reinscrição de discursos dominantes'. Em tais processos 'os indivíduos confrontam e refletem sobre seu próprio desempenho identitário, reconhecendo contradições e tensões e, ao fazê-lo, pervertem e sutilmente mudam significados e entendimentos' (THOMAS e DAVIES, 2005: 687).

É neste contexto que Fleming e Spicer (2007, p. 29) apontam as várias “faces da resistência”, como a recusa (bloquear o poder dizendo não), a voz (ganhar representação no domínio das relações legítimas de poder), a fuga (distanciar-se dos efeitos do poder via cinismo, ironia ou humor) e a criação (elaborar identidades alternativas às fornecidas pela corporação), todas apontando para uma relação singular, na qual poderes que tentam dominar são confrontados, enfraquecidos, isto é, resistidos pelos subordinados, ao invés de meramente reiterados em sua lógica – que é então bloqueada, desafiada, reconfigurada ou subvertida de um modo não esperado por aquele poder, trazendo algum efeito favorável para os subordinados.

Karlsson (2012) interpreta o mau comportamento organizacional como expressão de resistência de trabalhadores contra práticas de gestão que ferem a dignidade e a autonomia no trabalho. Segundo o autor: “as pessoas precisam de dignidade e autonomia no trabalho, e se isso lhes é negado, haverá uma forte tendência à resistir a tais condições de trabalho” (KARLSSON, 2012, p.197). Seu foco recai sobre a quebra das normas determinadas pelos superiores, “as regras da administração” que se supõe que sejam seguidas pelos empregados, mas que estes quebram quando praticam o “mau comportamento organizacional”. É no contexto das relações hierárquicas de poder que o autor situa os diferentes conjuntos de regras que figuram no ambiente de trabalho e que, ao invés de serem estritamente seguidas, tornam-se objetos de interpretação e luta.

Examinando como esses sentidos são explorados em estudos organizacionais no Brasil, observamos que Malhão (2015) explicita a crença no potencial de transformação do que denomina como “práticas desviantes”, ressaltando o caráter anticapitalista que os desvios podem assumir. Observando práticas que incluem a gambiarra (BOUFLEUR, 2006), os desvios nas características e usos dos objetos (KASPER, 2004) e a desobediência tecnológica que “desacata a imagem consolidada dos produtos industriais” (OROZA, 2012), o autor destaca que a sócio-lógica do capital é quebrada e os princípios econômicos que norteiam a produção industrial são desafiados, colocando em xeque os fundamentos éticos e históricos do modo de produção capitalista.

Em pesquisa junto à montadora no Estado de São Paulo, que adota o modelo de produção toyotista, Bernardo (2009) conclui que o contexto no qual estão inseridos os trabalhadores dificulta a ação organizada dos trabalhadores para se contrapor ao poder das empresas e, portanto, também o alcance de uma transformação do sistema social por meio do movimento sindical. Porém apresentou relatos de

algumas situações de resistência individual e coletiva no local de trabalho, que, se não mudam essencialmente as relações de trabalho, têm possibilitado, ao menos, o alívio do fardo imposto pelo modelo de organização flexível. (...) Os trabalhadores conseguem manter um distanciamento subjetivo em relação ao controle simbólico buscado pelo discurso empresarial que implica que o domínio sobre eles seja menor do que o desejado pelas empresas (BERNARDO, 2009, p. 162).

A autora identifica essas táticas como ações astuciosas cotidianas por meio das quais os sujeitos encontram maneiras de se desembaraçar da rede de forças e representações estabelecidas, com estratégias que exibem, nos dizeres de Certeau (1998, p. 79), "uma arte dos golpes, dos lances, um prazer em alterar as regras do espaço

do opressor". Para a autora, um exemplo de tática que se configura como uma sabotagem aos opressores é o relato de um trabalhador que amassa carros na linha de montagem, em reação a situações de extremo desconforto de temperatura. A autora conclui que, apesar de todas as características que compõem os discursos gerenciais da era da flexibilização, que buscam atribuir um maior nível de responsabilização ao trabalhador, ainda é possível encontrar táticas de sabotagem semelhantes às utilizadas no início do capitalismo industrial (BERNARDO, 2009, p. 169).

Cita como exemplo a paralisação da produção com a colocação de fitas adesivas sobre os dispositivos de leitura ótica dos robôs, que assim param de funcionar. Apesar de todos saberem do risco de demissão, relatam nas entrevistas que casos assim ocorrem com frequência e que há 'revoltados' ou ousados que não dão muita atenção à possibilidade de serem descobertos. "Eles parecem assim ver estas situações como um tipo de jogo, no qual, se perderem, serão demitidos, mas, se ganharem, terão a satisfação de ter prejudicado seu opressor" (BERNARDO, 2009, p. 170). Mesmo sem uma ação coletivamente orquestrada, a soma destas táticas poderiam ter como resultado a modificação de normas da empresa e a imposição de limites para a exploração. As pequenas vitórias de trabalhadores revoltados, entretanto, segundo a própria autora, raramente mudam a essência das dificuldades advindas do modelo de organização do trabalho ao qual estão submetidos os trabalhadores.

Em seu estudo de campo em um metalúrgica no estado de São Paulo, Svartman (2009) oferece uma descrição deste local de trabalho como uma arena onde uma série de conflitos e formas de resistências encontram lugar. "O sistema produtivo solicita iniciativas dos trabalhadores e eles encontram formas sutis de singularizar suas atividades. Criam-se formas astuciosas de transformação das condições prescritas de trabalho que atendiam necessidades dos sujeitos envolvidos". O autor observa sobre essas "atividades singularizadas", que

apesar de se adaptarem ao imperativo da aceleração da velocidade produtiva, dialogavam também com a necessidade de encontrar posturas mais cômodas de trabalho, de proteção frente aos perigos das tarefas, de instaurar a possibilidade de conversas com colegas, formas de proteção (individuais e coletivas) contra acidentes ou simplesmente permitirem a expressão de certas habilidades pessoais (SVARTMAN, 2009, p. 23).

Saraiva e Santos (2011), investigando como os trabalhadores exploram margens de ação em espaços disciplinarizados de trabalho, identifica na capacidade destes agentes

determinarem e realizarem seus interesses uma forma de exercício político que contraria a própria noção de organização enquanto instrumento de controle social. Os autores observam as diversas formas de burla de sistemas racionais e prescritivos da organização que determinam o que fazer a todo instante, mostrando que práticas como a barganha de *know-how*, o uso de redes de relacionamentos internos e da proximidade com detentores do poder, assim como a administração da imagem da obediência e da disciplina, são estratégias políticas que corrompem os sistemas de regulação dos comportamentos e sabotam a formalidade, expressando uma dinâmica social que, em sua visão, reconfigura em alguma medida as lógicas econômicas.

Mesmo em regimes expressamente autoritários, onde a gestão se realiza “pelos gritos”, Silva e Alcadipani (2001) observam que as agressões físicas cometidas por superiores contra funcionários para puni-los por erros na produção, embora fossem prerrogativa dos superiores hierárquicos em modelos de gestão durante os anos 1960, eram utilizadas também pelos operários como resposta às atitudes dos supervisores. Relatos apresentados pelos autores remetem à existência de espaços que funcionavam como redutos onde os operários realizavam ‘delitos’ proibidos naquele contexto, como tomar café ou descansar durante o horário de trabalho. Nestes espaços, nenhum superior tinha coragem de entrar, sob pena de agressão física.

Medeiros e Alcadipani (2014) estudam o humor como uma das formas do *misbehavior* proposto por Ackroyd e Thompson (1999), identificando que este tipo de comportamento consegue manifestar, por meio de formas menos sujeitas a represálias, alguma forma de subversão e resistência, ao contrariar o que é prescrito pela organização.

Para Medeiros e Alcadipani (2014), o uso do humor contrariando formas de conduta prescritas pela organização, é uma forma de *misbehavior* que expressa a insatisfação com o trabalho ou com a organização, especialmente quando outras formas de resistência podem provocar represálias. Para os autores, “a resistência se configura como uma forma criativa de afastar a tensão do trabalho, de se vingar contra as injustiças e maus tratos percebidos” (MEDEIROS e ALCADIPANI, 2014, p. 11). O humor, ainda que exercido estritamente no espaço do grupo, ajudaria os trabalhadores a lutarem contra os efeitos da alienação e a articular o conhecimento desta condição, visto que detectam no discurso dos entrevistados noções de vingança e de retomada do controle em relação a clientes, gerentes e à própria organização, responsabilizados pelas condições de insatisfação. A tomada de controle por meio da vingança representa, para aqueles com menos poder, uma forma de se considerarem poderosos e vitoriosos, de negar a

impotência ou a falta de poder e de modificar a experiência, “pelo menos nos bastidores corporativos”, espaço no qual alguma alteração do “*script* organizacional” efetivamente ocorre. Deste modo, os autores se contrapõem à visão de que o humor, ao canalizar insatisfações com o trabalho, é apenas um facilitador para a produtividade, identificando-o como uma forma de resistência.

Vieira, Neto e Antunes (2013), investigam os desvios de comportamento de professores universitários como forma de resistência aos modelos de gestão pautados na calculabilidade do desempenho docente, sendo assim uma forma de oposição que visa restaurar a dignidade e a autonomia no trabalho frente às disciplinas impostas com objetivos gerencialistas.

Pessoa (2018) entende a resistência como uma forma de poder exercida pelos subordinados no local de trabalho, que contraria práticas disciplinares nas organizações. No caso estudado, a autora identificou que, embora a gestão da empresa estudada estivesse orientada para variáveis como eficiência, conformidade e satisfação do cliente, muitas relações sociais originadas nos encontros dos empregados no cotidiano de trabalho seguiam na direção contrária a esses princípios. Deste modo, a resistência, para a autora, representa um elemento constitutivo de uma complexa dinâmica organizacional, na qual o comportamento organizacional não sustenta vias unilaterais de controle e direção das pessoas, tendo em vista que a todo o momento ocorrem interpretações e adaptações que desafiam as regras. Com base nesta visão, a autora propõe uma categoria para classificar estes “desvios de padrões de conduta esperados dos empregados” (PESSOA, 2018, p. 1): as relações sociais que desafiam o management.

Valadão Jr, Medeiros e Teixeira (2017), pontuando que a tecnologia não se restringe a um mecanismo de ampliação de controle, observam o potencial de utilização da Internet como forma de disseminar atos de resistência organizacional por meio da paródia, da sátira e da apropriação. A disseminação destas modalidades de humor resistentes, na visão dos autores, oferece aos trabalhadores uma forma de empoderamento que encontra na rede uma aliada que propaga lutas de caráter simbólico contra a hegemonia organizacional (VALADÃO Jr., MEDEIROS e TEIXEIRA, 2017, p. 79).

Desta forma, observamos que abordagens de teor crítico também apontam o mau comportamento organizacional como um fenômeno disseminado nas organizações. Entretanto, ao contrário da visão gerencialista que utiliza uma retórica de danos para caracterizar o cenário de ameaça “epidêmica” que justificaria intervenções gerenciais, as

perspectivas críticas atribuem um sinal positivo a esta agência criativa de resistência ao poder e a seu potencial de impactar, em algum nível, uma ordem que oprime.

Culminando tal inversão, o conformismo é que seria uma forma de desvio com sinal negativo. Thiry-Cherques (2004) põe em questão a subjetividade de jovens executivos que internalizam os valores inerentes ao exercício do poder administrativo e que não são conflitantes ou rebeldes, mas dão continuidade ao padrão moral estabelecido: "Confrontados com uma série de barreiras à integração nas organizações, eles se afastam em vez de se contrapor à ordem vigente" (Thiry-Cherques, 2004, p. 615). Em outro artigo, o autor oferece a categoria do "golem laborioso" como:

(...) alguém a quem nunca ocorreu se rebelar. Alguém tão associado ao sistema, que a ele aliena integralmente o espírito. Alguém que ambiciona pertencer, que quer ser reconhecido como útil à produção. Por natureza ou por estratégia de sobrevivência, esse tipo de trabalhador desenvolve uma conduta de aceitação e conformidade" (THIRY-CHERQUES, 2002, p. 145).

Ramos (1983, p.59) já havia sugerido que a conformidade com a organização significa uma renúncia à conduta conforme critérios de convicção: "A mais grave forma de alienação consiste em não ter consciência da alienação. Este é o assunto que se inclui na ordem do que Erich Fromm e outros psicanalistas têm denominado de 'patologia da normalidade'".

Tragtemberg (1979), apresentando suas provocações críticas, aponta a delinquência acadêmica como reinante em universidades que reproduzem as ideologias justificadoras dos modelos empresariais, produzindo em fornadas os "colarinhos brancos" que assumem os postos de gestão em tecnocracias onde "“administrar” aparece como sinônimo de vigiar e punir" (TRAGTEMBERG, 1979, p.5). Para o autor, " a universidade reproduz o modo de produção capitalista dominante não apenas pela ideologia que transmite, mas pelos servos que ela forma." (TRAGTEMBERG, 1979, p.2).

A questão, como podemos notar, se delinea a partir de embates em torno do alcance do caráter político transformador dos desvios e das micro-resistências que estes poderiam ensejar. Paes de Paula e Maranhão (2007) questionam a validade das propostas "emancipatórias" presentes nos estudos que costumam limitar as ações de mudanças ao campo das microatividades. As ações denominadas nesta literatura como "subversão", são para as autoras falsas alternativas à libertação dos sujeitos, limitando-se a comportamentos astutos dos indivíduos para sobreviverem à opressão em que vivem, cujo

efeito é justamente o da “válvula de escape” que alivia a naturalização sofrida e, por fim, reforça a estrutura de poder existente.

Neste sentido, quanto à interrogação dirigida ao potencial transformador das “contracondutas” à uma racionalidade neoliberal que opera justamente como um regime de condutas que ordena o comportar-se como uma empresa que compete e se valoriza infinitamente, haveria, segundo Dardot e Laval (2016), uma grande limitação. A principal limitação do conceito de "contraconduta" de Foucault, a despeito da força de sua potencialidade, segundo Dardot e Laval, seria a sua fisionomia pessimista - a despeito da força de seu diagnóstico - que se atém a uma lógica de resistência ao poder sem uma perspectiva claramente emancipadora, ao menos em termos de governamentalidade ou de razão política alternativa. Não se vislumbraria neste horizonte de que modo as contracondutas, como práticas de subjetivação, poderiam se articular com racionalidades alternativas, coletivamente trabalhadas a partir do engajamento e da coprodução de novas regras ou normas (ANDRADE e OTA, 2015). Para Contu (2008) tais atos tendem a ser individualistas, efêmeros e desorganizados demais, expressando ceticismo quanto a seu poder da resistência. Para o autor, a resistência parece ter ficado atolada em um nível micro, com práticas relativamente triviais e egocêntricas que não ameaçam ninguém, aproximando-se mais de uma resistência sem vitalidade, que adjetiva como ‘descafeinada’, isto é, “amaciada e desprovida da necessária acidez capaz de destruir a máquina do poder” (CONTU, 2008, p. 374). Com ambições transformadoras de tão curto alcance, o *misbehavior* e suas manifestações recalcitrantes tenderiam a ser absorvidos ou incorporados aos dispositivos de poder. O autor, contudo, deixa em aberto a expectativa de ocorrência dos “atos reais de resistência”, os quais define recorrendo à filosofia de Slavoj Žižek: “Quando você faz uma loucura, como um ato heroico, que vai contra todos os seus interesses (por exemplo, denunciando em contextos de produção neoliberais), aí acontece o Real - não dá para justificar ou explicar” (CONTU, 2008, p.377).

Souto e Silva (2005, p. 67) nos deixam entrever o “topos” de esperança de mudança social e política que repousa no cerne destas discussões, ativada no campo desde as intervenções da *Labor Process Theory* nos estudos críticos de administração (THOMPSON, 2009) e inspirada na ideia marxista de que as relações de trabalho se processam de modo a extrair mais-valia do trabalho operário (BRAVERMAN, 1987), fazendo com que estes fenômenos fossem discutidos como dinâmicas enraizadas não apenas nas relações imediatas de trabalho e no ambiente organizacional, mas também no âmbito de uma economia política mais ampla, que trata da acumulação de capital. Se o

âmbito da questão permanece sendo a disputa histórica pelo controle do trabalho entre capitalistas e trabalhadores, ainda que as forças do capital tenham ganhado terreno nessa disputa, “a chama da resistência permanece dando continuidade às esperanças de que um dia caminharemos para “além do capital” (MÉSZAROS, 2002).

5.2. Da expertise em gestão à participação nos desvios

Os trabalhos de campo da sociologia industrial documentaram por algumas décadas diversas formas de interação entre gestores e funcionários que resultam em redefinições de categorias de desvio. Estudando a sabotagem no ambiente de trabalho, Mars (2001) observa que empregados e empregadores compartilham o interesse em manter parte destas práticas em segredo. Por um lado, empregados evitam ser demitidos ou enquadrados legalmente por crime; por outro, empregadores evitam a publicidade do problema para preservar a imagem da gestão da viabilidade do negócio perante os acionistas. Deste modo, muitas práticas de sabotagem acabam descritas como “falhas no sistema”, enquanto práticas de furto são englobadas no problema das “perdas de estoque”. Deste modo, os gestores redefinem informações sobre sabotagem porque precisam projetar uma imagem da organização como operando dentro dos princípios do controle e da racionalidade, evitando assim reconhecer as fissuras nesta imagem. Para Minkes e Minkes (2011), a maioria dos roubos cometidos por funcionários não é detectada e, muitas vezes quando o são, recebem tratamento informal, pois demitir um funcionário é muitas vezes mais simples do que processá-lo criminalmente, além de evitar publicidade adversa.

Ackroyd (2012) também observa diferentes construções em torno de categorias como sabotagem e roubo. Se, por um lado, estas formas de mau comportamento não são oficialmente permitidas, por outro, podem existir certos graus de tolerância para com elas, e neste ponto uma linguagem especial é desenvolvida. O termo '*pilferage*', que remete a pequenos furtos de itens, não têm o significado criminal que se atribui a "*theft*", ou roubo, acabando por entrar nas estatísticas de um genérico 'encolhimento de estoque'. Esses termos foram inventados para que a perda de produto a que se referem pudesse ser discutida sem desencadear um processo criminal, já que os gerentes têm que lidar mais diretamente com as consequências de medidas eventualmente mais duras no cotidiano do trabalho, enquanto gestores de alto escalão não. Deste modo, as políticas da empresa para o controle dos desvios são colocadas em prática com inúmeros ajustes pelos gestores intermediários.

Ditton (1977), em seu estudo sobre padarias inglesas, percebeu que os gestores não só permitiam que trabalhadores furtassem pães, como calculavam as metas de produção já contando com estes desfalques. Por conta dos salários baixos naquelas empresas, uma estrutura invisível de pagamento, de caráter compensatório, acomodava os fatores de tensão para a organização. Deste modo, os empregados viam os furtos como um modo legítimo de compensar ganhos injustos, enquanto os gestores faziam vista grossa para manter o sistema produtivo funcionando. Legitimava-se assim uma categoria de desvio denominada desde o estudo de Dalton (1959) como “*fiddling*” e descrita em estudos posteriores como uma estrutura flexível de compensação, que opera de modo subterrâneo, porém eficiente. Altheide, Adler e Altheide (1978) verificaram na indústria de cosméticos que gestores de estoque deliberadamente danificavam produtos para que não passassem no controle de qualidade e assim fossem destinados à venda a baixíssimos preços para os empregados da empresa. Para Mars (1974, p. 224), “pequenos furtos não eram vistos como desvios, mas como um complemento salarial moralmente justificado; de fato, tido como um direito devido em função da exploração dos empregados”.

Gouldner (1954) já apontava certo ‘padrão de indulgência’ que operava na indústria como um código informal de regulação das expectativas mútuas de trabalhadores e gerentes, em que os trabalhadores esperavam ter acesso preferencial a produtos da empresa, com desconto ou sem encargos, além de poder utilizar materiais e ferramentas da empresa para realizar reparos domésticos. Segundo o autor, tratava-se de um compromisso que, reiterado pelos próprios trabalhadores, gerava lealdade à empresa e suavizava a visão sobre a gerência, então avaliada como leniente.

A ideia de um “jogo de ilegalidades” foi descrita por Foucault (1991, p. 104) para se referir a um contexto anterior à era industrial, e que remete a um efeito semelhante de coligação ou cumplicidade entre classes sociais distintas, a despeito de suas condições materiais de distanciamento:

De maneira geral as diversas ilegalidades próprias a cada grupo tinham umas com as outras relações que eram ao mesmo tempo de rivalidade, de concorrência, de conflitos de interesse, e de apoio recíproco, de cumplicidade: a recusa por parte dos camponeses em pagar certos foros estatais ou eclesiásticos não era obrigatoriamente mal vista pelos proprietários de terras: a não aplicação pelos artesãos dos regulamentos de fábrica era muitas vezes encorajada pelos novos empresários.

Nestas discussões, a promessa básica de uma *expertise* gerencial para eliminar desvios é confrontada, apontando-se as dimensões das relações entre gestores e

funcionários que extrapolam os domínios gerenciais de controle. Para Mars (2001), os discursos gerenciais sobre controle tratam as relações sociais na organização como se fossem mediadas por uma única fonte de autoridade e os desviantes como sabotadores isolados ou psicologicamente desordenados, sem com isso reconhecer qualquer manifestação alternativa a seu próprio campo de poder.

5.3. Dos indivíduos mau comportados às corporações como desviantes

Ultrapassando o horizonte comportamental dos indivíduos, avanços na vertente crítica colocam em perspectiva as práticas das organizações, para questioná-las como crimes corporativos. Desta forma, desloca-se a atenção dos desvios de empregados contra as organizações para os desvios das organizações contra a sociedade, o que modifica os conteúdos da malha retórica de classificação de desvios, demarcando novos sujeitos, vítimas, danos e formas de controle. Na medida em que o foco da atenção desloca-se dos funcionários para a alta gestão e desta para as engrenagens do sistema capitalista em que operam as organizações, novas categorias de desvio apontam para inversões importantes no sistema classificatório. Surgem, neste contexto, novas categorizações para enquadrar esta face repugnante das organizações, tais como “necrocorporações” e “necrocapitalismo”, indicando que o foco de atenção dirige-se para as engrenagens do sistema capitalista em que estas organizações operam.

Uma importante contribuição nesta direção parte de Sutherland, muito bem expressa no título de seu artigo em 1944: “O crime corporativo é crime?”, apontando para as relações de poder que cercam o *status* dos “homens de negócio”, blindando-os da escalada de deterioração social que caracteriza o estigma do desvio. Para o autor, a despeito das condutas exibidas pelos altos executivos no comando das *corporations* de sua época – que, sugere, poderiam muito bem ser classificadas como delinquentes – permanece a diferença essencial entre criminosos corporativos e criminosos convencionais: os primeiros têm o poder de evitar os processos criminais. Expondo a ativação de um princípio de seletividade que obscurece os crimes cometidos pelos poderosos, o autor formula claramente que “os criminosos de colarinho branco são relativamente imunes por causa do viés de classe dos tribunais e do poder que usufruem para influenciar na criação e na aplicação da lei” (SUTHERLAND, 1940, p.7), sem deixar de apontar o amplo espectro de comportamentos, costumeiramente em segundo plano,

senão ausentes, das definições de “mau comportamento organizacional” que adentrariam o campo de estudos sobre organizações muitas décadas depois:

A criminalidade de colarinho branco nos negócios manifesta-se com maior frequência na forma de deturpação de demonstrativos financeiros de corporações, manipulação na bolsa de valores, corrupção privada, corrupção direta ou indireta de servidores públicos a fim de obter contratos e leis favoráveis, vendas e publicidades enganosas, apropriação indébita e uso indevido de ativos, adulteração de pesos e medidas e falsificação de mercadorias, fraudes fiscais, uso impróprio de valores em recuperações judiciais e falências (SUTHERLAND, 1940, p. 2).

No campo de debates que se segue, então, as disputas se acirram em torno da definição de quem deveria ser responsabilizado pelos crimes corporativos, os indivíduos ou as organizações (BENSON e CULLEN, 1998). Uma primeira acomodação no debate passa a reservar o termo crime de colarinho branco aos crimes cometidos por indivíduos no exercício de suas funções de alta gestão, em benefício próprio, fazendo uso ilegal de sua posição para ganhos pessoais, frequentemente em prejuízo das organizações para as quais trabalham. De outra sorte, os crimes corporativos seriam cometidos nas mesmas condições, porém sempre em benefício da corporação (MINKES e MINKES, 2011). As discussões, contudo, avançam no sentido de afastar a noção de crime corporativo do âmbito individual e da análise de comportamentos que expressariam desvios de natureza pessoal, para inseri-lo nas estruturas organizacionais (NEEDLEMAN e NEEDLEMAN, 1979; BRAITHWAITE, 1989).

Como mostra Simpson (2013), uma longa linha de pesquisa apoiou-se nesta tese para explicar os crimes corporativos, enfocando fatores como cultura, porte, estratégia, estrutura hierárquica ou ambiente competitivo da organização. Diversas teorias disputaram as possíveis relações entre as motivações individuais, os fatores relacionados aos procedimentos e objetivos organizacionais e o ambiente institucional que determina os controles, até incluírem, por fim, a estrutura política e econômica capitalista, interagindo com os demais níveis para provocar a ocorrência do crime corporativo.

Para Medeiros e Silveira (2018, p. 10), é necessário extrapolar não apenas a questão comportamental implicada na atribuição dos desvios a questões de natureza individual, como também a questão jurídica que circunscreve crimes corporativos ao âmbito das definições legais, para destacar suas conexões com a sociedade e o regime econômico. Deste modo, propõem a revisão crítica das duas formas básicas de definição do crime corporativo pela literatura hegemônica norte-americana: “como desvios ou

disfunções de nível individual, organizacional e institucional” (MICHALOWSKI e KRAMER, 2007) e “em termos de sua legalidade, ou seja, são aqueles puníveis por lei” (BRAITHWAITE, 1984).

Os autores defendem que sejam alcançadas com o termo as ações corporativas que não estão especificadas nos termos da legislação como crimes, inserindo, portanto, a dimensão da reação social para efetivar a rotulação da criminalidade corporativa. Destacam, para tanto, as “lutas políticas, econômicas e sociais do passado contra o avanço do capitalismo” ultrapassando os limites de um conhecimento sobre os crimes corporativos que permanece focado em “desvios de normas legais” e que “subalterniza debates pautados pela resistência e pela mobilização na luta contra os abusos das corporações” (MEDEIROS e SILVEIRA, 2018, p. 1).

Crimes corporativos e desvios são termos intercambiados pelos autores, que alertam contra “a problemática imposição de teorias que celebram irregularidades e desvios como constitutivos de um regime que valoriza mais a morte do que vida” (MEDEIROS e SILVEIRA, 2018, p. 10). Deste modo, apresentam a proposta de desafiar teoricamente a noção de crime corporativo na literatura norte-americana e sua premissa básica de que se trata de uma disfunção das organizações, para mostrar como se imbricam às dinâmicas próprias de corporações que operam segundo a lógica de acumulação capitalista. Para os autores, estes desvios, quando apartados de formas específicas de organização política e econômica, são vistos como fenômenos episódicos e transitórios, deixando escapar a dinâmica fundamental que os configura não como disfunções organizacionais e sim como expressão do que Banerjee (2008, p.1543) conceitua como necrocapitalismo, explicitando a violência, a desapropriação e a subjugação da vida ao poder da morte como as formas contemporâneas de organização do processo de acumulação capitalista.

É neste contexto que as práticas de acumulação pelas corporações transnacionais produzem danos irreparáveis à sociedade, como morte, tortura, suicídio, escravidão, desapropriação, destruição dos meios de subsistência e administração geral da violência (BANERJEE, 2008, p. 1548). Ancoradas na hegemonia de políticas neoliberais que governam a economia global e são adotadas por vários países do mundo em desenvolvimento, as práticas destas “formações imperiais” teriam, para o autor, um caráter transgressor, por estarem aparentemente “ímmunes a intervenção legal, jurídica e política, resultando na suspensão da soberania” (BANERJEE, 2008, p.1544). Para Medeiros e Silveira (2018, p. 12), as corporações que se engajam de modo efetivo nestas

práticas tornam-se as necrocorporações, categoria que descreve, para os autores, “aquela corporação, transnacional ou não, que se utiliza do poder discursivo-institucional, econômico e ideológico para intervir na sociedade e ‘subjugar a vida ao poder da morte’ com suas práticas visando à acumulação e, conseqüentemente, colocando o lucro e suas operações acima da vida”. Neste contexto, as necrocorporações atuam como tiranias privadas (CHOMSKY, 2002, p.30) a quem foram concedidos poderes extraordinários e direitos muito acima dos das pessoas. Perigosas para a sociedade, protagonizam contra trabalhadores, consumidores e meio ambiente ações de corrupção, trabalho escravo, destruição ambiental e epistemicídios globais – e que, a despeito de seus danos socialmente devastadores, não são reconhecidas como criminosas (MEDEIROS e SILVEIRA, 2018).

O conceito de crime corporativo ganha, ainda, mais um componente, o Estado, para caracterizar o que Michalowski e Kramer (2007) definem como *state-corporate crime*, ou a cooperação direta entre corporações e agências do governo em ações ilegais ou socialmente prejudiciais. Para Medeiros e Silveira (2018, p.6) trata-se de “relações interorganizacionais desviantes que se desenvolvem dentro do capitalismo”, focando a categoria, desta vez, nos prejuízos sociais causados pelas corporações com a convivência ou participação do Estado. Medeiros e Silveira (2017) referem-se ao caso da empresa Taurus, em que policiais civis e militares de vários estados do Brasil feriram-se na utilização de armas com defeitos fabricadas pela empresa. A empresa tratou dos casos de forma não transparente, negando problemas com as armas, ameaçando processar quem prejudicasse sua reputação e acusando problemas de treinamento entre os policiais. Na avaliação dos autores, além de falhas administrativas e processuais, a negligência na proteção da população contou com atuações de políticos que receberam doações da empresa em troca de uma atuação favorável no campo regulatório.

A proposta de crítica pós-colonial na qual esta discussão se apoia está, por sua vez, inserida em um movimento mais amplo que poderíamos interpretar como de contra-estigmatização do sul global, por meio da denúncia do eurocentrismo e sua conseqüente desqualificação de outros saberes e epistemologias. Bhabha (1998, p. 111) assim expõe os propósitos carregados no modo de representação da alteridade pelo "discurso colonial": "O objetivo do discurso colonial é interpretar os colonizados como uma população de tipos degenerados com base na origem racial, a fim de justificar a conquista e estabelecer sistemas de administração e instrução". Um poderoso discurso que definiria a normalidade de parâmetros históricos em relação aos quais outros trópicos perseguiriam

tristemente seus cursos desviantes, um discurso que “constrói e descreve noções incontestáveis de desenvolvimento, atraso, economia de subsistência, enquanto impedem a emergência de outras narrativas” (BANERJEE, 2008, p.1544).

5.4. Do problema organizacional ao problema social

Colocando em cena novas categorias de desvio, observamos, então, um movimento que vai da caracterização dos desvios como “problemas organizacionais”, relacionados a falhas de gestão – a serem prontamente consertados com a expertise do “*managing organizational behavior*” restauradora da ordem e do desempenho das organizações – para sua caracterização como “problemas sociais”, demandantes de intervenções públicas capazes de questionar e transformar o capitalismo. A reivindicação pela transformação da ordem se desenha em um ponto máximo das perspectivas críticas, dado que nesta perspectiva o capitalismo é descrito como a força antissocial que se apoia em um sociometabolismo destrutivo para efetivar a acumulação do capital. Em lugar da defesa da gestão, que notamos na retórica do *managing organizational behavior* temos, como o *claim* fundamental das atividades reivindicatórias que marcam esta abordagem crítica, a defesa da sociedade contra as necrocorporações geridas pelo vetor da acumulação. Nesta perspectiva, as ações corporativas, por seus danos socialmente devastadores, devem ser reconhecidas como crimes. Ressaltando as ameaças ao bem-estar público resultantes de uma lógica capitalista destrutiva, Medeiros (2013) argumenta pela necessidade de mudança nas relações entre governos, sociedade e corporações a fim de provocar uma dissolução desta que seria uma forma desviante de organização.

Mantidas as questões e unidades de análise pertinentes ao campo de estudos organizacionais, completa-se uma virada crítica que extrapola o campo de detecção de desvios da esfera do mau comportamento de empregados nas organizações, para atingir a exploração das conexões deste fenômeno com as práticas de controle gerencial, e então inclinar a atenção para as dinâmicas do sistema capitalista de produção, direcionando as vias de análise dos comportamentos individuais, ou dos deslizamentos éticos de organizações sôfregas por vantagem competitiva, para a lógica de operação do capitalismo contemporâneo.

Tais críticas provocam deslocamentos nos modos como os desvios são enquadrados socialmente, pois o que se configura nestes casos é a reconstrução destas

categorias e de seus modos de aplicação (BEST, 1987), conforme tento resumir no quadro 7.

| | Construção dos fundamentos do problema (<i>grounds</i>) | Construção de quadros diagnósticos | Construção de quadros motivacionais (<i>warrants</i>) | Construção de quadros prognósticos |
|------------------|---|--|--|---|
| Misbehavior | Desvio de expectativas, regras ou leis pelos empregados no ambiente de trabalho | Relação entre controles gerenciais e resistência dos trabalhadores | Retomada do controle e da autonomia | Novas formas de misbehavior |
| Necrocorporações | Condutas de corporações que buscam o lucro acima do bem-estar público | Lógica inerente ao necrocapitalismo | Danos ambientais e sociais | Transformação do capitalismo |

Quadro 07 - A retórica do mau comportamento organizacional

Fonte: Elaboração da autora

6. GESTORES E DESVIANTES

Segundo Melo (2006, p. 305), o gerente, como sujeito de estudos referentes ao processo de gestão e como categoria profissional, "ainda não é plenamente acolhido como objeto de estudos nos centros avançados de pós-graduação no Brasil e nem nas políticas de publicação das editoras". Entretanto, os gerentes são figuras-chave na realocação das diversas racionalidades do mundo organizacional, pois "monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais" (DAVEL e MELO, 2005, p. 37).

Nestas "realocações de racionalidades", temos implicações diretas para os processos de rotulação de desviantes em organizações, como apontam Ackroyd e Thompson (1999, p. 3): "a principal diferença entre gestores e outros empregados [...] é que os empregados estão muito mais sujeitos a ter os comportamentos que desviam de padrões de conduta notados e definidos como mau comportamento".

Se, por um lado, os gerentes são institucionalmente 'empoderados' para determinar ou regular certos aspectos das ações de outros, por outro, assumem uma posição social ambígua, pois são, ao mesmo tempo, alvos e agentes do controle capitalista (ACKROYD e THOMPSON, 1999). Para Gaulejac (2007), partilham de sofrimentos dos assalariados, ao mesmo tempo em que são responsáveis por violências impostas eles.

Para Willmott (2005), o trabalho do gerente também é submetido às disciplinas do capital, porém há outras preocupações que perpassam o seu trabalho, não necessariamente compatíveis com os interesses empresariais, como a progressão da carreira e a estabilidade no emprego, sendo frequentes as resistências dos gerentes aos planos estratégicos dos proprietários e das elites gerenciais. Chamando a atenção para essas ambivalências, Davel e Melo (2005, p. 38) destacam que "os gerentes lidam com interesses divergentes e expectativas conflitantes. Estão geralmente no fogo cruzado entre os departamentos internos e os clientes e fornecedores externos, entre interesses individuais e de grupos, entre o formalizado e a prática cotidiana".

Considerando os gestores de nível intermediário, tais tensões assumem facetas particulares. Definidos por sua posição em um nível hierárquico que se coloca entre a operação e o topo (MINTZBERG, 1989), necessitam justificar os custos de suas atividades pelo "valor" que são capazes de adicionar, de modo que certo alinhamento aos

altos escalões da organização torna-se condição para a manutenção de suas posições de status e da reputação da sua imagem, performando assim papéis de agentes de controle organizacional. Neste sentido, devem articular trabalhadores e gestores de linha de frente aos interesses estratégicos dos altos escalões da organização (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1997). São, deste modo, elos importantes na implantação das estratégias elaboradas pela alta gerência, ao comunicarem a visão corporativa para os níveis operacionais da organização (LAVARDA; CANET-GINER e PERIS-BONET, 2010). Para Clinard (1983), a posição da média gerência é crucial, pois em suas decisões repousa o cumprimento efetivo das diretrizes da alta gerência.

Boa parte da literatura sobre processos de gestão contém explícitas declarações prescritivas do que os gerentes de nível médio devem fazer e das habilidades que eles deveriam possuir a fim de realizar sua função de receber e implantar planos estratégicos (FENTON-O 'CREEVY, 1998; HARDING, LEE e FORD, 2014). Assim, espera-se que sejam especialistas na solução de problemas (DELMESTRI e WALGENBACH, 2005) e facilitadores das mudanças que devem ser implementadas com sucesso (HUY, 2001), inclusive através do gerenciamento dos estados emocionais de seus funcionários (HUY, 2002; CLEGG e MCAULEY, 2005). Argumenta-se também que utilizam para isso tanto os mecanismos de controle direto (BRAVERMAN, 1987) quanto outros meios cada vez mais sutis de controle, tais como a manipulação da identidade (ALVESSON e WILLMOTT, 2002) e das relações pessoais (COSTAS, 2012) jogando tanto com as expectativas do trabalho prazeroso (FLEMING e STURDY, 2010), quanto utilizando treinamentos para prescrever identidades normativas (ANDERSSON, 2012).

Outras vertentes questionam esta condição de elos passivos que transmitem sem questionamento instruções dos altos escalões, ressaltando que este grupo atua como “mediador crítico” neste processo (ROULEAU e BALOGUN, 2007). Estas vertentes apontam as restrições das abordagens que tratam os gerentes como agentes do capital e meros reprodutores de ideologias que buscam assegurar a legitimidade da ordem instituída pela empresa. Em tais contextos, são negligenciadas as nuances, complexidades e dilemas implicados em suas funções. Conforme destaca Willmott (2005), os gerentes seletivamente identificam um conjunto diverso de valores culturais, recorrem a eles e os mobilizam, ao invés de apenas reproduzir as estruturas sociais normativas.

Estas perspectivas, por um lado, provocam a discussão sobre a necessidade de inserção de uma análise interpretativa para as ações dos gerentes; e, por outro, procuram evidenciar que os gestores dão sentido aos planos estratégicos de maneiras não

pretendidas pela alta administração (BALOGUN, 2006), podendo resistir ativamente à sua implementação, "rejeitando, reclassificando, torcendo, virando ou remodelando as modas que enfrentam" (MCCABE, 2011, p. 185).

Para Balogun (2006), não são os documentos de estratégia que influenciam a forma como os gerentes de nível médio trabalham, mas "práticas sociais e conversacionais cotidianas laterais e amplamente informais" (BALOGUN, 2006, p. 41). Na medida em que perspectivas múltiplas e contraditórias do mesmo incidente são geradas nestas práticas sociais (SILLINCE e MUELLER, 2007), "os significados das iniciativas impostos de cima para baixo reemergem de baixo para cima" (BALOGUN, 2006, p. 43). Deste modo, o que os gerentes de nível médio devem fazer e o que eles podem ou fazem tendem a ser coisas muito diferentes (JOHNSON et al., 2003).

Dentre as nuances, complexidades e dilemas implicados nas funções gerenciais, a Teoria da Agência reconhece que existem interesses divergentes entre gestores (agentes) e donos do negócio (principais) e que ambas as partes procuram maximizar suas utilidades a partir da relação contratual (EISENHARDT, 1989). Para Lane, Cannella e Lubatkin (1998), a conclusão implícita nesta abordagem é a de que há boas razões para se acreditar que o agente não agirá sempre com base nos interesses do principal, gerando assim a situação denominada como "problema agente-principal".

Para Fiani (2002), em decorrência da complexidade das situações de risco e de incerteza, bem como das condições de racionalidade limitada dos indivíduos, multiplicam-se as possibilidades de oportunismo gerencial, evidenciadas em situações de manipulação das assimetrias de informação, e que resultam na apropriação dos fluxos de lucros e benefícios. Dentre essas situações, o autor destaca a possibilidade de que o agente não efetue o esforço contratado e supervalorize as capacidades do gestor, quando o principal não pode verificar completamente essas habilidades no momento da contratação.

Tais situações são denominadas nestas discussões como "conflitos de agência", denotando o reconhecimento da legitimidade da busca de interesses próprios pelos gestores, quando diferentes dos objetivos do principal. Desta feita, escapam ao campo de detecção da categoria "mau comportamento organizacional", muito embora a elas se pudesse aplicar a definição de Ackroyd e Thompson (1999), com adaptações: "tudo o que os agentes fazem e que, para os principais, não deveriam fazer".

As categorias que compõem a tipologia construída por Robinson e Bennett (1995) para classificar os comportamentos desviantes no trabalho, tais como mentir, esquivar-se

do trabalho, manipular informações, dentre outros, parecem de fato construídos para destinatários certos, os funcionários, a despeito das pretensões englobantes destas tipologias. Quando se trata do comportamento de gestores, surgem outras categorias, como a dos “problemas agente-principal”. Ao agente não caberia, nesta perspectiva, categoria semelhante a “desviante”, dado que agentes, como seres racionais, perseguem interesses legítimos. Como sintetiza Eisenhardt (1989), “dado o autointeresse do agente, ele pode ou não se comportar como o combinado”. Entretanto, o deslizamento entre as categorias não dispensa as discussões do campo da oferta de um receituário para os casos em que o agente “não se comporta como o combinado”, sinalizando para a introdução de diversas novas “camadas de gerenciamento” e estruturas de governança, buscando induzir a convergência de interesses entre agentes e principal e manter sob controle a “má conduta gerencial”.

Estas dinâmicas envoltas em tensões e contradições foram aqui destacadas por suas implicações nos processos de rotulação, quando deslocamos a atenção para o papel dos gerentes neste processo. Para Becker (1977), muitos clamam por pesquisas sobre aqueles que são alvo dos mecanismos institucionais de poder, ansiando pela reversão de uma certa ‘hierarquia de credibilidade’. Porém desconsideram que aqueles em posições superiores também são submetidos a relações de poder e apresentam pontos de vista que podem ser contraditórios em face das definições institucionalizadas, especialmente quando um certo ‘roteiro institucional’ é utilizado por esses profissionais nas situações específicas que vivenciam.

A reflexão é pertinente para analisar a emergência das categorias que delimitam os comportamentos desviantes nas organizações – em lugar de considerá-las como já conhecidas ou previsíveis, tendo em vista os atores que as produzem. Deste modo, incluímos as atividades reivindicatórias de destes agentes que, no contexto das organizações, assumem posições privilegiadas nas hierarquias de credibilidade organizacionais, a partir de sua autoridade gerencial.

7. PERCURSO METODOLÓGICO

Segundo Löscher (2000), a abordagem qualitativa de pesquisa é capaz de oferecer, especialmente às pesquisas interessadas na construção social dos fenômenos, os subsídios adequados à investigação de categorias de fenômenos que permeiam as interações entre os agentes e que exigem, em alguma medida, lidar com interpretações de realidades sociais (BAUER; GASKEL, 2002).

Nos estudos organizacionais, a perspectiva do *Managing Organizational Behavior* adota predominantemente abordagens quantitativas, com aplicação de escalas e construção de tipologias de desvio. A intenção predominante é testar correlações entre variáveis em prol de avanços no conhecimento das causas e consequências do mau comportamento nas organizações.

Por outro lado, a perspectiva crítica segue a tradição das pesquisas qualitativas, com a utilização de entrevistas, observação participante e etnografias, para trazer ao escopo da pesquisa “a perspectiva dos desviantes”, muitas vezes buscando explorar sentidos rebeldes ou resistentes que poderiam estar embutidos nestas perspectivas.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa é marcante em estudos sobre desvio e representa parte de uma virada epistemológica, a partir da qual teorias funcionalistas, apoiadas em estatísticas do aumento do crime e da delinquência social, foram desafiadas em sua hegemonia pelas pesquisas direcionadas ao “ponto de vista dos desviantes” (VELHO, 1979).

Entretanto, como destaca Groulx (2008), um dos questionamentos dirigidos às pesquisas qualitativas que visam dar voz aos que estão nas escalas mais baixas da hierarquia de credibilidade é o de que estes estudos, ao se concentrarem nos excluídos e desviantes, negligenciam outros polos de interação, especialmente os dirigentes. Acrescentamos também que o foco na perspectiva dos desviantes aparece muitas vezes condicionado a premissas etiológicas que justificam o avanço do conhecimento das causas do desvio pelo aumento da eficácia do seu controle. Para Tewksbury (2011, p. 75), a compreensão dos comportamentos desviantes a partir da perspectiva dos envolvidos permite que os pesquisadores “obtenham real compreensão dos aspectos sociais de como os atos desviantes ocorrem” alcançando assim o entendimento de “porque tais comportamentos existem e desenvolver e implementar medidas de prevenção, intervenção ou controle social”. Em função da predominância desse tipo de interesse no campo, grande parte destas pesquisas ignoram os processos de rotulação e voltam-se para a descrição e análise daqueles

classificados como desviantes, visando, como destaca o próprio autor, subsidiar práticas de controle social. Deste modo, a substituição do foco da investigação dos fatores determinantes destes fenômenos pelo modo como são constituídos pode representar, no contexto organizacional, uma possibilidade de renovação do olhar sobre as próprias categorias que orientam as intervenções administrativas.

Desta feita, ao definir gestores como sujeitos da pesquisa, não busquei reconstituir casos de desvio nas organizações, identificar desviantes, tampouco dissecar a eficiência de métodos de administração do mau comportamento organizacional, pelas vias do compartilhamento de experiências bem-sucedidas de controle. Não se trata aqui de recompor um receituário para eliminar desvios e atender à expectativa de performance do campo da gestão e das ciências que o informam. Tais perspectivas pertencem ao repositório de imagens que alimentam discursos sobre o desvio e que, em verdade, se tornam objeto de investigação nesta tese.

7.1. Corpus da pesquisa

O material empírico desta tese foi reunido através de pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas. Os materiais bibliográficos foram compostos pelos artigos que propuseram a discussão sobre comportamentos desviantes nas organizações a partir da década de 1990, observando seus desdobramentos em pesquisas no Brasil. Mais do que base para a construção de modelos de análise para esta pesquisa, os materiais foram tomados como objeto de investigação, buscando compreender as composições e usos das categorias de desvio pelos autores. Por meio de buscas nas bases EBSCO e SPELL, o levantamento bibliográfico identificou os artigos internacionais que constituíram a base de estudos para o conceito de gestão do mau comportamento organizacional, bem como as perspectivas críticas deste conceito. Para o levantamento bibliográfico da produção nacional, foi feita a pesquisa no Portal de Periódicos CAPES, na base de dados Enanpad e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

7.1.1. Sujeitos da pesquisa

Gaskell (2002) aponta que não há tamanho ideal para constituir o corpus da pesquisa, destacando que a qualidade da análise e a compreensão dos fenômenos não tem relação necessária com a quantidade de entrevistas realizadas. Sem a preocupação da representatividade estatística, o pesquisador tem a flexibilidade para definir os participantes

durante o processo de estudo e tomar como base o próprio desenvolvimento teórico do trabalho, para voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes (GODOI, 2005, p. 308), sendo esta evolução de sua compreensão analítica um dos critérios fundamentais de orientação de seu trabalho no campo.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com nove gestores selecionados por acessibilidade, por meio do contato com professores que conheci lecionando em uma Instituição de Ensino Superior e que tinham ampla experiência na gestão de empresas de diversos ramos. Embora parte da minha rede de conhecimentos, não mantive com estes gestores relação de amizade. A estratégia me permitiu iniciar os contatos e obter a concordância dos quatro primeiros entrevistados para participar da pesquisa. Paralelamente, solicitei indicações de colegas de turma nas disciplinas de doutorado do mesmo programa em que está alocada a pesquisa, obtendo assim contatos frutíferos que me permitiram realizar as outras cinco entrevistas.

Todos os gerentes eram ocupantes de cargos de nível intermediário de gestão, em distintas empresas de grande porte nos setores farmacêutico, financeiro, de construção civil, de saúde, de bebidas, de cosméticos e de óleo e gás, sendo todas empresas privadas, à exceção de uma destas organizações, que é uma empresa de controle acionário estatal.

7.2. Entrevistas em profundidade

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 65), a entrevista em profundidade é um instrumento amplamente empregado para “estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista”. Para Poupart (1997), tal tipo de entrevista favorece uma situação em que o entrevistado é convidado a se expressar sobre os tópicos da pesquisa, segundo suas próprias categorias e linguagem, cabendo ao entrevistador, com suas atitudes e intervenções, facilitar essa expressão. A não-diretividade, entretanto, não deve isentar o pesquisador de buscar o equilíbrio entre a necessidade do entrevistado falar e a necessidade da pesquisa alcançar saturação a respeito dos temas tratados.

Para Bauer e Gaskell (2002), as entrevistas realizadas com um entrevistado por vez permitem a obtenção de relatos mais detalhados a respeito das circunstâncias em que ocorrem suas experiências, inclusive facilitando a abordagem de temas potencialmente delicados. O estilo especialmente aberto dessa prática favorece a riqueza informativa

sobre “como os sujeitos diversos atuam e reconstróem o sistema de representações sociais e suas práticas” (GODOI, 2005, p. 2005).

Embora não se trate de pesquisa com grupos marginalizados ou estigmatizados, o procedimento da entrevista demandou certos cuidados, tendo em vista a sensibilidade do tema no contexto da gestão das organizações, que pode provocar receio de exposição nos entrevistados em suas relações de trabalho. Por essa razão, mantive em todos os casos, além da condição de anonimato, a estratégia dos entrevistados se referirem às situações ocorridas em organizações sem identificá-las ou às pessoas envolvidas. De modo geral, encontrei entre os entrevistados interesse e generosidade para falar sobre o tema.

Procurei fazer as perguntas de modo que os respondentes não pudessem simplesmente responder “sim” ou “não”, mas expusessem pontos de vista mais elaborados sobre os tópicos sugeridos. Embora tenha elencado previamente alguns tópicos para facilitar a orientação da entrevista em direção ao tema da pesquisa, tentei favorecer a fluência das falas dos entrevistados, evitando ordenamentos rígidos entre perguntas.

Entendo que estas técnicas podem ser consideradas como tentativas de manter a interação que caracteriza a situação de entrevista sob controle, porém penso ser importante ponderar sobre os aspectos recalcitrantes a estes mecanismos de condução. Considero os sujeitos da entrevista em condição privilegiada para assumir a posição do “entrevistado esperto” do qual falava Becker (1993, p.35), aquele que desafia o que supõe ser uma hipótese em teste; ou, ao contrário, que inclina as respostas no sentido de confirmar o que supõe que os entrevistadores gostariam de ouvir. Tal ponto me parece importante, tendo em vista que gestores são muitas vezes questionados em sua capacidade de evitar o chamado mau comportamento organizacional, tendo em vista a grande predominância que as noções de condução e controle assumiram no “imaginário do que é a gestão” (PAULA, 2016, p. 20). Não se deve deixar de observar, portanto, que tais expectativas de eficiência na gestão contribuem para colocar os gestores em posição que poderíamos chamar de “defensiva”, no sentido do atendimento desta demanda.

Por outro lado, questionamentos à ética corporativa encontraram momentos significativos de exposição na mídia, quando escândalos envolvendo empresas de grande porte como Odebrecht, Enron, Petrobras, dentre outras, alcançaram grande repercussão, o que torna o tema ainda mais delicado para entrevistados na posição de gestores.

7.2.1. A produção de dados

Para Bauer e Gaskell (2002, p. 74), tanto os entrevistados como o entrevistador estão, de maneiras diferentes, envolvidos na produção de conhecimento, de modo que a entrevista é “uma partilha e uma negociação de realidades”. O pesquisador, ao interagir com os sujeitos em uma situação de entrevista, reproduz uma série de dinâmicas características da vida social (BLUMER, 1986). Godoi (2005) também ressalta que o aspecto intersubjetivo da entrevista coloca o entrevistador como participante de produções discursivas na conversação. O papel do entrevistador, visto desta perspectiva, é central na própria produção dos dados, não se restringindo a fazer falar o entrevistado. Nessa perspectiva, se reconhece que os entrevistados “são intérpretes apresentando diferentes reconstruções parciais e parcelares da realidade, enquanto o pesquisador também procede à sua própria reconstrução da maneira pela qual os primeiros reconstróem sua realidade” (POUPART, 1997, p. 223). Levêfre (2005, p.21), por fim, destaca que as estratégias de organização e de análise dos dados obtidos por meio de entrevistas qualitativas conduzem a uma reconstrução, *no trabalho analítico do pesquisador*, de sentidos que “fazem o social falar como se fosse um indivíduo”. Um trabalho entremeado, por sua vez, por discursos que circulam na sociedade e no campo gerencial.

Deste modo, julgo importante destacar que represento uma espécie de audiência para os entrevistados, ao provocar um assunto que talvez não tenha sido refletido como um problema, a despeito dos entrevistados, todos eles, reconhecerem com facilidade situações que apontaram como desviantes. Considero, ainda, que as atividades reivindicatórias dos gestores, por meio das quais tipificam os “problemas de desvio”, ocorrem de modo diferente daquela analisada na literatura sobre desvio, no sentido de que estas atividades são provocadas pela própria situação de entrevista, e não compostas em um campo teórico acadêmico que reivindica a atenção ao problema do mau comportamento organizacional.

Entendo deste modo que, por meio das entrevistas, provoco a manifestação dos gestores sobre um tema que demonstraram reconhecer como parte de sua atuação na gestão das organizações, mas sem pretender apagar a entrada de uma categoria de análise na situação da entrevista, e reconhecendo que é a partir dela que os gestores são provocados a refletir sobre aspectos da sua vivência organizacional que classificam como desvio.

Consoante com estes alertas, não se defende, portanto, qualquer forma de “acesso privilegiado” à realidade ou à vida interior dos entrevistados, mas busca-se um momento privilegiado para “colocar em jogo” o tema do desvio, permitindo explorar alguns possíveis significados que participam da carreira deste conceito (DENZIN, 2001, p. 25).

Ao tentar traçar estas conexões com discursos que circulam na sociedade e no campo da gestão, sei que proponho análises interpretativas das falas que se deram no contexto da pesquisa, traduzindo-as para outras epistemologias, o que, como em toda tradução, não poderia deixar de ser também uma traição. Assim, com meus recortes e recomposições instrumentalizei estas falas para demonstrar minha tese, restando para aqueles que aceitaram falar sobre o tema – e que agora poderiam reler estas falas recompostas, sem partilhar da mesma epistemologia – uma surpresa ingrata, quiçá injusta, especialmente quando aqueles fragmentos, talvez mal recortados, servem a um projeto que os critica. Estas foram, entretanto, as escolhas que julguei mais adequadas para levar a cabo o problema a que me propus investigar, esperando que a pesquisa do tipo qualitativa, com o recurso de entrevistas em profundidade com gerentes, permitisse explorar o espectro das diferentes representações sobre o assunto em questão, apresentando os dilemas e questões enfrentados por esses atores sociais (POUPART, 1997). No atual estado da arte, pouco sabemos sobre a visão dos gerentes a respeito do que constituem os desvios nas organizações. Excetuando-se, talvez, os estudos sobre instituições prisionais e de saúde, não temos discussões expressivas sobre as categorias que definem o fenômeno no contexto das organizações, especialmente empresariais.

7.2.2. A realização das entrevistas

As quatro primeiras entrevistas ocorreram de modo presencial, em local escolhido de comum acordo com os entrevistados, durante os meses de maio e junho de 2019. As cinco demais entrevistas ocorreram após o início do período de quarentena provocado pela pandemia de Covid-19 e foram realizadas entre os meses de abril e julho de 2020, por meio do recurso de redes digitais, sendo realizadas com os aplicativos Skype, Zoom e Whatsapp. Não enfrentei problemas técnicos relevantes para realizar as entrevistas de modo remoto e nenhuma diferença de atitude por parte dos entrevistados me chamou a atenção, de modo que, em minha avaliação, foi uma grande vantagem a realização das entrevistas por estes meios remotos, pois eles viabilizaram a continuidade de uma etapa da pesquisa que, de outro modo, não poderia ter sido realizada.

Nas entrevistas, iniciava pedindo um relato da trajetória do entrevistado no campo da gestão e, em seguida, solicitava um depoimento de como via seu trabalho na gestão na atualidade. Em algumas das entrevistas, os gestores iniciavam a abordagem do tema dentro destes relatos, em outras, era eu mesma quem dava início à abordagem do tema, perguntando se já haviam lidado com situações envolvendo comportamentos desviantes nas organizações e o que poderiam falar sobre estes episódios. De acordo com a evolução destes relatos, eu procurava explorar alguns aprofundamentos ou introduzia algum tópico específico, caso o relato fosse evasivo ou girasse muito em torno do mesmo assunto. Das nove entrevistas realizadas, contudo, em apenas um caso tive que fazer perguntas mais diretas, dada a postura um pouco mais evasiva do entrevistado.

Ao me dirigir aos entrevistados, procurei deixar em aberto a definição de comportamento desviante, evitando especialmente apresentar qualquer lista de exemplos que pudessem se encaixar nela, consoante com a intenção de contornar as definições prescritivas, hegemônicas na literatura, e suas proposições sobre como os termos devem ser empregados, isto é, sobre quem ou o que pode ser por eles enquadrado.

Escolhi a categoria “comportamento desviante” como o “termo-convite” para uma contextualização geral da pesquisa e uma aproximação aos entrevistados, reconhecendo ser este um termo amplamente empregado na literatura, inclusive intercambiado com o termo “mau comportamento organizacional”, predominante na literatura que preconiza a gestão dos desvios nas organizações. Supus, também, que a categoria não soaria como um termo inédito no contexto do trabalho gerencial. Procurando me manter coerente com a definição que considero chave na problematização proposta na tese, de que o “comportamento desviante é aquele rotulado como tal” (BECKER, 2008, p. 22), adotei uma estratégia para os casos em que o entrevistado questionava o que eu estava chamando de “comportamento desviante”: respondia explicando um pouco mais a pesquisa, que não pretendia enquadrar pessoas ou organizações em definições pré-estabelecidas, mas compreender o que os próprios gestores consideravam como “comportamentos desviantes”. Predominou um entendimento sobre desviantes como causadores de problemas que precisam ser enfrentados e nesse sentido os entrevistados apontaram o que entendem como papel da gestão, bem como os limites para empregar estes controles. Estas eram tematizações que me interessavam.

Como já esperava, os entrevistados não se referiram ao tema proposto na entrevista das mesmas formas. Para alguns, o assunto se encerrava em torno do comportamento de funcionários, para outros a questão remetia também a gestores, de

todos os escalões, enquanto outros, inseriam, ainda, as próprias organizações e a sociedade. Pude observar, então, que a presença do termo “comportamento” não impediu que outros aspectos fossem abordados na problemática do desvio, como trajetórias, modelos, cursos de desenvolvimento da organização, da gestão ou mesmo da sociedade.

O termo, como um todo, também não impediu que os gestores apresentassem outras categorias para se referir ao tema, como comportamento inadequado, mau comportamento, desvio de conduta, postura antiética, dentre os diversos termos que efetivamente utilizaram nas entrevistas. Deste modo, pude perceber que a categoria escolhida cumpriu sua função de termo-convite sem impor uma única leitura do tema aos entrevistados.

Entendo que a estratégia do “termo aberto” apresenta riscos sérios para pesquisas que buscam comparar a realidade positivamente alcançada pelos relatos dos entrevistados com as teorias acadêmicas, causando imprecisões científicas intoleráveis para os parâmetros de uma pesquisa assim delineada. Entretanto, não é esta a proposta de pesquisa neste estudo. Mais do que me ocupar em reconstruir as ferramentas que seriam mais eficientes para gerenciar desvios, atento para como os elementos retóricos justificam estas rotulações. Como já explicitado nos objetivos, pretendo tomá-las como objeto de investigação, para entender as condições particulares que regulam os usos e operações destas definições e produzem determinadas imagens sobre os desviantes.

Para tanto, me apoiei em um modelo de análise que compus a partir do conceito de “atividades reivindicatórias”, proposto por Best (1990), permitindo observar o esquema argumentativo que constrói e justifica problematizações em torno do desvio, conforme explicitado no capítulo 3 (quadro 2). Me inspirei especialmente no trabalho em que o autor traz as contribuições de Toulmin (2006) para analisar a construção do problema das crianças desaparecidas nos EUA, a partir das reações sociais de certos grupos da população americana. Best (1990), entretanto, não utiliza esta análise retórica como uma “ferramenta de esquadrinhar” discursos, de modo que estou certa de que, ao selecionar e reorganizar suas propostas, a partir das epistemologias que me informam, construí uma “grade de análise das retóricas do desvio”, sem deixar de reconhecer que tal proposta também representa uma “gaiola que sai a procura de um pássaro”.

Nos quadros de análise assim propostos, pude abordar o caminho retórico que configura, nos discursos acadêmicos e gerenciais, a tipificação dos comportamentos desviantes na organização, isto é, a construção dos fundamentos do problema, de seus quadros diagnósticos e prognósticos, bem como suas garantias (BEST, 1990). Não

intencionei dar conta das diversas perspectivas e processos envolvendo distintos atores nas organizações, como se ambicionasse esgotar a compreensão do fenômeno estudado, mas sim propor uma compreensão possível dos quadros de problematização do desvio na perspectiva gerencial.

As retóricas do desvio, conforme apresentadas pelas versões acadêmicas e gerenciais, na medida em que justificam, persuadem e mobilizam, constituem também práticas que constroem a realidade, organizando de modo significativo as práticas de gestão. Pelas vias abertas por perspectivas críticas, estendi esta investigação para refletir sobre como esses esquemas argumentativos se encaixam em retóricas que, além de hegemônicas no campo da gestão, circulam e se espriam pela sociedade. Embora tais tipos de conexão estejam relativamente estabelecidas por uma tradição crítica no campo de estudos organizacionais, agora proponho um novo ponto de gravitação para estes questionamentos, ao trazer os comportamentos desviantes ao cerne das questões. Discutirei, na seção a seguir, os fundamentos epistemológicos da noção de retórica que alimenta o método de análise proposto neste percurso metodológico.

7.3. Análise retórica

A análise de dados proposta nesta tese baseia-se nas proposições da Teoria da Argumentação que reinserem a argumentação na tradição de estudos retóricos (PERELMAN; OLDBRECHTS-TYTECA, 2005; TOULMIN, 2006) e buscam aproximá-la de uma visão discursiva (AMOSSY, 2018).

Para Amossy (2018), a retórica foi, ao longo do tempo, relegada a uma técnica de manipulação, enquanto a argumentação tornou-se a expressão, por excelência, da palavra e da razão. Buscando afastar a retórica de certas rotulações pejorativas e simplificadoras, Thiollent (1986) observa que enquanto disciplina, desde a antiguidade, a retórica consiste na análise dos discursos persuasivos, sem ser assimilada à arte do engano, sendo assim uma disciplina para analisar a persuasão e os processos de argumentação em geral.

É justamente enquanto uma “nova retórica” que a teoria da argumentação é reapresentada na década de 1950, quando Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005) associam ambas aos meios verbais que suscitam adesão a uma tese, apoiados em uma lógica do razoável e do preferível, em contraposição ao raciocínio demonstrativo próprio de disciplinas formais como a Lógica e a Matemática. Ao utilizar uma linguagem natural, contingente e histórica – sem configurar com isso um domínio da desrazão ou do não-

racional – esta lógica de valores requer uma racionalidade persuasiva e dialógica, histórica e socialmente situada.

Toulmin (1994, p. 27), outro autor central na década de 1950 para a retomada do interesse nas relações entre argumentação e retórica, destaca um amplo deslocamento na cena cultural do Ocidente, quando “questões sobre as circunstâncias em que os argumentos são apresentados, ou sobre a audiência a que se dirigem – numa palavra, questões ‘retóricas’” – tornam-se preocupação primária da filosofia, em lugar das questões de validade formal. Para o autor, isto significou “ir além das estritas pretensões da racionalidade formal (*episteme*) para chegar às mais amplas pretensões da razoabilidade humana (*phronesis*)” (TOULMIN, 1994, p. 29).

Neste contexto, o objeto da teoria da argumentação é apontado por Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005, p.4) como “o estudo das técnicas discursivas que permitem provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que lhes apresentam ao assentimento” e que “cobre todo o campo do discurso, visando convencer ou persuadir, qualquer que seja o auditório a que se dirija e qualquer que seja a matéria de que se trate” (PERELMAN, 1997, p. 23-24). Para os autores, trata-se do estudo de um discurso não demonstrativo, cujos raciocínios não se limitam às inferências formalmente corretas ou aos cálculos mais ou menos mecanizados, e que coloca a argumentação como mediadora daquilo que se estabelece como verdade, e que precisa ser interpretado e não demonstrado.

Para Gill e Whedbee (1997, p. 157), a ideia da retórica como discurso que visa influenciar uma audiência pode ser interpretada de várias maneiras, porém todas levam à retórica como um tipo de discurso que opera como “um veículo para responder, reforçar ou alterar a compreensão de uma audiência ou o tecido social de uma comunidade”. Apoiando-se nas sugestões de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005), Amossy (2018) constrói uma proposta contemporânea que concebe de modo mais amplo a argumentação, ultrapassando a ideia de obtenção de adesão a uma tese. A autora se interessa pela dimensão argumentativa de todo discurso que intervém sobre a opinião, a atitude, ou sobre o comportamento de alguém, modificando, reorientando, ou reforçando, pelos recursos da linguagem, modos de pensar, de ver e de sentir. Assim, é possível entender a proposição desta abordagem de que a argumentação é usada não apenas para fazer aderir a teses específicas, mas também para modificar ou reforçar crenças e representações, ou simplesmente para orientar a reflexão sobre determinado problema (EEMEREN et al, 1987).

Ao invés de separar discursos argumentativos dos não argumentativos, a autora propõe uma definição modular, que busca dar conta de diferentes modalidades de

argumentatividade que atravessam o discurso, podendo ir do choque entre teses antagônicas até o polo inverso, onde o caráter informativo e narrativo dos discursos parece subtrair qualquer intenção persuasiva, ocultando ou diluindo a tentativa de influenciar o outro. Em todos estes níveis de modulação, a argumentação é inserida no contexto das relações com o auditório ao qual se dirige. Como já haviam destacado Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005), a argumentação não é simples desdobramento de um raciocínio lógico fora das relações sociais, pois tem em seu cerne a interrelação locutor-auditório e a influência recíproca que um exerce sobre o outro.

É neste contexto que a autora propõe a aproximação da teoria da argumentação com a análise de discurso, buscando “explorar qualquer fala em um espaço intertextual ou interdiscursivo, onde adquire sua dimensão dialógica, assumida como reação ou resposta mais ou menos direta a enunciados preexistentes” (AMOSSY, 2005, p. 89).

A ideia de dialogismo, como mostra Maingueneau (1998), já era utilizada na retórica antiga para designar o procedimento que consistia em introduzir um diálogo fictício em um enunciado. A partir das contribuições de Bakhtin, nos anos 1920, o termo passa a designar, em análise de discurso, a dimensão inerentemente interativa da linguagem, oral ou escrita. Assim, é dialógico o discurso que é endereçado a outro e leva em conta a sua fala, ainda que não haja um diálogo efetivo. Ou, nos termos de Bakhtin (2006, p. 15): a palavra “é uma espécie de ponte lançada entre mim e os outros”. Para este autor, “Não pode haver enunciado isolado. Um enunciado sempre pressupõe enunciados que o precederam e que lhe sucederão; ele nunca é o primeiro, nem o último; é apenas o elo de uma cadeia e não pode ser estudado fora dessa cadeia” (BAKHTIN, 1997, p. 375).

Para Amossy (2005, p. 89), “é a natureza social do discurso que explica seu inerente dialogismo, pois mesmo quando um enunciado não menciona explicitamente os argumentos do Outro é, ainda assim, informado por ele”. Para Faria e Silva (2013, p. 57), o dialogismo pode se dar tanto pela interação entre interlocutores diretos quanto pela relação entre discursos presentes nos enunciados, de forma explícita ou não, “inclusive aqueles que, em sua origem, não foram dirigidos a nós como interlocutores e que não estão necessariamente a serviço de um projeto discursivo do narrador”. A argumentatividade é vista, neste contexto, como consequência do dialogismo inerente à linguagem, atravessando todo o conjunto dos discursos: “Toda inscrição prolonga aquelas que a precederam, trava uma polêmica com elas, conta com as reações ativas da compreensão, antecipa-as” (BAKHTIN, 2006, p. 99).

Recolocar o papel do auditório neste contexto dialógico, torna-se fundamental. Para Perelman e Oldbrechts-Tyteca (2005, p. 6), “o auditório é definido como o conjunto daqueles que o orador quer influenciar com sua argumentação”, pois “cada orador pensa, de um modo mais ou menos consciente, naqueles que procura persuadir, os quais constituem o auditório ao qual são dirigidos os seus discursos” (PERELMAN; OLDBRECHTS-TYTECA, 2005). É somente quando ele consegue ter uma ideia de seu público, que pode tentar aproximá-lo de seus próprios pontos de vista (AMOSSY, 2018).

Ao colocar em relevo o papel central do público (auditório ou interlocutor), os autores entendem que é a aprovação deste que o orador / locutor busca, levando em conta suas premissas. É em função do público, ou da imagem que constrói sobre ele, que o locutor desenvolve suas estratégias argumentativas. Deste modo, o locutor se vale das crenças e valores que acredita compartilhados, a fim de transferir às conclusões o acordo (socialmente) concedido às premissas, seja este processo intencional ou não: “nossa aproximação às teorias antigas da retórica visa a enfatizar o fato de que é em função de um auditório que qualquer argumentação se desenvolve” (PERELMAN; OLDBRECHTS-TYTECA, 2005, p.6)

De acordo com Amossy (2018), é por meio do auditório que se define o conjunto de opiniões, crenças e esquemas de pensamento nos quais o discurso argumentativo, que visa à adesão, pode se apoiar, pois, “o texto pode fazer a economia do endereçamento e apagar toda menção ao destinatário, mas ele não pode omitir a inscrição silenciosa dos valores e das crenças a partir do quais tenta estabelecer a comunicação” (AMOSSY, 2018, p. 62). Assim, mesmo que não receba uma designação explícita, o auditório é designado silenciosamente pelas crenças, opiniões, valores que o discurso lhe atribui de modo explícito ou implícito – reconhecidos desde a retórica aristotélica como tópicos ou *topoi*.

As tópicos também permitem entender a operação do que a teoria da argumentação chama de entinema, que é um silogismo lacunar que opera no domínio da retórica. Seus elementos não estão todos presentes, em função do acesso a um conhecimento compartilhado que permite ao locutor confiar que os próprios interlocutores fornecerão as premissas ou extrairão conclusões omitidas. O locutor pode aumentar o efeito de seu argumento sobre o ouvinte sem se aprofundar nos detalhes, apresentando algumas premissas ou mesmo conclusões, sem mencioná-las explicitamente. Deixando em silêncio parte(s) desses elementos pode-se evitar a problematização inoportuna, mostrando que “o jogo do tácito e do formulado desempenham papel privilegiado no processo persuasivo” (AMOSSY, 2018, p. 152).

Perelman e Oldbrechts-Tyteca (2005) reforçam enfaticamente que o discurso argumentativo se constrói sobre pontos de acordo ou premissas ratificadas pelo auditório. É apoiando-se nas tópicos que os oradores mobilizam os interlocutores para que venham a aderir às teses apresentadas. É sempre em um espaço de opiniões e de crenças coletivas que operam esses discursos, pois o saber compartilhado e as representações sociais constituem fundamentos para toda argumentação, isto é, não são apenas condições para a intersubjetividade, como também para a eficácia discursiva, na medida em que os interlocutores acionam visões aceitas a fim de viabilizar as interações sociais e apresentar de modo convincente suas proposições em torno de parâmetros que justificam a pretensão à validade dos argumentos (SOUZA, 2001).

Burke (1969), outro autor fundamental para a retomada das questões retóricas na década de 1950, entende que a persuasão retórica opera por meio da criação de um senso de identificação que mobiliza elementos comuns entre oradores e audiência, tornando-os mais significativos do que quaisquer diferenças que poderiam ser tomadas como evidentes, destacando assim o que seria “uma função essencial da própria linguagem, uma função que é totalmente realista, e é continuamente renovada; o uso da linguagem como meio simbólico de induzir a cooperação em seres que, por natureza, respondem a símbolos” (BURKE, 1969, p. 43).

No campo organizacional, tais questões permearam o estudo dos usos estratégicos de retóricas organizacionais para lidar com aspectos conflitantes entre partes interessadas, incentivando-as a verem a questão da perspectiva da firma e a cooperarem entre si (CHENEY, 1983), legitimando mudanças nas lógicas institucionais (SUDDABY; GREENWOOD, 2005) e permitindo lidar com lutas em torno de tensões e ambiguidades no mundo do trabalho (ALVESSON, 1993).

Neste contextos, a argumentação é vista como um modo de organização do discurso que testemunha e produz valores compartilhados entre os interlocutores (SOUZA, 2001), ou, como sugerido por Perelman e Oldbrechts-Tyteca (2005), imaginados para um auditório universal. Este auditório universal é uma construção abstrata na qual se apoia o orador em seu discurso, pois “não se trata de um fato experimentalmente provado, mas de uma universalidade e de uma unanimidade que o orador imagina” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2005, p.35), acrescentando que “os filósofos sempre pretendem se dirigir a um auditório assim” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2005, p.35). Desta forma, crê-se que o auditório é universal e real e que o discurso a ele dirigido será objetivamente válido. Quando não se consegue convencer a todos, desqualifica-se o

“recalcitrante” como irracional ou anormal. E quando estes são muitos, segundo os autores, apela-se ao auditório de elite, distinto em sua perfeição e a quem se atribui muitas vezes o papel de vanguarda.

As narrativas científicas muitas vezes apenas esboçam implicitamente o lugar do público, para justamente lhe conferir a maior generalidade possível. O auditório tende a permanecer indiferenciado para supostamente compreender a totalidade do público suscetível de seguir o raciocínio proposto (AMOSSY, 2018).

Como podemos perceber, o conceito de auditório universal, ao contrário do que poderia nos fazer supor sua denominação, não replica o apelo à razão universal, tão criticada pelos que pretendem desvelar os lugares de fala da ciência, mas propõe sua relativização sócio-histórica. Ao invés de ser uma instância objetiva e superior, ele é a imagem que o orador tem do homem razoável, de seus modos de pensar e de suas premissas. Assim, os autores sugerem que na análise argumentativa, “em vez de crer na existência de um auditório universal, análogo ao espírito divino que tem de dar seu consentimento à verdade, poder-se-ia, com mais razão, caracterizar cada orador pela imagem que ele próprio forma do auditório universal que busca conquistar para suas opiniões” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2005, p.37).

Os aspectos até aqui destacados tornam-se relevantes para esta tese, especialmente quando entendemos que, ao construir e atribuir rotulações de desvio, estes discursos operam nestes espaços normativos, que mobilizam quando categorizam desvios, apontam seus males, seus responsáveis, suas causas e indicam suas formas de enfrentamento. Nos discursos argumentativos que buscamos investigar, tanto no campo científico, quanto no gerencial, cumpre propor estas articulações com as tópicas que justificam sua pretensão à validade.

Por esta razão, a abordagem ora proposta, ao articular argumentação e discurso, busca examinar os funcionamentos argumentativos no entrecruzamento do linguístico e do social, apreendendo “o discurso como intrincação de um texto e de um lugar social”– de maneira que seu objeto “não seja nem a organização textual nem a situação de comunicação, mas aquilo que os une através de um dispositivo de enunciação específico, que concerne ao mesmo tempo ao verbal e ao institucional” (AMOSSY, 2007, p. 128). Deste modo, a análise dos textos nestas dimensões verbais e institucionais é necessária a fim de compreender como eles se propõem a construir pontos de vista e a compartilhá-los com a audiência ou, como poderíamos dizer no escopo desta tese, realizar atividades reivindicatórias.

A Teoria da Argumentação, a partir dos princípios aqui expostos, nos parece bem adequada à visão construcionista do desvio, embasando a análise do potencial retórico dos discursos acadêmicos e gerenciais para transformar os significados da gestão em face de suas audiências, codificando o que denominam como desvio, ao mesmo tempo em que comunicam, de forma explícita ou não, objetivos e valores que pretendem compartilhados com estas audiências. Neste contexto, o uso do termo “desviante” requer atitudes de pesquisa mais reflexivas, pois o uso indiscriminado do termo, assumindo rotulações, reifica pressuposições nele embutidas. Por estas razões, ao invés de assumir termos empregados em discursos acadêmicos e gerenciais sobre o assunto, escolhemos tomá-los como objeto de investigação e passagem para discussões sobre suas implicações sociopolíticas.

Para Hamilton (2001, p. 445), este tipo de abordagem pode contribuir também para a compreensão de “como os atores organizacionais constroem discursos destinados a mover as crenças, a ação ou o comportamento dos outros”. Para Hartelius e Browning (2008), o campo dos estudos organizacionais atraiu fortemente a tradição retórica, trazendo à cena das organizações novas possibilidades de discussão acerca de temas como argumentação, persuasão, poder e ideologia. Os autores mostram que pesquisas nesse campo utilizam uma noção de retórica como uma teoria e uma ação que (a) mantém e/ou desafia a ordem organizacional e constitui identidades individuais e organizacionais; (b) é utilizada como estratégia gerencial para persuadir audiências e (c) constitui quadros de referência para narrativas e discursos organizacionais.

Podemos destacar, ainda, as contribuições desta abordagem para pesquisas de tipo qualitativo, considerando que estas partilham da “lógica das ciências não demonstrativas” (CARDANO, 2017). Thiollent (2011) observa que, sem excluir recursos inferenciais, a pesquisa qualitativa incorpora componentes do tipo discursivo ou argumentativo, para dar conta de um conhecimento aproximativo, que se desenvolve no terreno do verossímil, do plausível, do que escapa, enfim, às certezas do cálculo. Pode oferecer, assim, uma alternativa às linhas convencionais de pesquisa, fundamentadas exclusivamente em uma estrutura de raciocínio que valoriza regras lógico-formais, para possibilitar aos pesquisadores sociais, em um quadro não positivista, melhores condições de compreensão, interpretação e análise do material qualitativo gerado na situação investigativa. Por estas razões, a tomamos como adequada para a análise dos discursos acadêmicos e gerenciais sobre o desvio delimitados na tese.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresento um breve resumo do perfil de cada um dos sujeitos que colaboraram com entrevistas para esta pesquisa. Procuro destacar alguns aspectos singulares de suas abordagens, e ao final de de cada uma dessas breves apresentações, sintetizo em um quadro os principais aspectos da retórica sobre o desvio identificados nos discursos dos entrevistados, com base no quadro de análise proposto no capítulo 3 (quadro 2). Desta forma, preparo o terreno para o trabalho de análise das entrevistas, nas seções seguintes, em que recorto e recomponho trechos desses discursos, apresentando os principais resultados da análise retórica para o conjunto das entrevistas.

| Nome | Idade | Cargo de gestão | Empresa |
|-----------|-------|---------------------|-----------------------------------|
| Adam | 65 | Gestão financeira | Banco |
| Frederica | 61 | Gestão de RH | Laboratório Farmacêutico |
| Ully | 62 | Gestão de RH | Fábrica de bebidas |
| Irineu | 54 | Gestão de negócios | Terceirização de serviços médicos |
| Brás | 39 | Administração geral | Hospital privado |
| Charles | 40 | Gestão contábil | Óleo e gás |
| Davi | 57 | Gestão de RH | Óleo e gás |
| Tomás | 43 | Gestão de operações | Administração predial |
| Emanuel | 45 | Gestão de operações | Fábrica de cosméticos |

Quadro 08 - Perfil dos entrevistados
Fonte: Elaboração da autora

8.1. Entrevistado 1 - Adam

Adam foi o primeiro gestor a me conceder entrevista. Um importante teste para meu roteiro amplo, genérico, que começa com a trajetória do entrevistado e não apresenta definição prévia para o termo-convite “comportamento desviante”, dentro da ideia de que os comportamentos desviantes fossem mencionados pelo entrevistado, ao invés de apontados previamente por mim.

Conheço Adam da universidade onde trabalhava como professora e onde ele atuava, no momento da entrevista, como professor e coordenador. Ele relata que trabalhou durante 15 anos assessorando diretores executivos da área financeira de um grande banco, além de ter atuado na gestão administrativa e financeira de uma fábrica de alimentos e de uma cervejaria. Atuava também, já há dez anos, na área de consultoria financeira.

Adam não manifestou estranhamento quanto termo que empreguei, nem hesitação para reconhecer sua ocorrência nas organizações, afirmando ter lidado com diversos deles. A entrevista foi realizada em maio de 2019, nas dependências da Universidade onde ambos lecionávamos e ocorreu sem interrupções durante cerca de 64 minutos. Adam não se recusou a responder a nenhuma das perguntas, mas foi bem pouco específico nos exemplos envolvendo o tema proposto.

Como um todo, manifestou como positiva e gratificante sua experiência em gestão, destacando o aprendizado, o crescimento profissional e sua importância. Definiu a liderança e a condução da equipe como as principais atribuições da gestão, comparando o gestor a um maestro que sabe ouvir e negociar, sem se valer somente da posição hierárquica, e em quem a equipe confia.

Para Adam, os “vícios de conduta” seriam situações diferentes dos comportamentos inadequados ocasionais, pois estes últimos estariam relacionados ao “ser humano”, ao fato de sermos diferentes, termos emoções e não sermos números. Assim, comportamentos inadequados poderiam ser revertidos, na medida em que se ouça a outra parte e se façam as devidas intervenções em suas causas. Já os vícios de conduta representariam problemas éticos graves, reflexos da formação de cada indivíduo e que não teriam regressão, devendo-se retirar o indivíduo da organização, sob pena de provocar o efeito contaminador da “laranja podre”.

Adam reforçou que o ambiente social e cultural é decisivo nesta formação, trazendo impactos também nos modelos de gestão empregados, classificando a cultura americana como o grande celeiro das práticas de gestão mais desenvolvidas do mundo, enquanto no Brasil predomina a gestão familiar, criando conflitos difíceis de gerenciar e representando um modelo que, em sua visão, é um desvio dos padrões mais avançados, como os exibidos nas organizações-modelo americanas.

Atravessando todas essas categorias de desvio está, em sua visão, a disposição para mudar em cada indivíduo, elemento que deveria interagir com a maestria que mantém os desvios sob a batuta do controle gerencial.

| Entrevistado ADAM | Categorias utilizadas: comportamento inadequado, agressivo ou rebelde, vício de conduta, postura aética, resistência | | |
|---|---|--|---|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Comportamentos inadequados ou ríspidos de funcionários | Dificuldades cotidianas, da vida familiar ou financeira; Lado emocional do comportamento humano. | Conflitos no ambiente de trabalho. | Aconselhar, ouvir, chamar para conversar. Fazer com que o profissional se sinta valorizado, não somente com o salário. |
| Resistência à mudança e à adaptação ao grupo | Característica do indivíduo. | Perda de desempenho. | Demissão. |
| Vício de conduta | Falta de ética; Vícios culturais (ambiente social e cultural) | Contaminação da organização pelas “laranjas podres”; Deformação do ambiente organizacional. | Demissão; Boas práticas de governança (prevenção). |

Quadro 09 - Tipificação de desvios – Entrevistado 1 Adam

Fonte: Elaboração da autora

8.2. Entrevistada 2 – Frederica

Conhecia Frederica da Universidade em que trabalhava como docente, mantendo com ela uma relação basicamente profissional. A entrevista foi realizada de modo presencial em junho de 2019, nas dependências desta mesma universidade.

Frederica situou o contexto de sua fala predominantemente no ambiente fabril, onde teve a maior parte de sua experiência como gestora na área de Recursos Humanos (RH), por cerca de 30 anos. Apontou como desviantes, sobretudo, os comportamentos que atrapalham o andamento da produção e os níveis de desempenho da organização.

Fiz à Frederica, após a narrativa inicial de sua trajetória, uma pergunta direta sobre como lidava com situações de comportamento desviante nas organizações em que trabalhou e ela então iniciou sua narrativa em torno do que chamou de “*gaps* de desempenho dos profissionais”, que poderiam ser identificados na avaliação de desempenho e corrigidos principalmente no treinamento.

Sua narrativa sobre os desvios ocorridos remete principalmente ao setor operacional, e a avaliação de desempenho foi apresentada como o principal mecanismo a partir do qual identificava estes desvios, utilizando o termo “comportamento inadequado” para se referir a estas situações, citando faltas, atrasos e apresentação de atestados falsos

como principais exemplos. São situações que, para Frederica, expressam desmotivação e descomprometimento com as atividades.

Frederica prosseguiu quase toda a entrevista enfatizando as ferramentas de gestão que poderiam ser empregadas para lidar com estes problemas, especialmente os treinamentos, que acredita fortalecidos por processos de comunicação que conscientizam os funcionários sobre os impactos danosos destes comportamentos para a produção e sobre a importância do bom desempenho das tarefas. Em sua visão, estas seriam técnicas convincentes, pois apoiadas na valorização do trabalho dos próprios funcionários, e eficazes na redução dos desvios identificados.

Frederica citou também os “programas participativos” para ouvir as opiniões dos funcionários, as entrevistas de desligamento e os indicadores da área de saúde e de carreira como formas de identificar problemas relacionados às condições da organização que poderiam estar afetando o quesito motivação. Nestas situações, identificou problemas de relacionamento com a liderança e falta de oportunidades de promoção que foram enfrentados com mais treinamentos e melhorias no recrutamento interno.

A despeito da força corretiva que estas ferramentas representam em seu discurso, Frederica comentou sobre as resistências dos funcionários em participar de modo adequado dos treinamentos e de cooperar com as mudanças de comportamento necessárias à melhoria dos resultados da organização, casos em que a medida apontada é a do desligamento da empresa. Para Frederica, pessoas que não acompanham evoluções ou não que não aceitam *feedbacks* ficam para trás e perdem mercado, pois a empresa, em sua visão, “realmente não pode parar”.

Tais resistências, que identifica também como uma forma de comportamento desviante, alcançam a esfera gerencial e refletiriam, na visão de Frederica, déficits de gestores de área na expertise que a gestão de RH teria para lidar com os aspectos comportamentais dos funcionários. Referiu-se, neste momento, ao fato de que estes gestores preferiam conduzir à sua maneira o processo seletivo para os funcionários que iriam atuar em seus setores, fazendo suas próprias indicações. Assim, os gestores de área apresentavam resistência às propostas vindas do RH, demonstrando suas visões inadequadas em relação aos padrões de melhores práticas de recursos humanos. Neste caso, as ações de comunicação aparecem como menos eficientes, sendo substituídas por ordens da direção ou, nos seus termos, por uma intervenção “mais enfática”.

| Entrevistada Frederica | Categorias utilizadas: comportamento desviante ou inadequado, resistência, desvios de performance | | |
|---|--|---|--|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Resistência à mudança, recusa ao feedback | Característica do indivíduo. | Perda de desempenho. | Desligamento dos que não querem acompanhar a evolução da empresa. |
| Resistência de gestores a interferências do RH em sua área de atuação | Falta da expertise na gestão de pessoas. | Perda de desempenho. | Treinamento e conscientização de todos os gestores quanto a seus papéis. |
| Faltas, atrasos, baixa produtividade | Falta de comprometimento; Falta de motivação; Falta de oportunidades de promoção; | Perda de desempenho. | Treinamento para suprir gaps, comunicação para conscientizar funcionários, atuação da liderança, ouvir as demandas dos funcionários. |

Quadro 10 - Tipificação de desvios – Entrevistada 2 Frederica
Fonte: Elaboração da autora

8.3. Entrevistada 3 – Uly

Conheci a entrevistada Uly em uma Instituição de Ensino Superior onde lecionávamos à época da entrevista e onde ela também tinha um cargo de coordenação. Sabia que ela trabalhava há muitos anos com gestão de RH e ela prontamente aceitou participar da pesquisa. A entrevista foi realizada nas dependências da universidade, em junho de 2019.

Uly demonstrou bastante interesse pelo tema da pesquisa e falou com generosidade por mais de uma hora, embora pedindo confidencialidade em alguns momentos. Estava com a voz um pouco rouca, mas insistiu para que a entrevista acontecesse, sem manifestar desconforto no transcorrer, apenas preocupação com a voz ficar baixa e não ser bem ouvida. Ao final, se dispôs a dar mais entrevistas.

Ela narrou uma longa história de mudança ocorrida na organização em que atuava, onde, antes de sua chegada, predominava um modelo o qual chamou de “paternalista”, em que os empregados tentavam resolver problemas financeiros pedindo empréstimos e adiantamentos na empresa, ou combinando a demissão com recontração após o recebimento de direitos rescisórios.

Em sua visão, trata-se de uma situação em que o empregado entendia somente de seus direitos, mas não de seus deveres. As diversas consequências, tomadas como extremamente negativas, foram resumidas na imagem do “clima organizacional doente” que teria imperado na organização durante a vigência deste antigo regime.

Ully descreveu o “paternalismo” na relação entre empregados e empregadores como um sistema que entrelaçava comportamentos desviantes de gestores e funcionários burlando a legislação trabalhista e assim fragilizando a empresa diante de processos trabalhistas e riscos de punições pelo governo.

A crítica ao modelo paternalista e a seus danos, sobretudo à organização, veio acompanhada de uma narrativa “heroica” de transformação que a entrevistada relata ter conduzido contra muitas resistências, no combate às ilegalidades do paternalismo e na instituição das práticas de gestão de RH que julgava mais corretas e eficientes, a qual chamou de “um RH de verdade”. É em relação a este modelo que a gestão paternalista passa a ser descrita pela entrevista como um desvio.

Com uma longa passagem no meio educacional, Ully atribuiu à educação um papel muito importante, não somente na qualificação técnica dos funcionários, mas principalmente na constituição do “comportamento organizacional” do funcionário modelo que, em sua visão, é aquele comprometido, capaz de cuidar do desenvolvimento da sua própria carreira e com um comportamento ético que se diferencia do “jeitinho” predominante na cultura brasileira. Ully abordou o tema do “jeitinho brasileiro” sem que eu fizesse nenhuma pergunta direcionada ao tema e demonstrou uma visão bastante negativa que o associa principalmente à corrupção e à burla da lei. Em oposição a esta situação, o cumprimento da legislação é lembrado diversas vezes na entrevista como marca do modelo profissional do “RH de verdade”.

Ully citou atrasos, faltas, quebra de máquinas e furtos como os principais comportamentos desviantes de funcionários operacionais e considera que as condições de trabalho, higiene e segurança, além do salário de mercado, são os fatores mais importantes para reduzir estes comportamentos desviantes. Porém, em certos momentos da entrevista, os desvios, especialmente os que sinalizam a falta de comprometimento, aparecem como sendo generalizados na organização, inclusive por parte de alguns funcionários em cargos de gestão, que não buscam se atualizar nas evoluções do mercado. Ully comentou também que desvios associados a fraudes financeiras ocorrem no alto escalão das organizações e que são muito difíceis de punir, pois mesmo com a possibilidade de demitir esses gestores, não se costuma acusá-los, de forma que podem ingressar e “continuar desviando” em outras organizações.

Embora tenha descrito sua trajetória como contrária ao *status quo* da organização no momento do seu ingresso, que classificou como paternalista, não reservou para si a categoria comportamento desviante.

| Entrevistada ULLY | Categorias utilizadas: comportamento desviante, desvio, mau comportamento, comportamento inadequado ou ruim | | |
|---|--|---|--|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Modelo paternalista de gestão - Manobras no sistema de remuneração e benefícios por gestores e funcionários | Ambiente cultural – jeitinho brasileiro. | Clima organizacional doente, perda de noção de direitos e deveres; Processos trabalhistas. | Transformar o modelo de gestão; Implantar RH de verdade; Demitir funcionários e gestores; Captar funcionários mais qualificados (formação universitária). |
| Fraudes financeiras no alto escalão | Falta de ética e de caráter nas pessoas; Blindagens no alto escalão | Prejuízos financeiros. | Demissão |
| Atrasos, faltas, comportamento rude de funcionários operacionais | Falta de comprometimento; Limitações de escolaridade e cognição dos funcionários operacionais | Perda de desempenho. | Boas condições de trabalho; Atuação da liderança, boa comunicação; Tolerância face a limitação de recursos para programas de RH |
| Furtos, quebra de máquinas por funcionários operacionais | Acomodação, falta de perspectiva, frustração, condições de vida difíceis. | Perda de desempenho, prejuízos financeiros. | Demissão |
| Tratamento inadequado dos funcionários pelos gestores | Despreparo profissional de gestores | Perda de desempenho | Demissão |

Quadro 11 - Tipificação de desvios – Entrevistada 3 Ullly
Fonte: Elaboração da autora

8.4. Entrevistados 4 e 5 – Irineu e Brás

Convidei Irineu, professor da instituição de ensino onde leciono, por ele ter me relatado, em algumas poucas ocasiões em que conversamos, experiências com a gestão de um negócio próprio, na área de saúde, que considerei relevante para meu tema de estudo.

Marcamos a entrevista na praça de alimentação de um shopping que fica próximo a esta instituição em que trabalhávamos, em junho de 2019. Irineu, contudo, me surpreendeu trazendo, sem aviso, Brás, a quem apresentou como um gestor experiente em empresas da área hospitalar e com quem trabalhava na área já há alguns anos.

Considerei oportuno não questionar a ideia de Irineu e entendi que, embora não tivesse manifestado estranhamento quanto ao termo “comportamento desviante”, que empreguei no convite à entrevista, Irineu havia estranhado, sem compartilhar comigo a impressão, que eu o considerasse um gestor, pois sua identidade predominante era a de

empresário. Desta forma, trouxe alguém que julgava se enquadrar melhor na categoria “gestor”.

De fato, Irineu trouxe bastante de sua experiência como líder de negócios, mas decidi manter seu relato, por conta de sua grande participação na gestão direta de equipes de profissionais que prestam serviço em hospitais, situação que vivenciei respondendo à direção destes hospitais, condição que considerei semelhante à do “gestor intermediário” que caracterizava os sujeitos selecionados para a pesquisa.

Percebi também, analisando a entrevista de Irineu, que ele entendia o seu negócio como uma forma de garantir à empresa contratante de sua equipe a execução dos serviços sem desvios como faltas, atrasos, furtos e outros problemas que identificou como comportamentos desviantes. Neste sentido, Irineu mostrou de uma maneira até mais enfática do que outros entrevistados, as intervenções da administração para lidar com comportamentos desviantes de funcionários, já que, para ele, tratava-se não apenas do desempenho de tarefas de gestão, como também de um negócio. Desta forma, apresentou diversas estratégias adotadas para fazer com que o serviço funcionasse de modo a fazer prosperar os negócios de sua empresa.

Irineu delineou, assim, um gerenciamento “interno” à sua empresa, que tenta não deixar transparecer desvios no momento da prestação do serviço, isto é, que permanecessem, segundo seus termos, como “problemas internos”. A estratégia principal que relata foi a de criar um sistema de “cotas participativas” que tornavam os membros da equipe “um pouco donos do negócio também”. Para os que persistiam com comportamentos que desviavam deste modelo, restava sair do grupo. Em sua visão, estes profissionais terminavam também “queimados” no mercado de trabalho, de algum modo contidos em sua “carreira desviante”.

Irineu defendeu mais a eficácia dos controles, especialmente em relação a furtos de materiais de trabalho, um dos comportamentos desviantes que identificou como mais problemáticos em sua narrativa. Ressaltou bastante os treinamentos, com reforço na área comportamental, para adequar os funcionários aos padrões da empresa contratante e citou o desligamento do grupo para os casos que considerava como mais resistentes.

Brás, com sua experiência na gestão hospitalar, relata a esquiva do trabalho, a negligência no uso de equipamentos e o uso de recursos da empresa para fins pessoais como os comportamentos diretamente associados a desvios. Sobre eles, Brás falou a maior parte da entrevista, demonstrando considerá-los pouco gerenciáveis e recorrendo com frequência à ideia de demissão como medida mais adequada de controle. Estes

comportamentos aparecem em seu discurso como elementos contaminadores, lembrando a imagem das “laranjas podres” que contaminam o cesto de virtudes. Lamenta, neste caso, haver limitações do uso da demissão, impostas pela própria direção da empresa, quando esta considera o processo muito custoso. Para os funcionários que permanecem, aos quais ele considera os “aplicados”, dirige-se a dimensão *soft* de seu discurso de Administração de Recursos Humanos, que remete à liderança, ao apoio, ao diálogo, à comunicação, ao “abraçar” funcionários com problemas, segundo seus próprios termos. Seriam estes funcionários “aplicados” os que fariam os processos funcionarem de modo “redondo”, para usar seu termo, situação em que os desviantes são mais do que perturbadores, pois podem provocar “o caos”. Nem Irineu, nem Brás, manifestaram dúvidas sobre o termo que empreguei, citando vários exemplos e casos ao longo da entrevista e falando longamente sobre as formas de lidar com o que classificavam como desvios de comportamento.

| Entrevistado Irineu | Categorias utilizadas: comportamento desviante, desvio | | |
|--|---|--|--|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Falta sem aviso. Furto de materiais. Alcoolismo. Agressividade no atendimento ao cliente | Falta de comprometimento com o grupo | Perda da qualidade do serviço. Prejuízos ao grupo, como sobrecarga de trabalho e perdas financeiras | Desvios devem ser gerenciados internamente e não podem aparecer para as empresas clientes; Estratégia de sociedade (cotas participativas) com profissionais aumenta o comprometimento;. Eliminar da organização pessoas que não se adaptam. |

Quadro 12 - Tipificação de desvios – Entrevistado 4 Irineu

Fonte: Elaboração da autora

| Entrevistado Brás | Categorias utilizadas: desvio de conduta, desvio de caráter, má conduta | | |
|--|---|---|--|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Utilização de recursos da empresa para fins pessoais, venda de atestados médicos, negligência no uso de equipamentos, esquiva de trabalho. | Tendências humanas naturais, encubadas e que se manifestam quando os controles falham | Desestruturação do trabalho em equipe; Desordem no ambiente de trabalho; Contaminação da organização pelas “laranjas podres”. | Administração de desvios de comportamento: esgotar possibilidades de correção, liderar, ouvir, dar feedback, assumir responsabilidades, abraçar (acolher problemas). Desligar colaboradores para colocar sangue novo. |

Quadro 13 - Tipificação de desvios – Entrevistado 5 Brás

Fonte: Elaboração da autora

8.5. Entrevistado 06 – Charles

Obtive a indicação para realizar esta entrevista por parte de uma conhecida que trabalhava na mesma empresa de Charles. Foi a primeira entrevista que realizei após o início da pandemia de Coronavírus, por meio de videochamada no *Skype*, em Abril de 2020. Charles, desde o primeiro contato, mostrou-se disponível e interessado em participar da entrevista. Na conversa para combinação da entrevista, expliquei que faço pesquisa sobre comportamentos desviantes em organizações, enfocando o entendimento dos gestores acerca do tema.

Busquei tranquilizá-lo a respeito de não se tratar de pesquisa sobre casos ou organizações específicas, tendo em vista que a empresa em que trabalha teve exposição na mídia quanto a problemas de corrupção.

Na narrativa de sua trajetória na gestão, o tema destacado por Charles foi o da construção de sua credibilidade como gestor, tendo em vista que assumiu este cargo na empresa ainda bem jovem, tendo sob sua responsabilidade equipes compostas de pessoas mais velhas.

Charles gerencia há oito anos uma empresa de controle estatal e narrou uma série de mudanças que vêm ocorrendo neste modelo, mudanças que avalia com sendo muito positivas, por direcionarem mais a empresa para uma visão que considera “pró-mercado”.

Charles falou bastante sobre comportamentos como dormir no trabalho, ficar muito tempo no cafezinho, cuidar da vida pessoal dentro da companhia, todos descritos como desviantes dos parâmetros de comprometimento e de entrega de resultados desejados na organização, denominados por ele como “bom senso corporativo”. Considera que estes comportamentos são incentivados pelo próprio modelo de controle estatal da empresa, onde o processo seletivo se dá por concurso e as demissões têm uma regulação própria. Em sua visão, isso cria acomodação entre estes funcionários, que se sentem como “intocáveis” em relação a processos de controle como os de demissão, abrindo mão também da gestão de sua própria carreira. O modelo também tornaria difícil o próprio processo de renovação desta cultura, dados os limites para substituir as pessoas e receber novos profissionais.

Outro ponto destacado por Charles, é que a cultura resultante deste modelo ainda conta com alguma atividade sindical dos funcionários, em sua visão, outro desvio do “bom senso corporativo” e, sobretudo, de uma sociedade que entende como “contributiva” e muito menos afeita, na atualidade, a embates desta natureza.

Gerenciando em uma empresa que conta com relações de trabalho ainda não totalmente atingidas pela flexibilização, Charles saúda as mudanças que, em sua visão, “retiram travas”, tendo como resultado a ampliação de mecanismos de controle que gestores não tinham antes e a subsequente modificação dos comportamentos dos funcionários diante desses controles. Enquanto não mudam as estruturas, Charles descreve algumas manobras que o próprio gestor utiliza para, de algum modo, afastar os funcionários que apresentam esses comportamentos indesejados sobretudo no novo modelo que se desenha para a organização.

| Entrevistado Charles | Categorias utilizadas: desviante | | |
|---|--|---|---|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Reclamação de direitos, pouco comprometimento com deveres. | Acomodação em posto concursado, falta de comprometimento com a Companhia ou de “bom senso corporativo”; Falta de responsabilidade com a gestão da própria carreira. | Perda de desempenho na organização; Risco de desmotivação dos funcionários dedicados que recebem os mesmos benefícios daqueles que não entregam. | Transformar o modelo de gestão em direção a um modelo de mercado. Possibilidade de demitir funcionários. Manobras da burocracia pelos gestores (“formas do gestor”) para afastar da área os funcionários que não entregam resultados. |
| Embates com a empresa em atividades sindicais. | Cultura de sindicalismo arraigada na empresa. | Modelo de relacionamento vai contra a sociedade contributiva; Sindicatos só trabalham para si próprios. | Transformar o modelo de gestão em direção a um modelo de mercado. |
| Modelo burocrático e reativo | Gerenciamento estatal | Cultura reativa e de renovação lenta compromete o desempenho da organização. | Transformar o modelo de gestão em direção a um modelo de mercado. Desenvolver uma cultura proativa com a renovação dos funcionários. |

Quadro 14 - Tipificação de desvios – Entrevistado 6 Charles
Fonte: Elaboração da autora

8.6. Entrevistado 07 – Davi

Conheci Davi quando era ouvinte em uma disciplina de curso de doutorado. Davi aceitou prontamente participar da entrevista, que foi realizada por Whatsapp, em meio à pandemia do COVID-19, em Junho de 2020.

Davi trabalhou durante alguns anos na administração de empresas privadas nos setores financeiro e de saúde, e atua há mais de 30 anos na atual organização, uma empresa de controle estatal, onde passou por diferentes cargos de gestão, nas áreas financeira e de recursos humanos.

Davi foi o único dos entrevistados a relatar de modo explícito a condição de alguém rotulado como um “desviante” diante de novos padrões estabelecidos na organização. Davi apontou, inicialmente, sua idade, como principal causa desta condição, mas terminou por traçar, ao longo da entrevista, uma relação mais clara entre seus posicionamentos políticos e os novos direcionamentos adotados na organização.

Seu relato remete a relações tensas com a organização, por avaliar negativamente as mudanças de orientação política na empresa, considerando que elas estariam afastando a organização dos compromissos sociais e com o desenvolvimento do país que teriam marcado a sua fundação, além de deteriorar as relações com os empregados. Relatou, ainda, a frustração de um sonho profissional com a interrupção de um grande projeto da empresa do qual participava, fato ocorrido poucos meses antes da entrevista.

Davi relatou algumas condições singulares face aos outros entrevistados, como a mudança de status na organização, que o afastou por um tempo da posição de gestor, e a experiência em um curso de doutorado em administração. Foi o único dos entrevistados a questionar as mudanças que relatou ocorrerem na empresa, relacionando de modo mais contundente os comportamentos desviantes citados às práticas gerenciais, às políticas da empresa e às condições políticas do país, criticando contradições nesses processos, especialmente a flexibilização das relações de trabalho. Relatou algumas experiências em que se viu reconhecido como desviante, como no momento em que deixou de ser gestor, condição que observou ser considerada como uma espécie de “doença contagiosa”.

Tendo conquistado e perdido, em certa ocasião, a posição de gestor na organização em que trabalhava, o entrevistado Davi parece ter vivenciado uma condição em alguma medida à margem tanto do grupo de funcionários quanto de gestores, tendo sua lealdade posta em dúvida por ambos e, talvez, assim “não sabendo a qual deles pertence” (SCHUTZ, 2010, p. 128). A partir desta posição que poderíamos dizer de “estrangeiro”, traz um relato que questiona as justificativas tradicionais de “necessidade de mercado” para as demissões, denunciando a precariedade das relações de trabalho em que a empresa teria começado a ingressar.

| Entrevistado Davi | Categorias utilizadas: desvio | | |
|--|--|--|--|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Modelo de gestão pró-mercado. | Objetivos de privatização do novo governo do país. | Afastamento da missão original da empresa estatal; Ambiente competitivo e predador danoso aos funcionários; Decadência da relação saudável de comprometimento entre as pessoas e a empresa; Redução da cooperação e da iniciativa; Perda de vínculos com a empresa, enfraquecendo as reivindicações, a busca de direitos e a sindicalização. | Resistência, questionamentos à empresa. |

Quadro 15 - Tipificação de desvios – Entrevistado 7 Davi
Fonte: Elaboração da autora

8.7. Entrevistado 08 – Tomás

O entrevistado Tomás trabalha como gestor de operações de uma empresa de serviços de engenharia e manutenção predial para edifícios comerciais.

Quando convidado para a entrevista, Tomás tentou checar comigo o significado do termo desviante e, como fiz nas outras situações, expliquei que poderíamos conversar a partir das próprias noções que embasam seu trabalho como gestor. Tomás, então, elaborou, ao longo da entrevista, uma formulação que faz uma distinção entre “desvios comportamentais” e desvios “operacionais”. Estes últimos referiam-se a serviços com baixa qualidade ou não realizados como deveriam, ocasionados por profissionais que nunca chegam à organização no padrão desejado, requerendo investimento em treinamento. Considera que o setor em que atua, de construção civil, é caracterizado por profissionais com baixo nível técnico que têm sua formação na própria prática das atividades. Cita como exemplo a execução errada de um serviço que causou danos a bens de um cliente. Em sua visão, este tipo de desvio pode ser mudado, podendo ocorrer a evolução do funcionário e o aprendizado diante de investimentos em treinamento, da dedicação do gestor e de outros mecanismos de gestão.

Os desvios que classifica como comportamentais, teriam natureza diferente e sobre eles a gestão não teria alçada, já que não passariam pelos déficits técnicos que poderiam ser corrigidos com treinamentos.

Para Tomás, estes desvios estariam relacionados a um problema de formação moral que gera atitudes ou visões de mundo que transgridem distinções, em sua visão bem claras, entre o que é certo e o que é errado. Cita como exemplo os funcionários que querem sair da empresa, ou que estão endividados, e que pedem para que a empresa os demita e lhes pague a multa da rescisão contratual e também aqueles que, deliberadamente, não seguem regras ou orientações da gestão.

Dada esta transgressão de fronteiras, a tolerância, em sua visão, deve ser zero, apontando a demissão como o caminho mais adequado para lidar com estas questões. Tomás considera que a cultura organizacional não pode criar esses conceitos nas pessoas, eles dependem da formação que as pessoas já trazem, moldadas pelo ambiente em que viveram, suas crenças, valores e instituições. Mas a organização deve, em sua visão, reagir aos comportamentos assim identificados, evitando que prosperem na organização, devendo ser eliminados quando identificados, já que não são corrigíveis.

Embora falando inicialmente do nível operacional da organização, Tomás estendeu suas definições para os escalões mais altos, onde percebe ocorrerem desvios mais graves, que associa à corrupção, exemplificada pelo “recebimento de benefícios indevidos”.

Embora veja estes desvios como mais graves, relata ser muito difícil acusá-los, tendo em vista principalmente o maior poder de retaliação de pessoas nesta posição. Tomás menciona, então, o mecanismo da “demissão com discurso padrão”, uma vez que a lei trabalhista não exige a apresentação de um motivo para que a demissão aconteça.

| Entrevistado Tomás | Categorias utilizadas: desvios operacionais, desvios comportamentais | | |
|---|---|--|--|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Desvios operacionais (execução de tarefas), realização de atividades técnicas com baixa qualidade. | Despreparo profissional; Mercado de trabalho caracterizado por baixo nível técnico; Gestores não têm atitudes corretas de orientação dos funcionários e não se empenham no seu desenvolvimento. | Perda de desempenho. | Investimento da organização em treinamento e orientação do funcionário. Processos de aprendizado e desenvolvimento produzem evolução dos funcionários. Atuação de gestores na orientação correta dos funcionários. |
| Desvios comportamentais de corrupção (benefícios indevidos), fraude. | Depende da formação das pessoas no ambiente de crenças, valores e instituições em que são moldadas. Enraizado no ambiente político do nosso país. | Comprometimento dos princípios éticos. | Tolerância zero, demissão. |
| Descumprir deliberadamente as orientações da gestão, trabalhar da maneira que se quer. Manobrar direitos trabalhistas (demissão para receber rescisão) | Vem da atitude e da visão de mundo das pessoas. | Perda de desempenho; comprometimento do bom ambiente de trabalho; desperdício de investimento nas pessoas. | Esgotar o diálogo e demitir. |

Quadro 16 - Tipificação de desvios – Entrevistado 8 Tomás
Fonte: Elaboração da autora

8.8. Entrevistado 09 – Emanuel

A entrevista com Emanuel foi a última realizada para esta pesquisa e a fizemos em julho de 2020, por Skype, quando o entrevistado estava na planta fábrica que gerencia.

Indicado por um colega de turma do doutorado, Emanuel foi um dos entrevistados a perguntar, um pouco antes de começarmos a entrevista, o que eu chamava de comportamento desviante. Como ocorre nestes casos em que os entrevistados fazem algum tipo de pergunta sobre o tema, ao invés de oferecer uma definição, explico o objetivo principal da pesquisa, que não se refere a uma organização ou pessoa específica e que busca entender o ponto de vista de gestores sobre comportamentos desviantes.

Emanuel foi bastante atencioso e, apesar de sintético, não deixou de responder a nenhuma pergunta. Contudo, esta foi, de todas as entrevistas, a que exigiu mais interação da minha parte, no sentido de estimular que o entrevistado continuasse a falar sobre determinados assuntos. A despeito disso, o entrevistado expressou bastante interesse pelo tema e o associou de imediato à importância da gestão de pessoas.

Narrando sua experiência, destacou ser engenheiro químico de formação, trabalhando por cerca de dez anos nesta área e há vinte anos na gestão de pessoas. No momento da entrevista, trabalhava há cinco anos como diretor de operações de uma empresa italiana de cosméticos atuante no Brasil, sendo com isso o responsável pela planta localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Emanuel abordou predominantemente os desvios de padrão nas operações por parte dos funcionários, abordando o desvio entre gestores somente quando provocado. Reconheceu ser difícil lidar com desvios neste nível, em função da maior proteção resultante de “relações políticas” na organização. Considera como o pior desvio a não entrega de resultados, aspecto lembrado ao falar dos gestores. Identificou, por outro lado, situações em que as operações são realizadas de “modos diferentes” ou por meio de “métodos paralelos”, porém sem quebrar o que denomina como as “regras de ouro” da organização e, adicionalmente, entregando mais resultados. Emanuel assim classifica estas quebras de regras como um “jeitinho entre aspas”, que teria um sentido positivo e não representaria problemas, mas, ao contrario evitaria a rigidez dos manuais e propiciaria mais produtividade. Para Emanuel, então, estas situações são vistas como adaptações e não desvios, visto que favoreceriam resultados, recebendo por isso a denominação de “melhoria de processos”.

Comparando o Brasil com o exterior, Emanuel considera que temos vantagem, por conseguirmos operar com modelos de gestão adicionados desta pitada de jeitinho que evita engessamentos. Deste modo, em seu discurso, o ambiente social e cultural brasileiro não corrói patologicamente a organização com uma pervasividade moral, como afirmam imagens recorrentes sobre o “jeitinho brasileiro” (e conforme apareceu, inclusive, em outra entrevista nesta tese), mas, ao contrário, possibilita as necessárias adaptações que, em sua visão, geram melhorias nos processos.

Como relata Emanuel, as regras de ouro” da empresa referem-se às regras de segurança e qualidade que não podem ser quebradas sob nenhum pretexto e em torno das quais haveria pouca tolerância para com desvios. A partir delas, faz a distinção entre os comportamentos desviantes que poderiam ser corrigidos com treinamentos e aqueles que não poderiam ser tolerados na organização. Sempre remetendo à organização, suas regras e objetivos, desenvolveu uma retórica de danos em torno dos desvios que desemboca, finalmente, em uma preocupação predominante com a imagem da empresa.

Emanuel não vê dilema entre a existência de regras que não podem ser quebradas e a necessidade de flexibilizar a rigidez dos manuais para obter melhores resultados.

Assim deixa claro que o objetivo último, o resultado, pode e deve estar compatibilizado com as regras de ouro, permanecendo todo o restante como um grande espaço de manobra para fazer o que for preciso para ultrapassar expectativas. Com esta distinção entre os desvios gerenciáveis e aqueles que seriam intoleráveis, transmitiu uma ideia de que o sistema gerencial teria um bom funcionamento, sendo incomuns os desvios ofensivos às regras de ouro. Emanuel foi o único entrevistado a não apresentar imagens de pervasividade dos desvios que considera negativos.

Deste modo, os desvios lhe parecem bastante gerenciáveis e, no ponto máximo do modelo, os desvios negativos são mantidos sob controle, inclusive por meios das drásticas medidas de desligamento, preservando a imagem da organização – sem dúvida, o grande objeto da retórica de danos – e os desvios positivos potencializados, explorando as melhores possibilidades do “jeitinho entre aspas”.

| Entrevistado Emanuel | Categorias utilizadas: comportamentos que não são adequados, desvio, desvio positivo | | |
|---|---|--|---|
| Grounds / Fundamentos do problema Quais os tipos de desvio? | Quadros diagnósticos Quem ou o que é responsável por causar o problema? | Garantias / Warrants / Quadros motivacionais Por que se importar com este problema? | Quadros prognósticos Como o problema deve ser resolvido e quem deve resolvê-lo? |
| Desrespeitar de modo intencional as “regras de ouro” de segurança e de qualidade dos produtos; Trabalhar alcoolizado, recusar a utilização de equipamentos de proteção, executar tarefas com desleixo. | Escopo humano da intencionalidade e do dolo. | Riscos de segurança para funcionários. Exposição da marca da empresa. Perda de desempenho. | Prevenção com treinamentos e comunicação dos padrões corretos e de sua importância. Punição com advertência e medidas drásticas de desligamento, utilizadas como mensagens educativas. |
| Não entregar resultados. | Falta de comprometimento com a organização. | Perda de desempenho. | Difícil demitir quando existem proteções políticas. |
| Desvio positivo. Usar métodos paralelos ao sistema, fazer as coisas de modo diferente, sem quebrar regras de ouro ou código de ética. Jeitinho entre aspas. | Necessidade de ir além dos manuais para lidar com situações adversas. | Impedem o engessamento e o mecanicismo. Resultados mais produtivos. | Liberdade para desviar em prol do melhor resultado. Ambiente cultural favorável (jeitinho brasileiro entre aspas.) |
| Falhas operacionais na execução das tarefas | Limitações humanas, problemas cotidianos ou pessoais. | Perda de desempenho. | Correções gerenciais. Demissão em caso de danos graves. |

Quadro 17 - Tipificação de desvios – Entrevistado 9 Emanuel
Fonte: Elaboração da autora

8.9. Análise de resultados

Nas seções que se seguem neste capítulo, analiso em que medida os mecanismos de gestão apontados pelos entrevistados para lidar com desvios se inserem na retórica da gestão do mau comportamento organizacional e constituem, nesta retórica, quadros prognósticos que delineiam as linhas gerais de ação e atribuições de responsabilidades para lidar com os desvios identificados. Procuo destacar como se delineia, na versão destes entrevistados, a “gestão para reduzir desvios”, bem como os limites que circunscrevem os desvios que não poderiam ser alcançados por estes mecanismos.

Completo o quadro de análise reconstruindo as etiologias que anunciam os quadros diagnósticos ou fatores responsáveis pelos desvios que se manifestam no contexto das organizações, bem como a tipificação destes desvios nos discursos dos gestores entrevistados. Finalizo a seção refletindo sobre em que medida os papéis dos gestores apresentados nesta retórica se aproximam de rotulações de desvio e o que podem significar as tipificações assim construídas no contexto neoliberal da sociedade capitalista.

8.9.1. Gestão para reduzir desvios

Os gestores entrevistados apresentaram suas versões do *Managing Organizational Misbehavior*, indicando as intervenções da gestão para o controle de desvios na organização, especialmente sobre os fatores do ambiente organizacional.

Nas entrevistas, as intervenções mais destacadas estão relacionadas às condições de trabalho que a empresa oferece, à utilização de recursos de liderança e à condução de desempenho em processos de comunicação e treinamento dos funcionários, que se destacam nas falas dos entrevistados como meios que possibilitam o aprendizado e o desenvolvimento dos comportamentos esperados. Como relata o entrevistado Emanuel:

A gente precisa ter desde um manual da qualidade até procedimentos específicos para uma série de tarefas, que também as pessoas são treinadas periodicamente e constantemente lembradas do que precisam fazer. (...) Você estando num ambiente bom, claramente com aquela pressão que precisa existir, aquela cobrança voltada para resultado e não para meios, né, e com as regras bem definidas no meio do caminho, daquilo que pode e daquilo que a pessoa é livre pra fazer, e aquilo que ela não pode fazer nunca, isso estando muito claro, acho que as coisas acabam se tornando mais fáceis e produtivas. (...) A nossa função humana como gestor é de desenvolver. E falo isso, eu acredito nisso mesmo, não falo isso demagogicamente não, tá?

Para a entrevistada Ully, a empresa deve oferecer boas condições de trabalho e dispor de uma liderança que interage diretamente com os trabalhadores operacionais, sem ostentar diferenças socioeconômicas com eles. Estes fatores teriam efeito “cativante” sobre os trabalhadores, o que, em sua visão, reduz comportamentos desviantes no nível operacional.

O funcionário quer o salário dele, ele quer o benefício dele, ele quer uma boa qualidade de trabalho. Isso também ajuda muito a não criar esses comportamentos de desvios. (...) Então, você dar segurança ao funcionário, isso também evita muito esse comportamento dele, entendeu? Ele se alimenta bem, ele está num ambiente que, apesar de ter ruído, ele tem o EPI. Que apesar de ser quente, ele tem a aguinha gelada dele, ele tem uma hora de descanso. (...) Então pra cativar, a gente mantém o ambiente de trabalho limpo, um ambiente com água legal, eles têm uma comida bacana.

Ele [funcionário] pode responder mal a um líder, mas essa liderança também se for preparada, eles vão conversar, não vai precisar dar uma advertência, não vai precisar dar uma suspensão, as coisas vão ser resolvidas.

Nós também estamos sendo exemplos de pessoas que trabalham e eles veem que nós estamos lá o dia inteiro. Nossos carros não são carros que chamam a atenção. Nosso comportamento, eu como a comida do refeitório que todo mundo come. Isso ajuda, eles verem a gente como um ser mais normal, não como alguém muito distante, entendeu? A gente conversa, ele chega lá na nossa sala a hora que quer. Não existe uma distância. (...) O funcionário que tá lá no balcão, eu tô vendo, ele chega ‘eu quero falar com a senhora’, eu digo ‘vem, vem’. O João tá sempre lá nos caminhões junto com eles, a Luciana a sala dela é dentro da produção. O outro cara, a sala dele ficava lá na diretoria. O funcionário não chegava nunca naquela sala. Então eu acho que isso também tá diminuindo muito esses comportamentos desviantes mais operacionais.

Em diversos momentos das entrevistas, os gestores abordam as funções de uma liderança que, por meio do diálogo, apazigua tensões no ambiente de trabalho, e deste modo demarcam em seus discursos as responsabilidades dos gestores na comunicação, orientação e desenvolvimento dos funcionários, para que estes possam aprender e desenvolver os comportamentos esperados.

Quanto mais você se dedica com o funcionário, seu nível de esforço aumenta, mas com o tempo ele vai caindo. Porque? Porque as pessoas vão aprendendo a forma de operar, a forma de trabalhar. Então você tem um investimento muito grande em treinamento, em orientação (...). Depois o trabalho começa a fluir e a tua energia, o teu dispêndio de energia caiu drasticamente, mas isso é uma dedicação longa. (Entrevistado Tomás)

O chefe é uma pessoa mais egocêntrica, ele só cobra, ele nunca erra, né, ele culpa os outros e o líder não, ele tá ali junto, ele compartilha, a responsabilidade é dele, é nossa, não sou eu, somos nós, o problema é nosso, se você tá com problema, eu vou te abraçar. (Entrevistado Brás)

Então, digamos, se nesse quesito da avaliação ele deixasse a desejar em relação à frequência, ou outros profissionais, nós reuníamos aquele grupo e trabalharíamos a questão de quanto aquele comportamento dele de atraso, de falta, impactava no processo produtivo, do tipo, se você falta, você faz falta numa linha de produção, então nós trabalhávamos uma questão inerente a esse

tipo de comportamento dele, inadequado, e o quanto isso trazia de impacto para o trabalho, para o processo propriamente dito, pra ele poder refletir sobre a importância dele, porque muitas vezes o pessoal de nível operacional não conseguia perceber talvez a importância dele no contexto organizacional. (Entrevistada Frederica)

O que a gente faz é muitas das vezes o aconselhamento, você sabe que o pessoal fala muito em carência, as pessoas são muito carentes, às vezes o que a pessoa precisa é de alguém que o ouça, simplesmente isso. Você ouve a pessoa, ele se acalma, puxa, você já tentou assim e assim? (Entrevistado Adam)

Na abordagem destes aspectos, a ideia de uma gestão para reduzir o mau comportamento organizacional reforça, tal como na literatura *Managing Organizational Behavior*, as reivindicações de eficácia da gestão e do sucesso na adequação de comportamentos para o bom funcionamento da organização. Neste sentido, Litzky, Eddlestone e Kidder (2006) apontam os aspectos do ambiente organizacional que deveriam ser modificados: expectativas ambíguas de papel que dificultam a identificação dos comportamentos corretos pelo empregado; estruturas de remuneração que incentivam comportamentos inescrupulosos para vencer a competição; maus exemplos dados por gestores que cometem desvios ou são tolerantes com tais comportamentos; atitudes de desconfiança que geram relações negativas entre chefes e subordinados; tratamentos injustos para com os empregados, que desviam por retaliação; metas de desempenho inalcançáveis e sistemas disciplinares inadequados para conter subculturas informais desviantes.

A abordagem MOB apresenta uma série de receituários desta natureza, com o intuito de gerenciar os fatores do ambiente social da organização que poderiam impactar negativamente nos comportamentos, inclinando os empregados a desvios. Medidas estas que seriam “indispensáveis para a sobrevivência das organizações face a empregados desviantes” (APPELBAUM e SHAPIRO, 2006, p.2000). Seleccionamos algumas delas, dentre o extenso receituário MOB de reforma das condições organizacionais, visando à acomodação das insatisfações com o trabalho:

- Formalizar códigos de conduta que explicitamente distinguem as condutas aceitáveis daquelas que são reprovadas no ambiente de trabalho (FARREL, COBINS e FARREL, 2002), códigos de conduta na criação e manutenção de culturas honestas (NIEHOFF e PAUL, 2000), especialmente quando acompanhadas de programas de treinamento e de equipes de pessoas destinadas a acompanhar esta questão na organização (TREVINO e NELSON, 1995).

- Criar consciência no empregado quanto à seriedade do problema, deixando claros os custos dos desvios (TOMLINSON e GREENBERG, 2005), mostrando-lhes como a proteção do patrimônio da empresa traz benefícios pessoais para os empregados (HOLLINGER, 1989). Tais medidas desenvolvem a moral cognitiva dos empregados, especialmente quando eles participam da elaboração destes códigos (SHAPIRO, TREVINO e VICTOR, 1995).
- Gerenciar a rotatividade entre os membros das equipes para mitigar efeitos de pressão social e trazer instabilidade às “subculturas desviantes”, com a presença de novos membros (GINNETT, 1993).
- Remodelar as normas, atitudes e valores da organização, centrando a cultura organizacional em valores éticos firmes que todos os empregados adotem como uma estrutura mental e os gestores de alto escalão transmitam por meio de mensagens fortes que indicam que tais valores são perenes e asseguram o sucesso de longo prazo; checar *backgrounds* de candidatos antes de contratações; punir de modo justo e equitativo os empregados que cometem desvios (APPELBAUM e SHAPIRO, 2006, p.2000).
- Melhorar os fatores higiênicos e motivacionais para garantir um padrão e qualidade de vida no trabalho mais elevados aos funcionários e gestores do que os oferecidos pelos concorrentes; Introduzir o desenvolvimento do tipo círculos de qualidade e programas de controle de qualidade total para os funcionários, a fim de que se sintam livres para discutir e comunicar os problemas relacionados ao trabalho e ampliem sua compreensão sobre ele, criando estratégias de solução compartilhadas que auxiliem os gestores na superação de dificuldades (ANALOUÏ e KAKABADSE, 1992).

Esta produção representa um avanço em relação aos problemas levantados pela literatura MOB em suas origens nos anos 1990, mostrando agora uma verdadeira *expertise* em gestão de desvios, sugerindo diversas medidas que poderiam ser adotadas pelos gestores para conter esses comportamentos. Por meio delas se desenha nestes discursos uma organização que não produz conflitos, mas solidez ética, relações baseadas na confiança e no respeito e princípios de equidade e de justiça.

Contudo, na argumentação dos gestores entrevistados, esta retórica, a despeito das ressonâncias, aponta também para alguns limites nesta *expertise*, implicando certas

distinções entre desvios que podem e que não podem ser gerenciados e, sobretudo, limites ao alcance das práticas gerenciais de controle.

Os princípios desta propensão ampliada da gestão identificados na análise das entrevistas não são reivindicados, portanto, apenas no campo da gestão de pessoas mas apontam para a ideia do gerenciamento do mau comportamento como tarefa de todo gestor

8.9.2. O que não pode ser gerenciado

O entrevistado Adam introduz uma nuance na categoria-orbe “mau comportamento”, subdividindo-a em dois tipos: o mau comportamento “de explosão ou temporário”, sobre o qual a gestão pode intervir, e o mau comportamento que é um “vício de conduta” sem possibilidade de correção, implicando na retirada do funcionário da organização.

Existe o mau comportamento que pode ser de momento, de explosão e temporal. E tem o mau comportamento que é vício de conduta. Pra mim eu separo as duas coisas. Às vezes têm pessoas que chegam aborrecidas porque o trânsito tava ruim, mora longe, isso acontece. Esse tipo de situação é mais fácil de você lidar com ela e é mais fácil de corrigir, usar as estruturas que estão ali, que trabalham pra esse objetivo, né. (...) O vício de conduta, ele tem que ser retirado

O entrevistado Davi remete a um momento em sua trajetória na organização, quando tinha à disposição os recursos que considera os mais adequados para gerenciar os empregados:

você tinha algumas dificuldades com o mau desempenho, com algum problema de comportamento, você vivia algumas dificuldades, mas por outro lado tinha abertura com o empregado, tinha um clima pra você tentar resolver, tinha recursos, você podia com esses recursos ou mandar o empregado pra um treinamento ou faz um treinamento com toda a equipe. Você tinha uma linha de fazer pesquisas de ambiência e tratar as questões de ambiência, tinha um incentivo, você era até cobrado em relação a isso, né?

O entrevistado Tomás também faz distinção entre desvios de natureza técnica, referentes à baixa qualidade na execução de tarefas, que poderiam ser corrigidos com orientação e treinamento, e aqueles que relaciona ao “lado comportamental” e que estariam fora do alcance da intervenção gerencial, dependendo essencialmente da formação de cada indivíduo em sua vida social. Estes desvios não remeteriam a um déficit técnico, mas sim moral ou de valores. No primeiro caso, portanto, a condição poderia ser mudada, ocorrendo uma evolução do funcionário a partir do treinamento e da orientação

que os gestores poderiam oferecer. Já o segundo aspecto seria recalcitrante a estas intervenções.

Algumas vezes você tem um escopo pra ser realizado ou alguma atividade pra ser realizada e o técnico realiza ele com uma baixa qualidade ou não realiza conforme deveria realizar ou aquém do que deveria. Isso, apesar de você ter deixado o conceito aberto, eu classificaria como um desvio. Bem, isso acontece na operação, não tenho dúvida, eventualmente está vinculado ao preparo do profissional, à orientação. Por exemplo, você pede pro cara mexer no forro de um cliente, no teto, um forro, vamos botar, de fibra mineral, isso já aconteceu, o cara tinha um MacIntosh embaixo do teto e o cara não forrou o computador com plástico antes de mexer. Caiu um monte de poeira. Isso, ao meu ver é um desvio na primeira base da pirâmide, que é a base operacional. Dificilmente você encontra um profissional pronto no mercado, o cara vir da maneira que você gostaria.

Assim, tem parte que é treinamento e tem outra parte que é comportamental. Então assim, realmente não tem jeito. Não tem o que fazer porque é muito da atitude da pessoa, da forma como a pessoa vê. (...) Então, assim, já teve caso de eu ter que mandar embora por justa causa porque o cara começou a faltar porque achou que a empresa tinha que mandar ele embora. Eu conversei com ele, falei que não era assim, mas aí você vê que é um desvio comportamental, tá entendendo?. (...) Porque na verdade o teu comportamento é baseado numa série de valores, de crenças, instituições, que você foi criando ao longo da vida. Isso é muito difícil de alterar de uma hora pra outra, é muito complicado. A não ser que tenha um esforço, uma energia muito grande por parte da pessoa de mudar uma série de crenças, de valores que ela adquiriu ao longo da vida

Para o entrevistado Emanuel, desvios de natureza técnica são tolerados enquanto parte intrínseca do processo de aprendizado na organização. Nesta perspectiva, enquanto o funcionário estiver interessado, deve deixar fluir este desenvolvimento, ao passo que o gestor deve facilitar o processo. Desta forma, estes desvios tendem a ser corrigidos ao longo do desenvolvimento pessoal.

Quando existe um desvio em relação à técnica, normalmente a gente procura fazer um treinamento, uma instrução, um acompanhamento, mais próximo, seja orientando a gestão para que faça ou fazendo diretamente, no caso se trabalhar diretamente comigo, para que a pessoa consiga se desenvolver, claramente se ela se mostrar interessada em fazer isso. A parte técnica de desenvolvimento, quase que de desenvolvimento pessoal também, sabe, o amadurecimento, de ampliação de horizontes, sabe, de querer fazer coisas e de querer evoluir, vamos dizer assim.

Na síntese do entrevistado Adam, a gestão do mau comportamento é capaz de intervir e recuperar “pequenos rebeldes”:

Imagina que o indivíduo não tá muito adequado àquele ambiente de trabalho, ele está desorganizado, e na verdade aquele ambiente precisa de um ambiente mais organizado e ele se torna um pouco rebelde por conta disso, você também tem como reconstruir, reconduzir e trabalhar esse profissional pra recuperar.

Aquilo em que a gestão pode intervir aparece nestes discursos delimitado em um espaço que é caracterizado como parte do “lado humano”, algo natural na vida organizacional, indicando situações cujo controle é visto como parte integrante do ofício da gestão, já que, nesta concepção, seria um ofício de lidar com pessoas que, não sendo “números” ou “robôs”, não poderiam estar prontas ou fixas para o desempenho de seus papéis.

São pessoas, né, Vania? Como todos nós. (Entrevistado Emanuel)

Os números são sempre os mesmos, dependendo do posicionamento, você coloca 2 sobre 2, dois do lado de dois, ou dois menos dois. Agora, as pessoas não, as pessoas são diferentes a todo momento. (Entrevistado Adam)

A gente não vive num mundo de robôs, então a organização também tem que se adaptar à forma que aquela pessoa é, as formas dela ver o mundo e daí por diante. (Entrevistado Tomás).

A categoria do “humano” neste caso aparece também para reafirmar o que é visto como típico da condição gerencial, isto é, a de ter que lidar com pessoas. Para o entrevistado Adam:

Talvez seja uma situação peculiar na vida de um gestor, é lidar com esses conflitos que chegam às vezes todos os dias, mas às vezes são coisas assim simples mesmo, o cara tá aborrecido porque naquele dia não se deu bem com a mulher, sei lá, às vezes por questões financeiras, essas são situações mais fáceis de você resolver.

Porém, nesta argumentação que delimita o alcance da gestão para intervir nas situações-problema definidas como desvios, o ponto nodular que demarca a passagem para o que não poderia ser gerenciado é “o querer” dos indivíduos. É quando o desvio, tal como na literatura MOB, aparece como ato voluntário de quebra de regras ou de orientações, e que os gestores nas entrevistas situaram como expressão de uma recusa em mudar, que tornaria inoperantes as tecnologias de gestão que poderiam ser empregadas para lidar com desvios. Deste modo, tão grave quanto a intenção de desviar é não querer mudar o curso dos desvios.

A única dificuldade que eu acho que é muito grande, é quando o indivíduo não quer, aí sim, quando ele não quer mudar... E a gente não tem que impor padrões, a organização não tem que impor, ela tem que aproveitar o que ele tem de melhor. (Entrevistado Adam)

O próprio funcionário acaba que algumas vezes ele não quer acompanhar a evolução por própria opção e ele vai ficando sem mercado e aí a empresa realmente não pode parar o seu desenvolvimento porque o profissional não quer mudar ou não aceita algum tipo de *feedback*. Se fosse comprovado realmente que não houve mudança por parte do profissional em relação ao seu comportamento, acabava caindo no desligamento. (Entrevistada Frederica)

Eu já tive engenheiro que, infelizmente, eu tive que abrir mão do trabalho porque ele não reportava, ele achava que podia trabalhar da maneira que ele queria, priorizando as atividades que ele queria, tá entendendo? Ele não aceitava muito bem o andamento das atividades e aceitar orientações, então como tu muda isso? Você conversa uma, conversa duas, explica pra pessoa, conversa três, mas tem uma hora que se a pessoa não mudar o caminho que ela tá, isso é um outro desvio. (Entrevistado Tomás)

Então, assim, as pessoas elas não conseguem, às vezes o cara vem, ó, faz o teu plantão direitinho, a empresa te paga direitinho, você tem um benefício... não, parece que o cara quer fazer o errado. (Entrevistado Brás)

A gente acaba conhecendo no dia-a-dia essas pessoas, a gente sabe quem errou porque tá com problema em casa, porque no final das contas a gente acaba sabendo isso, porque tava num dia ruim ou porque errou realmente por desleixo, naquele dia não tava a fim de trabalhar. (...) Eventualmente a gente encontra alguns desvios, não é algo também comum, mas a gente encontra alguns desvios que são gerados não por erro humano, porque o erro, no nosso entender, no meu entender também, o erro é tolerável, desde que ele não seja intencional claramente, ele não seja doloso como se fala, mas ele é tolerável. Agora, já teve casos de eu ter funcionários que, por exemplo, tem que se fazer um *check list* pra início de operação e eles preencheram de qualquer maneira o *check list* só pra constar no documento, no produto, e o produto saiu não conforme. (Entrevistado Emanuel).

É deste modo que se pode começar a delinear um terreno do que seria inegociável, isto é, algo de que não se pode desviar e cuja violação deve ser tratada com tolerância zero.

O entrevistado Emanuel traz a imagem das “regras de ouro” da empresa, aquelas que não podem ser quebradas e para as quais não deve haver tolerância.

A gente tem algumas regras que a gente chama de regras de ouro, que essas regras, elas não podem ser quebradas, que são para segurança das próprias pessoas. Se elas não usam um equipamento de proteção que elas já foram treinadas, retreinadas e são periodicamente orientadas para isso, mas se elas insistem no comportamento que não é adequado, aí infelizmente, nesse caso, a gente não é muito tolerante não.

Em sua fala, a intervenção adequada à situação em que o incorrigível encontra o inegociável, só pode ser uma intervenção drástica: “E aí eventualmente a gente já teve que tomar algumas medidas um pouco mais drásticas, desde advertências, conversas ou retreinamento, até desligamento, em alguns casos mais drásticos”.

O mau comportamento que exhibe assim uma persistência inconveniente, uma repetição que indica a recalcitrância às intervenções gerenciais, pertence a uma categoria de desvio que demandaria outras tecnologias de intervenção, não mais de contenção de desvios, mas de preservação da organização com o expurgo dos desviantes, quando seus comportamentos começam a ser caracterizados como nocivos, imorais, prejudiciais e, o mais grave nesta perspectiva, irrecuperáveis, devendo ser retirado da organização. Se

afirma a partir desta demarcação algo que, para utilizar uma imagem lembrada mais de uma vez nas entrevistas, estaria “podre” e que carregaria – eis um de seus grandes perigos – um efeito contaminante para o restante da organização. Em lugar de robôs ou números, o termo comparativo escolhido pelos entrevistados para caracterizar este lado das organizações é a dos “frutos podres”.

A categoria “maçãs podres” é empregada na literatura gerencial para apontar na organização os indivíduos de comportamento indesejado, a quem faltaria qualidades pessoais básicas, como caráter moral (TREVINO e YOUNGBLOOD, 1990). Furnham e Taylor (2011) sintetizam na literatura gerencial a metáfora do poder contaminador das maçãs podres, mostrando como a analogia é direta para o contexto organizacional. Em seu estudo sobre o “mau comportamento no trabalho”, que engloba “do incêndio criminoso ao absentismo, da sabotagem à licença médica fraudulenta” (FURNHAN e TAYLOR, 2011, p.1), os autores afirmam que:

“Se você deixar uma maçã podre em um barril de maçãs, as bactérias que a estão destruindo se espalharão gradualmente por todo o barril. Da mesma forma, uma pessoa que causa dificuldades ou é desonesta pode influenciar outras pessoas na comunidade ou organização a que pertence. Um bom exemplo familiar para qualquer professor é um aluno perturbador, desbocado e violento, cujo comportamento pode tornar uma classe facilmente controlável bastante inacessível, ou um policial desonesto que convence seus colegas a se juntarem a ele na folha de pagamento da máfia local”. (FURNHAN e TAYLOR, 2011, p.4)

Na entrevistas, a demissão é apresentada como principal, senão única, alternativa no quadro prognóstico da gestão do mau comportamento organizacional para conter os potenciais danos “bacteriológicos” desta situação, já que, nesta perspectiva, o que não pode ser mudado, deve ser retirado da organização. Chamada à cena como mecanismo derradeiro de controle, a demissão é legitimada nos discursos dos entrevistados como uma medida última da gestão, que se justifica em nome da própria preservação da organização.

Porque tem uns plantões que rodam bem redondos, o pessoal aplicado, você bota uma pessoa dessa, e nossa, vira o caos, vira o caos. Então eu acho que hoje a grande... é complicado você ter que administrar esse tipo de pessoa. Porque o ser humano tem isso, ele tende a ir pela cabeça dos outros, e aquela questão da laranja, ela faz com que as outras apodreçam mesmo. Você tem um desviado ou dois, de repente, daqui a pouco, você tem dez, mas é muito rápido, prolifera rápido. (Entrevistado Brás)

Por isso que eu falei que o mais difícil é quando a pessoa não quer, sabe, aí é mais complicado. A gente chama o animalzinho de burro, mas ele não é burro porque ele é burro, muito pelo contrário, ele não anda se não quiser andar, pode bater à vontade, ele não vai andar. Então quando a pessoa não quer andar, não adianta você bater, ele não vai andar porque não quer andar, resolveu que não vai andar e pronto, e aí? Você vai empurrar, vai fazer o maior esforço e não

vai sair do lugar, porque ele não quer sair do lugar. (...) Agora, o grupo tem que prevalecer, e não o individual. Eu sempre pensei assim, o que é que o grupo deseja? Então o grupo é a maioria, claro, é grupo, então o individual tem que se adequar ao grupo. Se de todo ele não entender ou tiver algum tipo de resistência... (Entrevistado Adam)

O vício de conduta, ele tem que ser retirado. É semelhante àquela história da laranja na gaveta da nossa geladeira. Se a laranja tá podre, a empresa não tem condições de fazer um trabalho de recuperação da laranja, é muito complicado até pra um gestor convencer o seu superior a fazer um trabalho de recuperação da laranja. (Entrevistado Adam)

Deste modo, os gestores demarcam os desvios como situações que contrariam seus próprios padrões idealizados de “gestão”, e os associam, predominantemente, aos danos à organização. A despeito da ideia de generalização de desvios contida na metáfora dos frutos podres, os entrevistados se apoiam na tópica da ética para marcar, nestes discursos, suas diferenças em relação ao que classificam como comportamentos antiéticos.

O entrevistado Tomás afirma categoricamente: “Eu não tenho tolerância pra um desvio de corrupção, eu não tenho, eu não tenho, aí é meu”. De modo semelhante, o entrevistado Adam reforça que “A questão ética, a meu ver, eu não abro mão dela, nunca abri”. A entrevistada Ully marca suas diferenças em relação a tudo o que associou a “desviantes” na organização. “Por eu ser muito disciplinada, por eu ter muita ética, eu nunca fui demitida, 43 anos de trabalho, já fui convidada pra trabalhos que eu até recuso, não tenho mais tempo de fazer”. Por fim, o entrevistado Brás, após associar problemas éticos a algo encubado na natureza humana, ressalta os que podem estar blindados deste problema, incluindo a si mesmo e também a entrevistadora nesta condição: “o ser humano ele já tem uma tendência, isso é natural, pode não acontecer comigo ou contigo, mas tá lá encubado, tem pessoas que tem essa questão da corrupção mais exacerbada, mais viva”.

8.9.3. O cesto podre e o cesto das virtudes

No bojo das discussões sobre ética, outras perspectivas dialogam com a perspectiva das “maçãs podres”, ao trazer a tese dos “cestos podres” e chamar à cena os fatores do ambiente organizacional que “estragariam” as “maçãs” que, de outro modo, seriam boas. O comportamento antiético, nesta perspectiva, é atribuído à competição ou a orientação exacerbada para resultados (BRENNER e MOLANDER, 1977), à solicitação de comportamentos antiéticos por parte de figuras de autoridade e aos maus exemplos dos colegas de trabalho (ZEYFERRELL e FERRELL, 1982; TREVINO e YOUNGBLOOD, 1990).

Treviño e Youngblood (1990) adotam uma estratégia híbrida de análise entre as teses das maçãs podres e dos cestos podres para explicar a tomada de decisão antiética, estudando a interação entre fatores do ambiente e o que denominam como “nível de desenvolvimento moral cognitivo”, seguindo a tipologia de Kohlberg (1969). Estes níveis são expressos em ordem crescente, em função do que o indivíduo leva em conta na tomada de decisões: recompensas e punições (nível pré-convencional), normas do grupo ou da sociedade (nível convencional) ou valores universais (nível pós-convencional). A conclusão do estudo é a de que quanto maior o nível de desenvolvimento moral cognitivo, maior a resistência às influências do meio organizacional para a tomada de decisão antiética.

Retomando a linha de discussão em estudo posterior, Ashkanasy, Windsor e Treviño (2006, p. 449) reforçam a tese, concluindo que, no caso de gerentes com baixo nível de desenvolvimento moral cognitivo, a percepção de que a organização tolera comportamentos antiéticos cria o principal incentivo para se comportarem de forma antiética (ASHKANASY, WINDSOR e TREVIÑO, 2006, p. 449).

A temática dos “cestos podres” aparece nas entrevistas para caracterizar modelos de gestão que são contrapostos pelos entrevistados aos modelos que preconizam como os mais eficientes, profissionalizados e que entregam resultados à organização. Os modelos que desviam destes padrões produziram também o efeito de permitir e até incentivar comportamentos desviantes nos funcionários.

O entrevistado Charles aponta o modelo de gerenciamento estatal predominante em sua empresa, afirmando que este produz uma cultura reativa que se renova muito lentamente e que limita a utilização da demissão como recurso de gerenciamento dos desvios de comportamento, onde prosperam os “intocáveis”, isto é, concursados que não podem ser demitidos.

o perfil da empresa, apesar de aos poucos estar sendo mudado, ela tem uma cultura que foi construída há muito tempo. Você, por ter um acesso via concurso, você pode por um período determinado de vida daquela empresa, você colocar um grupo de profissionais ali e ficar um bom tempo sem renovar aqueles profissionais e colocar novas cabeças e depois você faz uma nova entrada, com novas cabeças. Então, você durante aquele período que você coloca um grupo e fica um gap até colocar um novo grupo, você constrói uma cultura que você não muda de uma hora pra outra. (...) Eu vejo assim uma cultura mais reativa do que proativa. (...) Se você for na linha de pegar um estatuto social da companhia, umas normas mais macro e tudo, você vê comportamentos que desviam daquilo justamente por a pessoa achar que “ah, uma vez que entrei por concurso, eu sou intocável, então eu posso cuidar da minha vida pessoal aqui dentro da companhia, eu posso dormir, eu posso ficar no cafuninho o tempo todo”.

A entrevistada Uilly narra uma grande jornada, desde sua entrada na organização, para desmontar um modelo de gestão que acusa como paternalista, baseado em uma visão “empregado patrão”, onde funcionários buscavam atender necessidades financeiras pessoais e os gestores burlavam a legislação, expondo a empresa a processos trabalhistas e multas do governo. A entrevistada descreve, deste modo, uma espécie de engenho de interações entre gestores e funcionários, operando em torno de uma série de ilegalidades normalizadas e apoiadas no entrelaçamento de comportamentos desviantes de gestores e funcionários. Na descrição deste modelo que teria persistido por tanto tempo na organização, os ganhos pessoais, tanto de funcionários quanto de gestores, na operacionalização da engrenagem descrita, são a tônica dominante.

Fui convidada justamente para isso, pra mudar o clima, porque lá a gestão era paternalista e tinha um clima organizacional doente, porque as pessoas tinham perdido a noção dos seus direitos e deveres, achavam que podiam ter empréstimos na empresa. Se queriam comprar uma casa ou carro, a empresa tinha que mandar ele embora, pagar todos os direitos e depois chamar ele de volta. Ele fazia da rescisão uma poupança. (...) O cara quer fazer o casamento da filha, ele quer ser mandado embora pra receber a rescisão, continuar trabalhando fora da folha – coisa que você nem pode fazer – e quer receber o seguro-desemprego e o pagamento da empresa. (...) Nós tínhamos pessoas dentro do RH – comportamento desviante – que faziam folha de pagamento e que botavam ajuda de custo sem autorização em folha de pagamento do amigo e o amigo dividia o dinheiro com ele. (...) O gestor de RH e o cara que fazia a folha, que era mais ou menos supervisor e o cara da rescisão, demitiam as pessoas e depois de 6 meses admitiam de novo – porque lá tem muita rotatividade – e combinavam, dos 40% você me dava um percentual. (...) Tinha funcionários dentro do DP – não dessa equipe agora, que eu fui pra lá justamente pra trocar – que roubavam documentos para ajudar outros amigos a botar coisa na justiça contra a empresa.

O entrevistado Adam considera que os modelos de gestão familiar, recorrentes no contexto brasileiro, são pouco desenvolvidos e indicam o quanto as empresas brasileiras estão distantes dos padrões de gestão que considera exemplares e de suas boas práticas, sobretudo de governança.

Governança, porque eu via isso dentro do banco, quer dizer, até mesmo o cuidado que eles tinham com as nossas atuações enquanto gerentes, uma vez que a gente tinha total liberdade pra fazer operações, negociar, por outro lado eles tinham um cuidado muito grande em identificar que a gente tava atuando dentro de boas práticas de governança, com ética, com postura. (...) E aí eu recebi um convite pra trabalhar numa indústria, e aí nacional, e aí é que foi a grande realidade, esse choque de realidade de uma empresa de onde eu vim e onde se praticavam todos os primórdios da gestão, desde desempenho de pessoas a qualidade de produto, da sofisticação dos processos para ir pra uma empresa brasileira que não sofre esse processo todo e que os modelos de gestão são bastante pouco desenvolvidos, em suma, é um ambiente totalmente diferente. (..) A cultura, a questão da cultura organizacional, às vezes ela influencia muito. No caso, por exemplo, das consultorias, eu percebi um

grande número de empresas no Brasil ainda são de empresa familiar, quer dizer, claro que a gente tem a tradição de empresa familiar, mas a gestão familiar ainda predomina. Quando isso ocorre, às vezes você tem uma situação de conflito que são dentro da própria família. Isso são situações de conflito que são mais difíceis de serem resolvidos do que quando você está somente diante de profissionais.

Nos discursos destes entrevistados, os “cestos podres”, tal como os “frutos podres”, não teriam “conserto”, no sentido de que não estariam sob o controle de suas intervenções ou, ainda, não poderiam ser conduzidos ao reequilíbrio pela maestria do gestor, para utilizar uma imagem que, para o entrevistado Adam, define seu ideal de gestor: “na verdade, é um maestro, ele tem que ser um maestro que de certa maneira ele tem que saber o som que sai de cada instrumento, considerando que cada atividade seja um instrumento dentro dessa orquestra”.

Estes modelos descritos como cestos podres não podem ser alvo de um conserto, ou mesmo de um concerto, por algum gestor-maestro e devem ser transformados para que possam então fazer funcionar os recursos de administração do mau comportamento organizacional, seja por meio de suas forças “cativantes”, como observou a entrevistada Ully, seja por meio de suas “medidas drásticas” de desligamento, como apontou o entrevistado Emanuel.

O entrevistado Davi questiona justamente as transformações no modelo de gestão que nota estarem ocorrendo em sua empresa, de origem estatal. Para o entrevistado, estaria surgindo um modelo mais direcionado para o mercado, o que representaria um desvio do modelo que caracterizava a empresa desde sua origem, traindo sua orientação inicial para a sociedade, o desenvolvimento do país e o lado social dos trabalhadores.

Infelizmente é uma gestão muito voltada pra questão da venda da empresa que tem como princípio que os empregados têm muitos benefícios, que a empresa paga muito bem e não é bem assim. (...) Essa prática está se levando pra [empresa] que é uma coisa muito mais absurda em uma empresa estatal. E aí tem outros desvios também da empresa atuando, deixando de atuar como uma empresa estatal e que deveria ter como um dos objetivos o desenvolvimento do país, lógico que dentro do ramo da atuação dela, pra ser uma empresa a se preocupar com questões de mercado simplesmente.

O entrevistado considera que o ambiente político no momento da realização da entrevista caracterizava-se por um governo com ideologia antiestatal, razão que estaria forçando a empresa a modificar seu modelo de gestão, do parâmetro estatal para o de mercado, o que constitui, em sua visão um desvio das finalidades originais da empresa.

Este momento político na sociedade brasileira seria caracterizado, para o entrevistado, pela tentativa reprimir resistências, como uma influência que se replica no ambiente organizacional, resultando na rejeição daqueles que “pensam” neste contexto.

Eles não querem pessoas que pensem, querem pessoas que façam. Em princípio, está muito de acordo com o que está acontecendo no país, né? Quem faz resistência é contra, sempre existe essa questão, mas agora é mais forte do que antes. Se você tem alguma resistência, você é contra. Esse é o ambiente, um ambiente bastante diferente do que eu vivi.

Como reflexo destas transformações que fariam desviar do modelo original da empresa, as práticas de gestão de pessoas também representariam distorções do modelo anterior, baseando-se agora na relação entre medo e recompensa, em lugar de motivar as pessoas por outros fatores ligados aos objetivos da empresa.

não há um interesse, assim, de você ter uma gestão de pessoas que você faça esse ambiente, né, em que as pessoas produzam motivadas por outros fatores ligados aos objetivos da empresa e tudo o mais. Você vai motivar com a questão da... não sei nem se dá pra usar o termo motivação, mas você vai levar as pessoas a fazer suas tarefas em virtude de uma questão de remuneração e de medo. (...) Se você vai mal, vai ser penalizado altamente pela questão da remuneração e com risco de ser demitido.

Trata-se de um equívoco que, em sua visão, caracteriza um ambiente classificado, em seus próprios termos, como “predador”, que estimula desvios, tais como a manipulação de resultados para forjar desempenhos “olímpicos”.

Não é uma gestão pensando no médio e longo prazo, né? Eu acho que você gerir usando recompensa e medo, é uma... não sei se é uma organização pensando no médio e longo prazo, não sei se seria sustentável, porque você acaba gerando desvios. Desvios de manipulação de resultados, desvios de perseguição... ‘você não é meu amigo’. Você vai criando uma série de desvios, de abafar iniciativas, você acaba gerando uma série. Se você remunera comparativamente, que é o caso, se você botar curva forçada, você começa a criar um ambiente competitivo que muitas vezes é predador. É uma competição, tinha um consultor que costumava falar, uma competição “olímpica”. (...) Não tem vamos dizer assim uma pureza, né, uma competição honesta ou uma cooperação. Hoje você vive um momento de muito menos cooperação.

O entrevistado considera muito graves estes desvios, entendendo que podem levar à quebra da empresa, como se deu com a empresa Enron e os escândalos financeiros que ocasionaram sua falência. O caso da empresa Vale e a destruição de Brumadinho são lembrados neste momento pelo entrevistado, que destaca a remuneração dos gestores desta empresa como mais uma das contradições do caso, das mais agravantes.

E em termos de ajuste, em todos os números, os indicadores, não são coisas assim precisas, entra uma subjetividade muito grande, então isso vai levar, como tem levado em organizações, que a gente tem visto aí com problemas seríssimos, até quebrarem, porque os números foram manipulados, né? Tem o caso Enron, né? A Enron foi justamente isso, pra remunerar estrondosamente bem, eles manipularam os números. O Presidente da Vale tinha recebido 20... com todo esse problema de Brumadinho, de Mariana, 20 milhões de bônus no ano, entendeu? Isso é a prática geral e essa prática está se levando pra [empresa], que é uma coisa muito mais absurda em uma empresa estatal.

A entrevistada Ully aproxima o modelo paternalista de gestão, marcado, em sua visão, pelas burlas da lei e dos procedimentos de RH, ao que considera como “o famoso jeitinho brasileiro”. Para a entrevistada, o problema estaria enraizado na sociedade, amplamente exibido na vida política nacional, e levado para dentro da organização, perturbando sua ordem racional-legal.

E parece que as pessoas, algumas que estão na organização, já estão lá sempre com aquele jeitinho brasileiro, sabe? Dar um jeitinho nas coisas? (...) O famoso jeitinho brasileiro. (...) a prova disso são os nossos políticos, Vania. Você não vê quantas coisas foram aí apresentadas pra nossa sociedade? O jeitinho brasileiro. E isso acontece dentro das organizações, tá? Isso é muito grave, isso é muito sério. Eu não faço isso. O famoso acordo, eu quero ir embora, quero ser demitido pra pegar o seguro-desemprego. Eu devolvo os 40% e devolvo o aviso prévio. Meu filho, isso não existe.

Barbosa (2005) já havia identificado dentre os discursos sobre o “jeitinho brasileiro”, que os parâmetros individualistas da sociedade ocidental “inspiram um discurso de perplexidade diante de um Brasil que perpetua o desrespeito às regras e o desejo de dotar, com uma completa reformulação moral política e institucional, o povo brasileiro da educação dos povos ditos civilizados”. Em pesquisa com executivos brasileiros, Chu (2007) detecta um enfoque predominantemente negativo sobre a ideia do jeitinho brasileiro, percebido por esses gestores como uma burla de regras que é negativa pela instabilidade e falta de confiabilidade que gera nas instituições. O caráter negativo do jeitinho, segundo esta visão, aparece justamente no aspecto da transgressão, que seria alimentada pela impunidade, algo que precisaria mudar no país.

O entrevistado Adam apresenta a categoria “vícios culturais” para se referir a algo que também viria da sociedade, de um modelo social e cultural que entende produzir heróis invertidos que vão moldando as pessoas, inclusive as que ingressam na organização, razão pela qual entende que as organizações cujas boas práticas não compactuam com tais modelos acabam se retirando deste meio, sob pena de ser consumida nele. Neste “mal de origem” que identifica para os vícios de conduta que

ameaçam as organizações corretas, residem justamente para o entrevistado as diferenças culturais maiores entre Brasil e Estados Unidos, que afastam o primeiro da condição de celeiro de boas práticas de gestão, deixando-lhe em uma condição que poderíamos deduzir como de “celeiro de desviantes”.

Tem vícios de conduta, que eu acho que são vícios culturais às vezes. Nós somos reflexos de heróis, eu acho, né, cada um de nós, todos nós temos nossos heróis, a gente tá em diversos lugares, podem ser reais, podem ser fictícios, podem estar na televisão. (...) Eu acho que nós lamentavelmente temos um modelo social e cultural que não colabora. (...) São culturas diferentes, né, por isso que eu acho que quando se fala que os Estados Unidos continua sendo o celeiro em formação da gestão do mundo inteiro, eu acho que é por isso, né, porque há um cuidado no âmbito dos gestores, de boas práticas, de tentar preservar, né, as boas práticas de gestão.

Por outro lado, podemos ver nas entrevistas que, da mesma forma que o ambiente social e cultural é trazido como causa patológica que gera comportamentos desviantes, também é visto como um “celeiro” para produzir comportamentos condizentes com o que consideram melhores práticas de gestão.

O entrevistado Emanuel, a despeito de ressaltar a existência de “regras de ouro” na organização como um campo blindado, onde não caberia nenhum tipo de flexibilização, ressalta como um ponto positivo uma certa habilidade para transitar entre os espaços do inegociável e do que precisa ser ajustado na organização, que se expressaria em um “saber desviar na hora certa”. Esta habilidade, que denomina como “jeitinho entre aspas”, preservando-a de conotações negativas, é considerada pelo entrevistado como tipicamente brasileira, aparecendo desta vez com um sentido positivo, afastado de problemas éticos como a corrupção. Aqui ele é tomado como um mecanismo prático para resolver problemas na vida organizacional, sendo visto como algo que expressa um grande valor da cultura brasileira.

o brasileiro, ele tem essa habilidade, essa competência que ele acabou desenvolvendo, de lidar com situação adversa, de saber dar o jeitinho entre aspas, vamos falar no bom sentido, de criar, vamos lá, alinhando aqui ao tema, de desviar no momento correto pra atingir o resultado. Que muitas vezes, as culturas, você pega um alemão, pega um nórdico lá qualquer, um europeu de maneira média, ele não vai... um americano, nem sempre, sabe, um japonês nunca, eles não vão fugir do bê-á-bá do livro pra ter um resultado em algum momento.

Comparando o Brasil com o exterior, o entrevistado considera que temos vantagem, por conseguirmos aplicar modelos de gestão desenvolvidos, porém com a

pitada de jeitinho que evita engessamentos e que, neste caso é vista como adaptação e não desvio. Favorecendo resultados, recebe o nome de “melhoria de processos”:

Eu sou muito focado no resultado, sabe, Vania. O resultado é, voltando a dizer, se não estamos descumprindo aquilo que foi previamente acordado, que claramente não pode ser quebrado, mas se a pessoa fez de uma maneira diferente, se ela criou um conceito diferente, não tem problema nenhum. Ao meu ver, isso aí é algo positivo, isso é melhoria de processos.

O “jeitinho entre aspas” significa para o entrevistado Emanuel um saber que identifica o momento correto de desviar para entregar resultados melhores. Abordando a tensão entre o uso de controles e o risco de engessamento dos processos que compromete a melhoria destes, o entrevistado demarca que a gestão não se equipara simplesmente a controlar, mas contém um elemento de astúcia ou de saber que identifica o momento certo para flexibilizar de modo preciso as regras e assim entregar melhores resultados, o que, por sua vez, seria potencializado por este “jeitinho entre aspas”.

Em outra entrevista, a sociedade também aparece como um “cesto de virtudes”. Para o entrevistado Charles, a sociedade viveria um momento que classifica como contributivo, afastado dos embates promovidos por culturas sindicalizadas.

Como se ele, aquele que é atuante pelo sindicato ele se visse, como vou dizer assim... como uma função entregue a ele, pra ele desempenhar aquilo e efetivamente, não sei, eles trazem uma característica muito de embate, acho que a sociedade, ela não caminha mais pra esse lado. Você tá numa situação de uma sociedade mais contributiva e aí onde você pretende chegar, certamente, tem que se somar pra chegar e não você ficar se embatendo, embatendo e não sair do lugar ou não chegar onde se deseja chegar.

Este momento, em sua avaliação, viria ao encontro de mudanças, que lentamente viriam aproximando a organização que gerencia de uma “visão de mercado”. Desta vez, as pessoas trazem para dentro da organização, não “vícios”, mas o que o entrevistado considera como “virtudes culturais”:

Bem, lá é bem grande, vou responder de uma forma assim bem macro, mas assim, o perfil dos profissionais que eu vi, eu fui da terceira turma a entrar ali, depois da minha entrou mais 3 ou 4 turmas. O perfil que eu vi desses entrantes, sim, era o perfil de uma cultura que eles já traziam do próprio mercado.

8.9.4. As limitações da gestão do mau comportamento

Outros limites para o alcance da gestão do mau comportamento organizacional despontam nas entrevistas trazendo sinais de algumas contradições deste modelo.

A entrevistada Ully levanta a questão da limitação dos recursos para desenvolver políticas de recursos humanos capazes de criar o que entende como as “boas condições que cativam o trabalhador”: “as empresas tinham mais dinheiro pra investir em RH e eu fazia projetos com o RH, Vania, que hoje as empresas não têm condição de fazer”.

No discurso sobre essas limitações, justificado tanto pela evolução do mercado em direção à maior competitividade, quanto por uma situação momentânea de crise econômica que agravaria esta condição, a entrevistada sugere que estas limitações podem comprometer até mesmo as condições básicas, como o pagamento de salários, o que forçaria a gestão a ser tolerante com desvios operacionais. Esta flexibilização na gestão dos desvios surge como uma contradição às práticas firmes anteriormente apontadas como boas práticas para controlar os comportamentos desviantes de funcionários.

Eles [funcionários] respeitavam mais o horário de trabalho porque a empresa era mais dura (...) Eram outros tempos, tempos mais enérgicos, mas as empresas tinham mais dinheiro. Hoje não há condição de fazer mais nada, as empresas estão num momento econômico muito difícil. (...) A gente tá com um dia de salário atrasado, então a gente tá com mais tolerância. A gente conhece o perfil deles. Tem um perfil de pessoas que moram em casas muito simples, têm famílias grandes, pagam pensão. Eu não sei como essa gente sobrevive. É uma história de vida muito diferente da nossa, Vania. É como se estivessem em outra realidade. A gente até associou a cesta básica agora à falta. Ele só ganha a cesta básica se tiver até duas faltas. Até duas faltas ele não perde, mais do que isso ele perde. E normalmente é uma só. A gente tá colocando duas porque está com o pagamento atrasado. Então, pra não penalizar muito o funcionário, a gente também abre mão de algumas coisas. A gente tenta ser mais consciente. Mesmo que a lei nos permita punir, a gente tá trabalhando de forma diferente.

Destacando este aspecto apontado pela gestora Ully, observamos as categorias de desvio deslizando em função das barganhas entre gestores e trabalhadores, nos quadros daquilo que a empresa pode oferecer e do que pode exigir dos empregados, compondo regimes regulatórios específicos que, como sugerem Ackroyd e Thompson (1999), produzem categorias específicas de ‘mau comportamento’.

Outra contradição na retórica da gestão dos desvios, conforme a entrevista da gestora Ully, aparece relacionada às diferenças nas dinâmicas de rotulação entre funcionários e gestores de escalões mais altos. Os comportamentos desviantes na alta gestão, embora considerados mais graves, são mais difíceis de identificar e, principalmente, de punir.

A entrevistada sinaliza para certos desequilíbrios que mostram a face seletiva dos processos de rotulação no contexto organizacional, em que as acusações de desvio esbarram em lógicas de proteção. Não só as acusações de desvio a gestores seguem um

curso próprio, como também aquelas dirigidas a funcionários que seriam “protegidos” ou “preferidos” pelos gestores. A entrevistada reconhece a existência de uma “razão de gerente” entre os gestores de linha, que usam do poder de demissão para punir funcionários que se queixam deles, sugerindo, então, que gestores e funcionários não são alcançados pelos mesmos controles:

Então, o que o funcionário traz? Ele reclama que o líder não respeita ele, ainda reclamam muito dessa questão do líder ter preferência por determinados funcionários, acaba dando assim alguma proteção a alguns funcionários que até não respeitam as regras, mas o líder protege. Aí o RH tem que ter controle e equilíbrio muito grande, porque como passar por cima de um gestor e tirar aquela razão de gerente dele? Também tem esses conflitos. É difícil e desgastante. A corda ainda arrebenta do lado mais fraco. Ou seja: a liderança não está acostumada com feedback, e quando recebe um feedback negativo fica reativa. E o que ela vai fazer com aquele funcionário? Na primeira oportunidade ela vai demitir esse funcionário. Eu vejo isso acontecer.

Desta forma, a demissão aqui, ao invés de “medida última” para solucionar problemas recalcitrantes, protege os que poderiam ser vistos como desviantes. O mecanismo seletivo que parece tensionar a luta que a entrevistada descreve contra os desvios na organização se modifica conforme os escalões hierárquicos. No relato da entrevistada, os comportamentos desviantes nos escalões mais altos, embora considerados mais graves, não sofrem os mesmos tipos de punição. Deste modo, funcionários comuns terminariam pagando preços mais altos quando identificados como desviantes, pois neste caso é possível demitir utilizando “códigos de acusação” que, traduzidos no mercado, marcam os desviantes por “comportamentos inadequados”. Por outro lado, executivos com este tipo de comportamento, não são marcados por esta codificação, e podem continuar desviando em outras organizações. Assim a entrevistada analisa o problema do roubo, notando o que acontece quando o alto escalão está envolvido.

Eu acho que esses sim são os piores, Vania. Eu acho que até do que o operacional, até desse cara que rouba um *pallet* de refrigerante. Você demite ele, manda ele embora. Ele pode não ser acusado, mas ele sabe o que ele fez. E ele perde porque quando as empresas ligam para pedir referências, você simplesmente não vai dizer que ele roubou, mas você vai dizer assim que ele foi desligado por comportamento ruim. (...) Então esse comportamento aí, a gente resolve dessa maneira. Agora esses de alto escalão, não tem como resolver. Você não pode dizer que o cara roubou. Você até desliga o cara da empresa e ele vai pro mercado de novo, você não pode dar essa referência, que às vezes são até executivos, o cara vai continuar fazendo em outras organizações.

Quando se trata de escalões mais altos, não se pode acusar, não se pode nem usar códigos de referência como “comportamento ruim”. Sutherland (1945) traz discussão a respeito dos “crimes de colarinho branco”, inserindo-a em um questionamento fundamental: os crimes de colarinho branco não são crimes se as leis que assim os definem não forem acompanhadas dos demais processos de reação social, sugerindo a existência de um curso preciso até que o reconhecimento de uma violação da lei chegue a fazer parte das estatísticas de crime.

Não somente um “campo de detecção”, como toda uma rota processual que nos indica que o desvio é também um efeito das possibilidades de detectá-lo e de tratá-lo como tal (COSTA, 2008). Um curso cuja configuração é sujeita a mecanismos de seletividade que apontam exatamente para as diferenças de status social, daí a pergunta provocativa do autor: o crime de colarinho branco é crime?

O entrevistado Tomás também sinaliza que a política de “tolerância zero” dirigida a desvios comportamentais considerados graves, como praticar corrupção ou ter conduta antiética, é empregada com seus códigos particulares, quando apontada para os membros de escalões privilegiados. Demitir “com discurso padrão”, isto é, sem acusar o desvio, é o recurso apontado pelo entrevistado como o mais fácil para proteger o gestor contra retaliações e contornar as dificuldades de obter provas.

Já aconteceu de eu trabalhar em organização, não com a minha equipe, que descobriram que o cara recebia benefício indevido, tinha provas e a empresa tava processando o funcionário porque ele se apropriou de bens de terceiros. Foi um caso só que eu vi, a empresa quis pegar o cara como exemplo, tá entendendo, do que acontece com as pessoas que são corruptas, vamos chamar assim. Isso empresas passadas. É um caso que serviu assim como exemplo que a empresa quis mostrar. Mas no dia-a-dia é difícil de pegar. (...) Porque até a questão de você recolher provas, dá pra fazer, mas muitas vezes você não sabe até qual é a origem daquela pessoa, o tipo de retaliação que ela pode ter contra você. Às vezes essa pessoa sabe onde você mora. Então simplesmente é mais fácil você demitir essa pessoa. Aí vem o discurso padrão, você pra demitir um funcionário, você não precisa, pela lei trabalhista ter um motivo, né, então é uma proteção pra pessoa até que é gestora, né? É muito complicado, viu, Vania, dependendo do nível do desvio, vamos chamar assim, do cara, como é que tu faz? Assim, de repente é o mais fácil e seguro pro gestor simplesmente demitir e seguir vida, entende?

O entrevistado Emanuel também aborda as dificuldades de lidar com os desvios identificados em níveis mais elevados da hierarquia organizacional, em função da maior qualificação e da proteção por relações políticas no interior da própria organização. O entrevistado aborda de modo direto a proteção que alguns gestores podem desfrutar, porém dando-lhe um status de condição natural e não de efeito das posições de poder.

O desvio do resultado, isso eu falo muito para as minhas equipes, o desvio dos resultados é decorrente do desvio de alguma área, de alguma circunstância, que a gente tem que identificar e a gente tem que trabalhar juntos pra corrigir. Pode ser que algum desses casos seja decorrente de desvios de algum gestor de área, por exemplo. E existe uma questão política também, dependendo das empresas, existem aliados políticos de um lado e de outro, isso é natural dentro das empresas. Você tem que quebrar um pouco isso quando quer ser mais incisivo com algumas pessoas, quando precisa ser.

A entrevistada Ully aponta para um mecanismo deste tipo durante sua experiência de modificar o modelo de gestão da organização, sinalizando ter encontrado limites para utilizar o recurso da demissão, um certo tipo de blindagem, pelo próprio dono da organização, daqueles que poderiam estar entre os selecionados para serem retirados da organização, o que lhe parece em alguma medida também aceitável:

“Esse apoio desse CEO foi total, me deu autonomia e por uns 6 meses eu trabalhei a cada semana mudando processos, mas sentando com ele, dando anuência a ele e ele me dando a medida: “vamos mais devagar, esse você mete o pé na porta, esse você dá mais um tempinho”. E foi muito bacana”.

Para o entrevistado Davi, a alta gestão da empresa é quem opera o desvio de curso das finalidades originais da empresa, contando com uma proteção política que lhe parece ainda mais clara, relacionada à afinidade ideológica com o governo, orientando a empresa para um curso que julga como desviante e que, em sua visão, culminará com o objetivo político da sua privatização:

Você tem pessoas ocupando cargos gerenciais de alto nível sem conhecer absolutamente nada. Por ser atrelado ao governo atual, por algo ideológico. E, ao contrário, o técnico é cada vez mais desprestigiado, se vê o técnico como ameaça, o cara que pode ser ligado ao sindicato, vai fazer reclamação, que é ligado a movimento de esquerda.

As diversas blindagens apontadas pelos entrevistados na direção destes escalões da gestão pouco vigiados e ainda menos punidos parecem configurar este grupo como um caso à parte na gestão do mau comportamento organizacional.

Todas as limitações apontadas indicam também uma forte retórica da generalização dos desvios no ambiente organizacional. Para a entrevistada Ully, são os funcionários que faltam com a ética, praticando roubos, fraudando procedimentos, quebrando sigilo de informações e reproduzindo o que considera o lado mais perverso do

jeitinho brasileiro. Esses desvios, além de constarem no mais alto grau da escala de gravidade da entrevistada, são apresentados com outra característica ameaçadora, sua generalidade. Apesar de todo o escopo dos controles apontados, há limitações ou áreas de escape, seja das câmeras de vigilância ou das políticas cativantes de RH, que não conseguem evitar e muitas vezes nem penalizar os comportamentos desviantes.

“Dá pra escrever um livro. (...) Não é só o funcionário de chão de fábrica que faz isso não, entendeu? Então, falar de desvio de comportamento hoje, dentro de um mundo contemporâneo que a gente vive, eu acho que você vai encontrar muitos” (...) Eu hoje vejo muitos dos funcionários, Vania, eles chegam atrasados, mas se deu a hora de ir embora eles saem na hora certa. Isso funcionário administrativo, operacional, seja o que for

Em uma das entrevistas que realizei, encontrei um gestor um pouco mais reticente para falar diretamente sobre casos de desvio que identificou em sua experiência nas organizações. Entretanto, quando perguntei de modo direto se tinha lidado com algum caso que pudesse enquadrar nas categorias que me apresentou, respondeu justamente apontando para a generalidade destas situações: “Diversos. Diversos. O ser humano..., meus alunos acham sempre que, ‘ah, professor, disciplina que tem que lidar com números’... E eu prefiro lidar com números”.

O entrevistado Brás é quem afirma que o comportamento desviante, cuja característica principal associa aos “frutos podres” que ameaçam contaminar o cesto: “prolifera muito rápido”. Para o entrevistado Charles, “aquilo ali poderia se propagar de uma forma e a empresa acabar literalmente, se todos resolvessem não fazer nada, nessa de ninguém tá fazendo, ninguém tá fazendo, aquele também não...”. Na literatura MOB, a imagem síntese é trazida por Kidwell e Martin (2005, p. 9) é a de um “epidemia enraizada” de “atos destrutivos cometidos pelos empregados”. Assim, temos a generalização dos desvios como outra tópica importante das entrevistas.

8.9.5. Um típico perfil desviante: descomprometidos e acomodados

As figuras que representam os tipos de comportamentos desviantes mencionados pelos gestores entrevistados são caracterizadas por déficits que, ao mesmo tempo em que marcam “desvios”, apontam para os padrões que compõem o modelo de comportamento organizacional esperado. Ética, comprometimento, sociabilidade e responsabilidade pela própria carreira são vértices desta imagem-modelo.

Esta é uma das mais fortes tópicas das entrevistas. Embora apareça como etiologia no discurso dos entrevistados, enquanto condição que desencadeia outros desvios, compõe um dos principais perfis desviantes, pois indica, para os entrevistados, além de comportamentos específicos, um conjunto de características que colocam o indivíduo em oposição a um perfil marcante na retórica neoliberal da sociedade capitalista atual, o do sujeito que é capaz de empresariar a si mesmo.

A entrevistada Ulyly descreve o perfil desviante no caso dos funcionários operacionais: o do empregado acomodado, que não estuda ou não se atualiza, permanece em cargos com salários baixos, não consegue realizar os anseios pessoais e acaba tendo comportamentos desviantes.

A empresa tem o compromisso de remunerar, dar benefícios e qualidade de vida no trabalho, mas não tem essa obrigação das realizações pessoais. O teu salário é que dá condição pra isso, mas se você ganha pouco, a empresa não tem culpa disso. Cabe ao funcionário tentar melhorar, estudar, ganhar uma promoção, e se ali não tiver um plano de carreira, buscar outra organização, mas as pessoas são acomodadas, não estudaram, ficam como auxiliar de produção a vida inteira e o salário não é bom, não conseguem realizar os anseios pessoais, aí ficam mal-humoradas, produzem mal, cometem erros, é onde começa a acontecer esses comportamentos que precisam ser penalizados.

A entrevistada se refere a atrasos, faltas, quebra de máquinas e furtos como principais desvios dos funcionários operacionais.

Atraso sem justificativa. Falta sem justificativa. Mau comportamento com a liderança. Tem gente que desafia o gestor, principalmente na área de transporte. (...) Eles também quebram as máquinas de raiva. E cortam a parte elétrica da máquina, quebram peças de manutenção. Tem desvios de comportamentos sérios, Vania. (...) O amigo, em dia de pagamento, sabe que o amigo guardou o dinheiro no armário, ele arromba e rouba o dinheiro do amigo, Vania, até isso a gente tem. (...) O funcionário lá dentro da área de transporte, o ajudante, ele rouba refrigerante da carga, ele se suja por uma malinha de refrigerante. Ele entrega a carga faltando e aí quem recebe liga pra reclamar que foi faltando refrigerante. E não foi, porque a carga foi conferida.

Na visão da entrevistada, funcionários permanecem com a expectativa de terem seus problemas pessoais resolvidos, o que lhe parece denunciar um grave déficit de comportamento organizacional, uma falta de envolvimento e dedicação, especialmente naqueles que não construíram este comportamento por meio da educação superior.

A gente tem outros setores com funcionários antigos que até sabem o que fazem, mas que não tem o tão chamado e importante “comportamento organizacional”, não tem esse conhecimento do que é se compor dentro de uma organização, do que se espera dele, da dedicação, envolvimento com a empresa, certo?. Aquele contrato psicológico que a gente tanto fala e que é tão

difícil conseguir. O funcionário antigo que veste a camisa você ainda encontra, mas o funcionário que tá dentro da organização, que não tá cursando o nível superior, nem tem o nível superior, ele tem uma visão diferente, ele continua com aquela visão de empregado-patrão, em que o patrão tem que dar tudo pra ele, no tempo que ele quer. Ele entende só dos direitos ele não entende dos deveres dele e isso dificulta muito nosso dia-a-dia.

Em certo momento da entrevista, Ully pega o celular e mostra as imagens do sistema de vigilância por câmeras da empresa que, conforme sugere, flagram o próprio descomprometimento dos empregados.

Dá a hora de embora e ó, são cinco e dez. Eles saem cinco horas. Eu tenho uma câmera lá no meu setor. É, tem que ter. Se eu olhar aqui agora, são cinco e dez, tomara que eu esteja enganada. [Mostra as imagens da sala do RH vazia para mim] Ó, não tem mais um lá dentro. Não tem um que fique fechando uma gaveta, terminando o trabalho. Parece que eles param, ó, [mostra de novo as imagens] já apagaram tudo. São cinco e doze, não é tanto tempo assim, Vania. É inacreditável isso aqui. Se eu tivesse lembrado, teria te mostrado faltando cinco minutos para as cinco.

Os gestores que não buscam qualificação adequada e não acompanham evoluções do mercado também são desviantes detectados a partir do modelo de indivíduo que se autoempresaria. Esses gestores, remanescentes do antigo regime estabelecido pelo modelo de gestão anterior à sua chegada, seriam caracterizados por déficits de qualificação e de compreensão da sua própria responsabilidade em se manter e progredir no mercado de trabalho.

Às vezes até o gestor imediato não tem muito conhecimento também. Lá tem líderes diretos no chão de fábrica que às vezes têm a mesma formação que o operário (...). Quando teve o curso de processos gerenciais aqui, eu convidei pra eles fazerem, a empresa ia pagar o curso para 10, mas só veio um, só porque eram dois sábados e a pessoa não quer dispor de seu tempo, da cervejinha, do futebol, pra aprender.

O entrevistado Charles denomina o problema do comprometimento como falta de “bom senso corporativo”, quando os funcionários não cooperam na medida em que são demandados pela empresa e não entregam os resultados esperados, repassando para outros as responsabilidades que deveriam cumprir. O entrevistado sugere não se tratar exatamente de uma violação do estatuto da empresa, mas sim da demanda de comprometimento, que acusa também de provocar danos aos colegas de trabalho.

existem as normas corporativas, assim como também deveria existir o bom senso corporativo, dentro do ambiente de uma companhia, você deveria contribuir com a companhia. Às vezes a pessoa não tem o bom senso corporativo, o bom senso que eu digo assim em relação à própria equipe, porque se você deixar de contribuir, alguém vai ter que contribuir pra você.

Charles aponta, ainda, que funcionários na burocracia estatal abrem mão da gestão da própria carreira, acomodando-se na condição de funcionários concursados:

Ali tem um ponto assim que... isso eu falo assim tranquilamente, que a grande maioria não se enxerga como gestora da sua carreira, ele parece que entrega à companhia a gestão da carreira dele. Então, assim, ele vai fazer um curso, se a empresa der. Ele vai fazer inglês se a companhia pagar, vai fazer MBA se a companhia entregar. Ele tá muito na mão da companhia, eu acho que a gestão da carreira dele. Eu acho que ele deveria se preocupar com a carreira dele, porque desde sempre ele se preocupou, se ele chegou até aqui, quando entra em uma companhia, eu não sei se a pessoa pensa assim “missão cumprida, cheguei ao meu objetivo que era passar, passei, e agora está nas mãos da companhia a minha carreira”. Então ele acaba tendo um pouco esse perfil de deixar muito a carreira nas mãos da companhia.

Assim o entrevistado mostra o parâmetro de normalidade em relação ao qual classifica os desvios, tratando-se mais uma vez do perfil do empregado que é responsável por sua própria carreira e emprego, uma responsabilidade que não deveria ser de nenhuma empresa, nem mesmo uma pública.

Barbosa e Faria (2000, p.08) detectam este modelo e apontam que o indivíduo reconhecido como “comprometido” é aquele que manifesta disposição integral para trabalhar pela empresa, em prol do alcance dos objetivos organizacionais, demonstrando que “internaliza as normas e padrões adotados pela organização, pois haverá então a congruência entre valores pessoais e organizacionais, entre desejos inconscientes e imaginários dos sujeitos e aqueles representados na e pela organização”. Soam como naturais neste modelo a ideia da empresa em primeiro lugar, bem como o consentimento às exigências de desempenhos sempre superiores em termos de produtividade; disponibilidade; disciplina; abnegação (DEJOURS, 2001, p.13).

Para o entrevistado Charles, ao invés de assumir a responsabilidade por sua própria carreira e desenvolvimento, os funcionários desviam dela e assumem o papel, em sua visão inadequado, de questionadores da companhia: “na forma de sempre contestar e reclamar, ‘a companhia não me dá oportunidade, a companhia tá reduzindo os custos e tá reduzindo minha carga horária de 8 pra 6, sem eu ter pedido’. Então tá sempre fazendo reclamações em relação à própria companhia”.

Se, por um lado, o questionamento à gestão da empresa foi trazido pelos entrevistados Charles e Ully como um tipo de comportamento desviante, por outro, o entrevistado Davi apresenta uma visão divergente que levanta um significado político nesta relação entre empregados e gestores. Após mencionar ter vivenciado a

discriminação por idade, o entrevistado elabora outra interpretação para narrar um momento em sua trajetória, em que foi excluído do corpo gerencial da empresa, associando-a desta vez a uma represália ao potencial de resistência e de questionamento de empregados mais antigos.

É na ideia de redução de custos e na verdade eles querem fazer uma troca das pessoas que são mais antigas, mais críticas, é o que eu sinto, é uma visão mais particular e eu estava conversando com 4 pessoas da minha idade sobre esse assunto e todas têm essa mesma percepção de que eles não querem mais pessoas questionadoras, que têm mais conhecimento.

Apresenta-se assim uma divisão bipartite do papel do funcionário: o bem comportado, do qual se deseja a conformidade com as normas de conduta no espaço organizacional, sobretudo, a entrega de todo o “valor” esperado; e aquele sobre o qual recaem as representações negativas, com o seu “mau comportamento”, tornando-se inapropriado para os objetivos organizacionais e não mais ajustável aos espaços de trabalho.

Para Schur (1980), a rotulação opera como um processo de *desviantização* que envolve, simultaneamente, uma inferiorização social dos que são tipificados como desviantes e um empoderamento daqueles que têm as regras aplicadas e legitimadas. Um processo em que são realçadas as qualidades da “minoridade de melhores” e, por outro lado, as “más características” e defeitos daquele “restante de piores”, dificultando qualquer “coesão” que por acaso pudesse existir desta parte. Nestas relações que alteram equilíbrios de poder “um grupo exclui outro das chances de poder e de status” (ELIAS e SCOTSON, 2000, p. 208), ocorrendo uma forma de separação entre os estabelecidos no mercado e os outsiders.

A relevância da discussão nos lembra que o campo do trabalho é discursivamente construído como um problema individual mas, no entanto, poderia ser pensado em suas articulações com um modelo social que, em nome do que se define como excelência, exclui os que desvelam limites humanos da “forma-empresa” (FRANCO, DRUCK e SELIGMAN SILVA, 2009, p.229).

Considerando a análise das categorias de desvio feita até aqui, poderíamos traçar um paralelo com a tipologia de Robinson e Bennet (1995) que fundamenta a abordagem *managing organizational behavior*. A matriz poderia ser desenhada como na figura 7.1:



Figura 03 - Categorias de desvio no discurso de gestores
 Fonte: Elaboração da autora

8.9.6. O mercado como figura prognóstica no discurso gerencial

As funções da demissão são descritas nas entrevistas como um mecanismo para executar a “retirada” de funcionários que apresentam comportamentos identificados como desviantes. E são justificadas pelos entrevistados a partir de funções como (a) o reforço das regras e valores que estariam ameaçados pelos desvios; (b) a contenção da contaminação dos demais integrantes pelas laranjas podres; (c) a renovação da cultura da organização em direção aos modelos determinados pela Direção; (d) uma punição adequada aos desviantes “incorrigíveis” ou “ingerenciáveis” pelas ferramentas disponíveis no âmbito organizacional.

A entrevistada Ully afirmou ter demitido quase toda a equipe anterior a sua gestão, afirmando ter sido essa medida essencial para a implantação de um novo modelo de gestão de Recursos Humanos, o qual chamou de “RH de verdade”. Em sua visão, a “retirada” destes funcionários foi fundamental para combater os resquícios indesejados do modelo paternalista de gestão anterior e para a consequente diminuição dos comportamentos desviantes que julgava mais danosos à organização:

E eu, quando cheguei, eu demiti a maioria. Não foi logo de cara, não. Eu comecei a trabalhar com eles e fui vendo que não tinha condições. Foi aí que eu vi que a menina tava burlando vale-transporte, o garoto da folha tava fazendo coisas com a folha de pagamento. Você começa a pedir controles e as pessoas ficam muito irritadas, levanta suspeita. Porque quem faz direito, não vai se incomodar em te entregar uma planilha, de mostrar o resultado do trabalho, ele vai ficar até feliz, “pô, tá aqui, ó”. E esse garoto, ele ficava todo agitado, aí a gente teve que botar ele de férias, botou uma pessoa pra fazer a folha e ela descobriu tudo. Quando ele voltou, já foi demitido. A menina do vale-transporte também. Então com 6 meses eu demiti quase a equipe inteira.

A possibilidade de renovação que ocorre com o “desligamento” é destacada pelo entrevistado Brás por meio da expressão popular “colocar sangue novo”, acionando também a ideia de punição como função exemplar e tática central na gestão dos desvios:

E é aí que entra você administrar o desvio de comportamento: quando você às vezes precisa desligar o colaborador e botar um sangue novo ali, até pra dar um exemplo quando você já esgotou todas as possibilidades realmente.

O entrevistado Brás também aponta que se trata de uma medida a ser utilizada após o esgotamento das etapas *soft* de gestão que envolvem a aplicação dos “instrumentos de recuperação”, já que, em sua visão, “tem uns que melhoram, tem uns que não têm jeito”. Para os que não têm jeito ou recuperação, a demissão aparece como a medida mais adequada e justificada pela contenção do efeito de contaminação: “é aquela questão da laranja, ela faz com que as outras apodreçam mesmo”. De modo semelhante, o entrevistado Adam relata que “a pessoa tem que ser retirada do grupo porque ela vai contaminar”.

Limitações ao uso deste recurso de controle são lamentadas por Brás:

“quando a empresa não te dá essa autonomia 100%, ou às vezes a empresa não tem saúde financeira pra demitir e admitir, porque é um processo que gera um custo e é um custo alto, né, dependendo da demanda que você tenha você fica um pouco engessado”.

O entrevistado Emanuel recorre à justificativa do reforço dos padrões éticos da organização, na medida em que a demissão aparece para os demais funcionários como uma reação exemplar da empresa. Quando esta reação não ocorre, surge a grande ameaça de que a mensagem enviada produza o efeito oposto, legitimando desvios e incentivando sua proliferação. Como resultado, o entrevistado entende que não se pode deixar de punir com desligamento os que desviam das “regras de ouro”, cujo status aponta não só para o que seria essencial para a organização, mas principalmente para o que seria “previamente acordado, que claramente não pode ser quebrado”, caso contrário, a mensagem passada é

a de que as regras de ouro têm flexibilização: “a gente já teve que desligar pessoas, por exemplo, que fizeram, que cometeram falhas já treinadas, já antigas e que a gente sabe que são boas pessoas e que a gente não pôde deixar de punir porque a gente não pode passar uma mensagem dessa pros demais”.

A ideia, de grande apelo entre os entrevistados, de que a demissão seria o breque perfeito para evitar a contaminação do restante da organização pelas “maças podres”, sinaliza que não só o funcionário cujo comportamento é considerado inadequado é desligado da organização, como também se poderia “desligar” o potencial para o mau comportamento dos funcionários remanescentes.

Para o entrevistado Tomás, quando o comportamento do funcionário mostra um caráter de desvio, exemplificado principalmente pela corrupção, a reação deve ser a de “tolerância zero, porque implica muito na concepção que as pessoas têm de certo e errado. (...) São situações que talvez acontecem com muita frequência, quando se consegue realmente detectar, então se demite”.

A ausência deste mecanismo é lamentada pelo entrevistado Charles, gestor em uma empresa estatal, onde o processo seletivo é realizado por meio de concurso e a demissão regulada por estatutos que, na visão do entrevistado, deixam gestores de mãos atadas para lidar com os funcionários que não “entregam” o esperado e, como sugere em sua crítica a este modelo, inverte polos de poder nas relações entre gestores e funcionários, criando um campo blindado onde os funcionários podem, na condição de “intocáveis”, desviar destas expectativas de entrega. No sentido inverso, as mudanças que observa ocorrerem na organização, são saudadas pelo efeito de reversão destas limitações, deixando claro o quanto esta tática é importante para gerenciar comportamentos desviantes:

já foi muito evidente uma questão do tipo, “olha, uma vez que eu entrei por concurso público, eu sou o intocável”. E por ser um profissional, não todos, mas uma parte que é intocável, você também indiretamente acaba afetando a forma de gerir as pessoas, porque muitos gestores se preocupam com a necessidade de entregar, e muitos também têm prazo e tudo mais, você não vai se indispor com aquele que não está interessado em contribuir.

Sim, já se está chegando a um caminho, está se abrindo um caminho em que, dependendo de certas circunstâncias, é possível demitir pessoas. Eu acho que isso mexe com todos de modo geral. O próprio gestor, ele se sinta mais confiante no sentido de se indispor ou repreender, de repente, uma determinada atitude que não seja adequada, como também quem ocasiona aquela atitude que não é adequada, também já está querendo se mexer ou mostrar trabalho para evitar algo pior.

Considerando o perfil do empregado padrão para a era do “RH humanizado”, a entrevistada Ully comenta que gestores da linha de frente em sua organização, que não conseguem se enquadrar neste padrão, vêm sendo também alvo de demissões.

A entrevistada considera esta demissão uma solução adequada para este “desenquadramento”, sobretudo para os que não demonstram um perfil de autoempresariamento e não progredem na direção dos padrões determinados pelo novo modelo de gestão implementado. A demissão aparece como uma punição para estes gestores que perdem postos que dificilmente recuperarão no mesmo nível, o que seria, nos termos da entrevistada, uma forma de “começar a perder”.

Ele já está dentro de uma zona de conforto, ele é supervisor, ele ganha 4.500, ele não tem formação quase nenhuma, mas está lá. Só que isso está mudando, nessa redução de quadro que está acontecendo hoje mesmo, vão sair 3 supervisores que ganham excelente salário, mas que não têm formação pra ter esse salário e essa função, ou seja: eles estão começando a perder.

A entrevistada lamenta, como indicado na seção sobre as limitações da gestão MOB, que a punição não tenha o mesmo efeito no caso do alto escalão, que, em sua visão, consegue se reinserir mais facilmente no mercado de trabalho, já que não é possível, neste caso, acusar os desvios cometidos. Entretanto, um outro papel é cumprido com estas demissões, o de proteger a empresa, vista como “vulnerável” diante de problemas éticos, como fraudes e roubos, que são, em sua visão, difíceis de controlar em toda a sua extensão: “Eu acho, Vania, que o dono da empresa fica muito vulnerável. São várias áreas, vários lugares em que você pode fazer muita coisa errada”. Para os funcionários, entretanto, o efeito punitivo seria alcançado, pois se poderia utilizar o código do “comportamento inadequado”, espécie de cifra entre profissionais de RH no mercado, para marcar funcionários demitidos após alguma conduta identificada como mau comportamento.

A entrevistada parece descrever um mecanismo que entrega os que desviam à justiça implacável de um mercado que exclui os que não evoluem conforme os seus padrões. Deste modo, o funcionário operacional que rouba produtos da empresa é demitido em um processo de “demissão normal”, isto é, sem acusações explícitas de desvio, de modo a não desgastar empresa com conflitos na justiça. Não se pode acusá-lo de roubo, mas usar códigos com empresas que ligam para pedir referências. Assim os indivíduos são “devolvidos” ao mercado acompanhados de sutis códigos que apontam,

para os bons entendedores e expertos em processos seletivos, os “comportamentos inadequados” que o tornaram indesejável para a organização.

Você demite ele, manda ele embora. Ele pode não ser desenquadramento acusado, mas ele sabe o que ele fez. E ele perde porque quando as empresas ligam para pedir referências, você simplesmente não vai dizer que ele roubou, mas você vai dizer assim que ele foi desligado por comportamento ruim. O que foi? Não, eu não posso falar, mas ele não tinha um comportamento adequado para a organização, pronto, acabou com a vida dele. Ou você vai dar uma advertência, uma suspensão e vai mandar embora. Vai perder o emprego. Ele perde o emprego em vários lugares. Aí ele chega com o currículo, a primeira coisa que a gente quando recruta... aqui ó, não ficou nem 3 ou 4 meses na mesma empresa, não quero não, esse cara deve ter algum problema. Ele já começa a pagar o preço dele.

A expressão que, na fala da entrevistada Ully, sintetiza eficácia deste mecanismo de expurgo dos males dos desvios – “pronto, acabou a vida dele” – parece representar a profecia da adaptação ou morte, conferindo o devido lugar à punição, pelo mercado, dos que desviam do modelo de empresariamento de si mesmo. Cabe ao mercado não apenas selecionar os mais adequados, como também neutralizar aqueles que não devem ser incluídos na empresa. Como notado por Pliopas e Tonelli (2007b), as justificativas para as demissões cumprem também a função de suavizar o efeito essencialmente letal para os demitidos, daí sua referência a estes processos como “doces práticas de matar”.

Muitas vezes justificada pela racionalidade de mercado, as demissões podem ser também elogiadas pela eficiência com que são realizadas pelas equipes responsáveis, como relata a entrevistada Ully:

Por exemplo, nós estamos em um momento de ontem pra hoje demitindo 100 funcionários, redução de quadros, momento sazonal, é inverno e vende-se menos. E a empresa está ficando mais enxuta. É bacana isso, o RH está junto nisso. Porque 100 rescisões em uma semana é quase missão impossível. E o que acontece? Todos os funcionários, estão ajudando nisso, a pessoa da folha, a do benefício, a das férias, da documentação e do arquivo tá ajudando. É uma equipe coesa, generalista, onde todos sabem fazer a função do outro.

Pliopas e Tonelli (2007b) mostram que uma possível contradição entre o discurso de valorização das pessoas e as práticas de demissão em massa encontra um importante mecanismo de dissolução, quando entram em cena argumentações relacionadas às inadequações dos funcionários às novas estruturas, que são assim responsabilizados por não terem garantido sua própria “empregabilidade”. A retórica que analisamos entre os entrevistados reforça estas justificativas, pois apresenta os que não se adequam como desviantes por escolha própria. O voluntarismo, aspecto marcante também nas

abordagens de comportamento organizacional, não apresenta, nestes contextos, qualquer sentido de resistência ao poder, mas sim a função de atestar escolhas pelas quais cada “desviante” deveria ser responsabilizado.

Pliopas e Tonelli (2007a) já haviam observado que demissores constroem e percebem as práticas de demissão como resultado do processo de globalização e não como resultado das ações humanas, acreditando que os demitidos encontrarão novas oportunidades de trabalho. Aqui podemos apontar um outro sentido, o da punição, pelas mãos do mercado, das ações humanas que fracassam diante dos novos padrões de comportamento organizacional exigidos. As justificativas para a demissão apoiadas na tópica da competitividade global, onde não existe ação humana, encontram a tópica do autoempresariamento, onde a ação é reinserida como um voluntarismo para desviar destes padrões vistos como necessários e irreversíveis. Transformado isto em modelo de comportamento, eis os desviantes que não têm correção e que merecem a punição do mercado.

No relato da entrevistada Ulyly, percebermos que, quanto mais desviantes do perfil da era globalizada e competitiva, mais justificável é sua “retirada” da organização e sua responsabilidade pela perda:

Você vai perguntar: então as pessoas são descartáveis? Não, acho que a empresa está em outro momento, precisa hoje ser competitiva, ter produtos de qualidade, precisa de pessoas criativas. Essas pessoas não conseguem dar mais nada delas. A empresa pra seguir adiante, precisa disso. As pessoas não se interessaram em melhorar, então não é que estejamos descartando, eu acho que a empresa está indo pra outro momento, que a empresa precisa de pessoas mais bem preparadas.

O entrevistado Davi, entretanto, apresenta um relato que questiona as justificativas tradicionais de “necessidade de mercado” para as demissões e denuncia a precariedade das relações de trabalho que, em sua visão, a empresa estaria começando a promover.

Olha, a [empresa] tinha incorporado fábricas de fertilizantes e os que trabalhavam nessas fábricas, essas pessoas, tinham sido absorvidas pela [empresa] e agora ela encerrou as atividades dessas fábricas e mandou essas pessoas embora, parece que em torno de 1.000 empregados. A justificativa da [empresa] não foi que mandou empregado embora, mas empregados dessa empresa de fertilizantes. Mas na verdade eles eram empregados como qualquer um, eles foram absorvidos. E como a gente vai vender, existe um plano de diminuir a empresa, vai vender uma grande parte dela, o que você vai fazer com essas pessoas? Entendeu?

Na medida em que encontro padrões na retórica utilizada pelos gestores entrevistados, encontro também seus desvios, e Davi foi quem melhor os expressou, em

diversos momentos da entrevista, quando relatou certas condições atravessadas pela empresa, como o afastamento dos objetivos que deveria ter com a sociedade, a adoção de práticas intimidadoras na relação com empregados e a inclinação cada vez maior para uma lógica excludente de funcionamento segundo as regras do mercado.

8.9.7. Jornadas heroicas e discursos desviantes

Jornadas heroicas contra resistências foram tópicos importantes das entrevistas. No relato da entrevistada Uly, se apresenta uma jornada de transformação da organização, de um modelo que considerava adoecido e entrelaçado a uma série de desvios operados em parceria por gestores e funcionários, para o modelo que denomina como “o RH de verdade”: “Fui convidada justamente para isso, pra mudar o clima, porque lá a gestão era paternalista e tinha um clima organizacional doente, porque as pessoas tinham perdido a noção dos seus direitos e deveres”.

A entrevistada se coloca como protagonista de uma grande transformação, descrita como uma jornada heroica contra grandes resistências, relatando ter causado “incômodo” nas pessoas por sua disciplina, sinalizando as reações daqueles que começaram a ser alcançados pelas malhas de controle implantadas por ela:

Eu sou muito disciplinada. Pra mim o certo é certo e o errado é errado, então, pra mim exceção não vira regra. (...) Se o funcionário acha que eu sou meio ruim porque não eu não deixo ele fazer coisas erradas, me preocupa um pouquinho, porque todo mundo quer ser amado, como diz o príncipe de Maquiavel, ninguém quer ser temido, a gente quer ser respeitado. Mas me deixa muito tranquila, porque primeiro eu estou defendendo o direito dele, ele só pode ter benefício se realmente precisar, ele só pode receber na folha de pagamento o que ele realmente ganha.

A despeito de narrar uma trajetória que se apresenta como contrária ao *status quo* da organização no momento do seu ingresso e que teria, inclusive, provocado uma ruptura nele, não reservou para si nenhuma categoria de comportamento desviante, denotando o direcionamento de categorias de desvio sobretudo para o que é negativo ou danoso para a organização.

Uma autoimagem que remete a descrições positivas, centradas na ideia de enfrentamento de algo que se julga como errado e que, embora instituído como ordem, precisaria ser mudado, substituído mesmo por uma nova ordem, moralmente superior. O sacrifício das maçãs identificadas como “podres” se justifica neste reivindicação como condição para a salvação e renovação do cesto.

Quando provocada na entrevista por uma pergunta sobre as reações negativas dos funcionários diante da implementação do novo modelo, concordou com a categoria que sugeri, porém sempre demarcando se tratar de uma luta pelo que é certo, uma luta contra um modelo em que prosperavam os comportamentos que, em sua visão, merecem com mais propriedade o rótulo de “desviantes”.

- Você chegou a ficar meio que... uma vilã?
- Fiquei e sou até hoje. Porque a gente pegou funcionário com vale-transporte morando dentro da região mesmo. O cara pegava o vale pra trocar em dinheiro. A gente pegou funcionário que pegava o vale-transporte sem necessidade, onde não passava ônibus, porque ele queria completar o salário.

A imagem do gestor, quando narrada nas situações de entrevista desta pesquisa, aparece muitas vezes atravessada pela ideia do desvio heroico, do indivíduo que está à frente do tempo da organização e ali chegou para mudá-la ou para realizar algum tipo de missão, enfrentando toda sorte de limitações, resistências e rotulações. Porém os gestores em momento algum definiram a si mesmos como desviantes, talvez mostrando reservar o termo aos que “voluntariamente quebram normas trazendo danos à organização”, como predomina nas definições da literatura *managing organizational behavior*. Os gestores relatam estar recolocando a organização no “caminho certo dos bons resultados”, combatendo os males que comprometem sua ordem e desempenho, não fazendo, portanto, a associação entre seus comportamentos e o que denominam como “desvios”.

Na literatura *managing organizational behavior*, esta tensão é solucionada por meio do conceito de “desvio positivo”. Jetten (2014) defende a tese de que desvios e dissensos, embora potencialmente estressantes, são aspectos normais e saudáveis da vida em grupo, significando que alguns de seus membros discordam justamente porque se importam com o grupo e estão preocupados com o curso de ação que a maioria do grupo está tomando. Seriam muitas vezes munidos de convicções morais que os impedem de seguir e agir de acordo com as normas do grupo, quando as consideram erradas, assumindo a figura positiva de “rebeldes morais” (MONIN et al., 2008) que podem vir a exercer influência sobre o grupo como um todo, forçando a maioria a “pensar fora da caixa” (JETTEN, 2014). A questão central remete, então, a tentativas de mudar as normas do grupo para melhor, um fenômeno que tem sido descrito nesta literatura como “desvio construtivo” (WARREN, 2003; ROBINS e GALPERIN, 2010). Aqui se trata do desvio como sendo deliberado, porém direcionado para atingir o bem-estar do grupo (BENNETT

e ROBINSON 2000), mostrando a verve positiva do desvio devidamente apropriada para a potencialização de resultados para a organização.

Como mostra Alter (2001, p.62), ao aproximar desvio de inovação:

A passagem de arranjos rotineiros aos arranjos de risco deve-se ao fato de alguns indivíduos serem considerados marginais do ponto de vista do ‘circuito’ econômico dominante. Em um segundo momento, quando as possibilidades de lucro nesse tipo de investimento são evidentes, ‘enxames’ de imitadores reproduzem e transformam as inovações, criam ‘cachos’ de inovações secundárias consistindo em reproduzir e transformar as que foram elaboradas inicialmente.

O entrevistado Emanuel relata situações em que as operações são realizadas de “modos diferentes”, por meio de “métodos paralelos” que não quebram as “regras de ouro” da organização e, adicionalmente, entregam melhores resultados. Estes métodos paralelos são enquadrados como desvios positivos que adaptam, ajustam e assim aperfeiçoam a ordem existente, funcionando como antecipações da mudança, que dão um caráter não só positivo como útil ao desvio.

Vamos dar um exemplo simples na própria empresa, que gastou milhões pra implantar um sistema SAP. Na época, eu cuidava da logística, era diretor de logística e tinha uma equipe de jovens recém-formados, um pessoal que voava, que tinha feito estágio no exterior, estudado em universidade fora e que veio, que trabalhava muito bem. E o sistema engessou muito a forma de trabalhar deles, sabe, e eles desenvolveram uns métodos paralelos, com planilhas, da forma que eles conseguiam fazer a gestão do dia-a-dia, que não era exatamente o que a empresa esperava deles, que a empresa investiu pra ter esse retorno. Mas eles faziam, vamos dizer assim, paralelamente ao sistema, uma atividade de uma maneira muito mais produtiva, muito mais assertiva, e que trazia resultado muito mais produtivo mesmo, a palavra é produtivo, pra empresa. É um exemplo simples assim, mas que eu já vi acontecendo algumas vezes.

A positividade ou funcionalidade do desvio é outra importante tópica, correlata à perspectiva funcionalista que investiga os modos pelos quais desvios contribuem para a própria organização da sociedade, no que diz respeito ao reforço da solidariedade do grupo e à flexibilização das tensões sociais internas por meio de adaptações inovativas (PFHOL, 1994). Como aponta Durkheim (2007) em sua clássica discussão sobre as funções do crime na sociedade: “quantas vezes, com efeito, o crime não é senão uma antecipação da moral por vir? (...) As tradições segundo as quais se tinha vivido até então não mais estavam em harmonia com suas condições de existência (DURKHEIM, 2007, p. 72). A perspectiva, entretanto, guarda como tensão a ideia de que, embora funcionais, desvios também poderiam assumir formas que considera patológicas, a partir de um certo nível do qual não deveria ser ultrapassado.

Nos estudos organizacionais, autores como Mainemelis (2010) entendem que novas ideias, ao implicarem em quebras de regras, tendem a ser inicialmente rejeitadas como desviantes, porém podem se transformar em inovações bem-sucedidas. Após as proposições iniciais de Warren (2003) e Spreitzer e Sonenshein (2003) a respeito de desvios “positivos” ou “construtivos”, uma série de estudos assinala a importância do fenômeno para as empresas, destacando as mudanças positivas que podem trazer (HECKET e HECKET, 2002; NOWAKOWSKI, 2007; APPELBAUM, IACONI e MATOUSEK, 2007; ROBBINS e GALPERIN, 2010). Ao contrário do desviante disfuncional, o do tipo construtivo é aquele que, segundo esta perspectiva, quebra regras e normas, mas pretende beneficiar a organização, acabando por servir como agente de mudanças organizacionais desejadas (ROBBINS e GALPERIN, 2010, p. 1).

O entrevistado Charles relata como uma longa jornada a mudança da cultura estatal burocrática que entende caracterizar sua organização, pontuando uma transição lenta para uma visão de mercado. Uma transição que julga muito positiva por, dentre outros fatores, ampliar o poder dos gestores para controlar o desempenho dos funcionários, especialmente com a possibilidade de demitir os que não entregam resultados esperados.

está se abrindo um caminho em que é possível demitir pessoas. Eu acho que isso mexe com todos de modo geral. O próprio gestor, ele se sinte mais confiante no sentido de se indispor ou repreender de repente uma determinada atitude que não seja adequada, como também quem ocasiona aquela atitude que não é adequada, também já está querendo se mexer ou mostrar trabalho para evitar algo pior.

Dentro de uma estrutura que descreve como burocrática e com travas para a utilização dos mecanismos que, em sua visão, seriam os mais adequados para corrigir o desvio do “bom senso corporativo”, o entrevistado Charles aponta, então, manobras que o próprio gestor utiliza dentro desta estrutura, enquanto ela não muda totalmente. Formas que, em seus termos, não são “da própria companhia”, mas que “o gestor pode encontrar” para contornar estas situações. Para não ser visto, talvez, como vilão, narra os “modos do gestor” que ocorrem paralelamente aos modos oficiais da empresa gerir esta situação: em lugar da demissão, a transferência dos funcionários indesejados pela filosofia pró-mercado.

Na verdade, você tem situações que você acaba buscando, para aqueles que querem uma situação mais cômoda, você acaba buscando um cenário em que você o provoque de forma a (...) desafiá-lo a entregar coisas mais complexas. Como você precisa do tempo, talvez você só entregar a ele vá consumir o seu tempo e depois o seu tempo fica menor efetivamente para executar, caso ele não faça. Então você faz o *backup*, tipo, outra pessoa vai fazendo em paralelo.

Mas até como forma de provocá-lo, pra ver se ele sai da zona do conforto e venha a fazer entrega e se sinta desafiado, como também ele venha a permanecer dentro da companhia, mas venha de repente a solicitar uma mudança até de área.

É o entrevistado Emanuel quem identifica uma “questão política” que interfere nas situações em que precisa intervir para corrigir os desvios dos resultados esperados, criando algumas esferas de proteção contra esses controles, especialmente quando se trata de escalões mais altos de gestão. Emanuel, entretanto, vê o processo como algo “natural” ou próprio das relações travadas no campo organizacional, por isso exigindo um movimento de força contrária, para ser “quebrado”:

E existe uma questão política também, dependendo das empresas, existem aliados políticos de um lado e de outro, isso é natural dentro das empresas. Você tem que quebrar um pouco isso quando quer ser mais incisivo com algumas pessoas, quando precisa ser.

Quando gestores aparecem nos discursos dos entrevistados como participantes de situações de desvio a gravidade dos danos e a contundência da reprovação são elevadas. A entrevistada Ulyly comenta sobre gestores que fraudavam processos no departamento de RH em sua empresa:

Gestores de RH! [bate na mesa]. O cara que fazia a rescisão e foi demitido também, ele, como o dono da empresa não tinha muito contato porque não dá pra olhar muita coisa, o gestor de RH e o cara que fazia a folha, que era mais ou menos supervisor e o cara da rescisão, demitiam as pessoas e depois de 6 meses admitiam de novo – porque lá tem muita rotatividade – e combinavam, dos 40% você me dava um percentual.

O modelo atual, denominado pela entrevistada como “RH de verdade”, identifica como desviantes os gestores que não correspondem ao perfil agora requerido na organização, apresentando déficits de formação profissional que dificultam o controle dos conflitos que deterioram o clima organizacional, perturbando a ordem em construção. Não aderindo à lógica de funcionamento do que denomina “liderança humanizada”, estes gestores representam, neste relato, uma força contrária que se choca com a proposta atual. A entrevistada aponta que os próprios empregados trazem reclamações de líderes que não os tratam bem:

Reclamam que o líder não sabe falar com o funcionário, aí ele acaba reagindo. (...) Nós temos consciência de que esses gestores que estão lá não estão preparados, eles sabem muito bem a parte prática, mas essa parte de comportamento de liderança e comunicação com o funcionário, eles têm muito que aprender.

O entrevistado Tomás relata os casos em que pessoas em posições elevadas na organização praticam o que classifica como corrupção ou a manipulação de contratos, especialmente com fornecedores, para obter benefícios financeiros. No campo dos desvios comportamentais mais graves, lembra daqueles relacionados com posições mais elevadas e que implicam desvio de dinheiro e recebimento de propina, o que provoca, em sua visão, consequências mais graves, quando comparadas com desvios no nível operacional. O termo empregado pelo entrevistado é “benefício indevido”, que em outros momentos também chama de “corrupção”.

Porque se você tem uma pessoa ali no operacional, tirando os casos extremos, se ela realiza a atividade dela direitinho, eventualmente apresenta, desde que não seja nada crítico, um desvio ou outro de comportamento, tu vai ali, desde que não seja uma coisa grave, você vai orientando aquela pessoa. Mas quanto maior a posição de uma pessoa, maiores as consequências dos desvios comportamentais, tal qual, vamos supor, eu desviar dinheiro da organização, receber qualquer tipo de benefício indevido, infelizmente, no nosso país parece que é uma coisa (risos), infelizmente, na política se enraizou. Pra mim isso é inadmissível.

Estas categorias de desvio, quando estendido o campo de detecção até os gestores, abarcam não somente aqueles reconhecidos por comportamentos antiéticos, mas aqueles cujo comportamento desviante principal é o “mau gerenciamento organizacional”, expresso na ineficácia e na perda do controle sobre os desvios dos funcionários e que, como consequência disso tudo, não entrega resultados – o pior desvio, como sintetiza o entrevistado Emanuel:

“eu já tive problemas com alguns gerentes ligados diretamente a mim que tinham dificuldades na gestão das equipes deles, na forma de colocar, fazendo uma gestão muito impositiva, mas trabalhando pouco, desenvolvendo pouco a equipe e dando pouco resultado, por exemplo. Não dar resultado é o pior comportamento desviante que pode haver numa empresa.”

O entrevistado Davi aponta para uma jornada de natureza diferente, relacionada às divergências quanto ao processo de mudança do modelo de gestão estatal para um modelo “pró-mercado”, que percebe ocorrer em sua empresa e que julga trazer uma precarização das condições de trabalho e um afastamento do que seriam os propósitos originais da organização. Estes seriam, em sua visão, os mais graves desvios e aos quais dedicou sua crítica durante quase toda a entrevista. O próprio entrevistado narra esta trajetória a partir de uma posição que percebe como sendo estigmatizada, por ser reconhecido pela direção da empresa como elemento resistente que entrava os processos de mudança estabelecidos para a organização. Após, em seus termos, uma “mudança

muito violenta em termos de corpo gerencial”, para concretizar as novas estratégias desejadas, as novas políticas de gestão estariam destinadas, dentre outros “desvios”, a forçar a “saída” ou a “retirada” das pessoas que seriam as mais questionadoras.

A entrevistada Frederica relata uma jornada contra as resistências dos funcionários aos programas de RH em implantação durante sua gestão, incluindo resistências de gestores de outras áreas, que, em sua visão, não dominam competências para gerir recursos humanos. Os gestores de outras áreas que não a de RH aparecem como deficitários nesta competência de gerir pessoas e resistentes ao que tenta demarcar como “expertise” própria do RH. A entrevistada se refere, neste momento, às disputas entre gestores na organização, quando gestores de área preferiam conduzir à sua maneira o processo seletivo para os funcionários que iriam atuar em seus setores.

Na empresa privada, era muito mais difícil essa questão de direcionamento de profissionais para as vagas. Ah, eu já trabalhei com a Vania, então é mais fácil eu trazer a Vania e colocar a Vania aqui, que eu já me identifiquei com a Vania no passado. Mas nem sempre o perfil da Vania no passado em uma outra empresa é o sucesso na empresa atual, porque às vezes a Vania poderia ter uma formação diferenciada, características de culturas diferentes que eu tô trazendo pra essa minha realidade poderia não ser favorável, não só pra empresa, mas pra você mesmo, então eu poderia estar te tirando de uma outra empresa e aqui certamente pelo seu estilo, pela tua característica de personalidade e comportamento, iria entrar em choque com o gestor ou até mesmo com a cultura da empresa. E nem sempre o gestor tinha essa visão que o RH tinha. (...) O gestor, às vezes pelo despreparo, também ele não tem que saber, ele não estudou RH, ele não vai perceber essas questões e pode estar fazendo uma escolha errada pra realidade daquela empresa (...) E através de fatos a gente começou a mostrar o quanto isso é importante e o quanto de certa forma aquele gestor de área era preparado tecnicamente pra fazer a função dele de produção e finanças, etc., mas era totalmente despreparado pra fazer recursos humanos. O que ele entendia de cultura, de treinamento? E o quanto ele era carente de se ferramentalizar como gestor de pessoas pra poder tomar pé de tudo isso, então foi um trabalho que foi assim muito gratificante.

Apesar de toda a disposição para um trabalho de conscientização junto a gestores, para que estes pudessem entender as intervenções do RH, foi necessária a intervenção de um poder maior para resolver a contenda.

Bem difícil. Só engrossou mesmo quando a direção entrou. Foi um trabalho árduo, a gente precisou de ter realmente um diretor de recursos de humanos que, vamos dizer, fosse bem enfático e que demonstrasse pra cúpula da empresa a importância também da área trabalhar o estratégico. (...) Então isso só aconteceu graças ao presidente da empresa ter comprado a ideia.

Para a entrevistada Ully, esta é, na gestão, “a parte difícil. É que o gestor de RH também lida com gestores de outras áreas. A produção sempre tem uma visão diferente”.

Estes gestores representam entraves à implantação de novos modelos de gestão, indicando que não aderem aos discursos de modernização, humanização ou profissionalização da gestão, como os preconizados pela entrevistada e sintetizados na expressão “liderança humanizada”:

Muitas vezes as ideias dos gestores de vendas, de transporte, de produção, que é o nosso caso lá, são um pouco diferentes do RH. Ainda é aquela visão de que o funcionário tem que trabalhar 8h, tem que cumprir seu horário, não pode chegar atrasado, tem que ser penalizado.

Como parte da construção destas autoimagens aqui recompostas, outras tensões implicadas nas experiências de gestão apontam para a percepção de “lados” distintos na vida organizacional, demarcados como universos diferentes, que admitem passagens entre eles, mas cuja experiência de passagem requer mudanças de identidade e de relações sociais. Tornar-se gestor, nestas perspectivas, é operar passagens entre lados diferentes, como muitas vezes se referiram os entrevistados, embora em algumas delas a ênfase fosse justamente em “suavizar” as demarcações.

A entrevistada Ully aponta que os gestores “não estão por aí ostentando”:

Nós também não entramos com salários faraônicos. Enquanto gestores que saíram ganhavam 30 mil, nosso salário não chega a 10 (...) Nossos carros não são carros que chamam a atenção. Nosso comportamento, eu como a comida do refeitório que todo mundo come. Isso ajuda eles [funcionários] verem a gente como um ser mais normal, não como alguém muito distante, entendeu? (...) O tempo todo que eu estou lá eu costumo dizer que não sou gestora, mas facilitadora, que estou acima deles porque tenho mais experiência na área, na tomada de decisão para poder ajudá-los no dia-a-dia.

O entrevistado Adam sinaliza para uma outra passagem, além da mudança de status social, referindo-se à mudança de visão de mundo: “O gestor para se dar bem em banco tem que pensar como banqueiro”. O entrevistado Brás nota oposições direcionadas aos que passam a ocupar a posição de gestor: “Quando você passa pra gestão, aquele cara que te amava já vem atravessado, já vem escaldado com pedras na mão te responder”.

Por outro lado, o entrevistado Davi fala do ponto de vista de quem é rotulado na organização como um “portador de doença contagiosa”, por ter deixado a posição de gestor e retornado à de funcionário. Como se fosse um “estrangeiro”, reconhece a rejeição partindo de ambos os grupos com os quais, em algum momento, partilhou sua trajetória.

Porque quando você vira gerente, aquelas pessoas com quem você lidava ficam diferentes em relação a você, porque você passa a ser gerente, a pessoa não te olha mais da mesma maneira, né? Ela passa a te ver como representante da empresa, deixa de ser empregado pra ser representante da empresa. (...) quando você fica muito tempo gerente, você acaba perdendo um pouco a visão desse outro lado, que é ser gerenciado, como é que é. Com a incumbência de ser

gerente, começa a ter uma outra visão, né?. (...) Você ser grande e depois descer grande, isso já aconteceu comigo. Fui gerente, deixei de ser gerente e depois voltei a ser gerente. E quando você deixa de ser gerente, não falam nem com você. Simplesmente isso, parece que você tem uma doença contagiosa. Você para de receber e-mail, você não é mais nada.

8.9.8. Desvios na era neoliberal

Na retórica de danos apresentada por Ully, as manobras do sistema legal em vigor no modelo paternalista fragilizavam a empresa diante de processos trabalhistas e punições do governo. Em sua visão, os funcionários exploravam o sistema de ilegalidades, e ganhavam não só atendendo as suas necessidades pessoais, como também processando a empresa depois.

O funcionário, ele quer mais é o dinheiro dele. Ele recebe as férias, ele fica trabalhando, faz a tal venda de férias, ganha um dinheirinho a mais, mas quando ele é demitido, ele chega lá na justiça e diz que não gozou férias, que nunca deixaram ele gozar férias. (...) E ele gera prova contra a empresa. Olha que desvio de comportamento também. Enquanto ele está sendo beneficiado, ele é um amor. Mas aquele mês de férias que ele não trabalhou, ele não poderia marcar cartão, mas ele marca. Ele pega aquele papelzinho do relógio e ele guarda aquilo. Ou seja: ele acaba gerando prova a favor dele. (...) O dono da empresa mediu o resultado que estava acontecendo na Justiça, ele estava perdendo muito processo trabalhista porque não tinha documentação pra comprovar.

A entrevistada assim parece acreditar que o retorno das operações da gestão de RH ao escopo da legalidade nas relações de trabalho permitiria reverter o que entende como um desequilíbrio nas relações entre funcionários e empresa, que desfavoreceria esta última. É assim que o cumprimento da legislação é lembrado diversas vezes na entrevista como marca do modelo profissional, humanizado, do “RH de verdade”:

Quando o funcionário era demitido e reclamava na justiça, reclamava o que queria e o que não queria, e acabavam pagando rescisões altas. Então, agora a gente tem tudo registrado, devido ao desvio de comportamento deles, quando ele chega na justiça e ele reclama alguma coisa fora de contexto que ele tenha direito, a gente também tem as advertências, as suspensões, para mostrar que aquele funcionário também não tinha comportamento adequado. Então a gente tem que usar o que? A lei. Então a minha luta lá é trabalhar dentro da legislação. Temos que fazer o que é certo.

A grande narrativa de Ully, acerca da mudança do modelo de gestão de RH, em direção a um modelo que descreve como transcorrendo de acordo com os trâmites da legislação, encontra ao fundo um panorama de transformações nas relações de trabalho no país, onde o desenlace da empresa em relação a obrigações trabalhistas é a grande

tônica. A visão contra a qual a narrativa da entrevistada se coloca é nomeada com a expressão “visão empregado-patrão”, cujo hífen, além de remeter à interligação de comportamentos desviantes de gestores e funcionários, simboliza também um tipo de relação entre empregados e patrões que, em um contexto de relações de trabalho flexíveis, não deveria mais existir: “A reforma trabalhista – que, por sinal, veio ajudar ao empresário – apesar da gente não estar praticando, dá pra gente liberdade pra fazer outras coisas, a reforma veio ajudar”.

Se o escopo da legislação trabalhista agora lhe parece favorecer os empresários, entende-se melhor a lógica do novo modelo descrita pela entrevistada: “tudo o que o RH tenta fazer é usar o que a lei nos permite”.

No Brasil, as reformas trabalhistas vêm sendo realizadas desde a década de 1990, alterando de modo significativo a legislação de proteção social ao trabalhador e possibilitando relações contratuais de trabalho mais flexíveis e afeitas às demandas dos novos modos de acumulação capitalista (ANTUNES, 2014).

Reforçando a direção destas mudanças, a reforma trabalhista a qual se refere a entrevistada foi consolidada em 2017, com a promulgação das Leis nº 13.429 e nº 13.467, a primeira tratando da terceirização, e a segunda da reforma trabalhista. Estas leis possibilitaram, dentre outras mudanças, as jornadas flexíveis, a maior diversificação dos contratos de trabalho e uma série de limites aos recursos da Justiça do Trabalho (PASSOS e LUPATINI, 2019).

Embora estas reformas venham sendo apresentadas como soluções mais eficientes para a crise do emprego e para adaptar a economia do país aos novos tempos de alta competitividade da globalização (PASTORE, 1995), diversos autores têm desafiado esta retórica, procurando mostrar como este contexto se vincula a um conjunto de estratégias condizentes com a reestruturação no processo de produção e o “novo espírito do capitalismo” que assim se configura, visando aumentar a produtividade e a competitividade das empresas inseridas em um contexto de maior concorrência (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Como resultado, ao invés da confirmação das expectativas de aumento do emprego, verificou-se um aumento do desemprego, da informalidade e da instabilidade nas relações de trabalho, com a fragilização dos contratos e da representação sindical (ALVES, 2009, ANTUNES, 2011; RAMALHO, 2016; PASSOS e LUPATINI, 2019). Para Antunes (2008), o contexto apresentava, desde o início destas reformas, uma direção clara para a descaracterização da legislação de proteção social, com o consequente

aumento da precarização estrutural do trabalho. Para Alves (2009, p. 190), tratou-se da incorporação do Brasil à “dinâmica, em plano mundial, de um processo estrutural de precarização da classe do trabalho”.

É a partir destas alterações na legislação social e trabalhista, que as formas de contratação e de gestão do trabalho vêm sendo revistas, repercutindo no contexto das relações de trabalho travadas no contexto das organizações. Sob a perspectiva crítica estudada nesta tese, estas consequências configurariam um dos efeitos mais destrutivos do necrocapitalismo (BANERJEE, 2008).

Neste contexto, Ully sinaliza em seu discurso para uma forte separação entre as responsabilidades da empresa e as responsabilidades do indivíduo. Empresas que assumem como seus problemas que são dos indivíduos estariam, em sua visão, adotando um modelo desviante de gestão. A entrevistada parece reconhecer as condições de vida difíceis dos funcionários operacionais continuam, mas os responsabiliza por isso e defende o fim do modo paternalista de acomodar estes conflitos. O grande modelo esperado para o comportamento do indivíduo tornou-se o do funcionário que se prepara adequadamente para os “desafios” do mercado atual, buscando o crescimento profissional e assumindo a responsabilidade por se tornar empregável. É desviante aquele que não segue a lógica de ação destas modalidades de relações flexíveis de trabalho.

A mesma lógica de separação entre as esferas de responsabilidade da empresa e das responsabilidades individuais é replicada para o caso dos gestores. Assim o grande prognóstico para a situação dos gestores que não estão enquadrados no novo modelo de liderança humanizada é a punição do mercado. Com a redução de quadros, que lhe parece bem justificada pelos tempos econômicos difíceis, saem supervisores com salários que avalia como inadequados para sua baixa formação e que não vão conseguir se recolocar no mesmo padrão.

E quem é o culpado? A empresa foi culpada disso? Não sei. Enquanto empresa eu faria a mesma coisa. Se eu preciso dessas pessoas, eu deixo elas lá, mas a partir do momento que eu começo a ver que o mercado tem gente boa pra mim, até por um salário até menor do que esse, eu vou trazer essas pessoas pra empresa, vou dar oportunidade pra elas. Você vai perguntar: então as pessoas são descartáveis? Não, acho que a empresa está em outro momento, precisa hoje ser competitiva, ter produtos de qualidade, precisa de pessoas criativas. Essas pessoas não conseguem dar mais nada delas. A empresa pra seguir adiante, precisa disso. As pessoas não se interessaram em melhorar, então não é que estejamos descartando, eu acho que a empresa está indo pra outro momento, que a empresa precisa de pessoas mais bem preparadas.

Assim como a reforma trabalhista, os tempos de mercado de trabalho com alto desemprego são avaliados pela entrevistada como bons para a empresa, por facilitar a

seleção de pessoas mais qualificadas e assim compensar o baixo nível geral de qualificação no mercado de trabalho, reduzindo o que se então considera como desvios dos padrões requeridos de qualificação:

Assim, a gente também tá faturando muito, a gente agora tá fazendo um recrutamento melhor, mesmo que seja uma função muito simples, que precise de gente que pegue peso, a gente tá tentando fazer com um nível de escolaridade. E a gente tá conseguindo porque tem muita gente desempregada.

Um outro modelo de entrelaçamento entre gestão e vida pessoal se configura, no qual os funcionários, em lugar de levar seus problemas e necessidades pessoais para o mundo da empresa, devem levar a gestão para sua vida pessoal e resolver por conta própria os dilemas do desenvolvimento de suas “carreiras”. Ser capaz de empresariar a si mesmo é, antes de tudo, administrar a própria vida como se administra uma empresa.

Com a ramificação de práticas de gestão pelo tecido social, as técnicas de gestão assim forjadas se apresentam como um “modelo de superação das formas arcaicas, burocráticas, idiossincráticas” (JUSTEN, 2017, p. 104) e são celebradas não apenas nas organizações, mas como pré-condições para a organização mais eficiente da sociedade, o crescimento econômico e o progresso social. Como sintetizou Brás, um dos entrevistados nesta pesquisa, “gestão é a palavra da moda, né?”

Esta necessidade anunciada de saber gerir não só o campo econômico, mas a vida social, dirige-se aos próprios indivíduos como um princípio ético de sua própria constituição, isto é, da constituição do sujeito que é empresário de si mesmo (PARKER, 2009; AMBRÓZIO, 2018; KLIKAUER, 2015). Para Dardot e Laval (2016, p. 16):

Essa norma impõe a cada um de nós que vivamos num universo de competição generalizada, intima os assalariados e as populações a entrar em luta econômica uns contra os outros, ordena as relações sociais segundo o modelo do mercado, obriga a justificar desigualdades cada vez mais profundas, muda até o indivíduo, que é instado a conceber a si mesmo e a comportar-se como uma empresa.

O sujeito empresário de si utiliza a filosofia do *management* (KLIKAUER, 2015) para administrar sua vida, e as organizações o celebram como um importante instrumento de superação das velhas estruturas organizacionais, de adaptação às contingências, imprescindível para a renovação de conhecimentos (JUSTEN, 2017), configurando-se assim como parte basilar do novo modelo de comportamento organizacional ou, para utilizar uma expressão recorrente, um “novo normal” esperado daqueles que ingressam nas organizações.

São assim recolocados, em toda a sua plenitude, nos domínios da síndrome do comportamentalismo, ou nos dizeres de Ramos (1989, p. 51), da “capacidade de responder às persuasões organizadas, isto é, quando o indivíduo torna-se uma criatura que se comporta”, igualado aqui o comportamento a uma “conduta mecanomórfica que, ditada por imperativos exteriores, opera em um universo determinado por causas eficientes, onde é avaliado em termos de sua funcionalidade ou efetividade”

O controle da natureza, dos seres humanos, das organizações e agora, é claro, do desvio está no cerne desta retórica que pretende colocar sob seus domínios aquilo mesmo que denuncia sua negação, sem deixar espectros ou fantasmas subgerenciados. E nos faz refletir sobre uma contradição que escapa nesta retórica, que reconhece a generalização de comportamentos desviantes na organização, a despeito de tantos controles que, mesmo ineficientes como sinalizam as entrevistas, parecem fazer sentido por si próprios.

Entretanto, o contexto neoliberal em que a empresa se desresponsabiliza cada vez mais de obrigações para com os funcionários, coloca problemas para que o RH use todo o “poderio cativante” de seus programas de benefícios e qualidade de vida. Ao sinalizar para as limitações, na atualidade da gestão do RH, do gerenciamento deste tipo de intervenção, a entrevistada Ully coloca algumas contradições para as políticas corretivas da empresa anteriormente citadas, marcadas pelas boas e cativantes condições de trabalho que, somadas aos controles mais firmes, reduziam os comportamentos desviantes no nível operacional.

Em 2007 eu fiquei entre os 1.000 melhores do Brasil naquele padrão da revista Exame e da revista Gestão RH. Eu achei espetacular. Porque naquela época também as empresas tinham mais dinheiro pra investir em RH e eu fazia projetos com o RH, Vania, que hoje as empresas não têm condição de fazer (...) eu tinha projetos de saúde e bem estar, ginástica laboral dentro da empresa, a gente dividia o refeitório e tinha mesa de ping-pong, TV, jornal. (...) Naquela época, a empresa dava plano de saúde com 100% pro funcionário. Hoje o funcionário paga 100%.

Como sugerem as perspectivas críticas, o agravamento da precarização das condições de trabalho aponta para contradições fundamentais em torno do problema do comprometimento. Como nos sugere Sennet (1999), como comprometer-se em meio à deriva das relações flexíveis de trabalho? De modo emblemático, a entrevistada Ully traduz esta dificuldade com a imagem de um sonho.

Se eu pudesse eu pegava um *pen drive*, botava tudo o que eu sei e ligava na cabecinha das pessoas. Tá difícil você fazer as pessoas entenderem que elas

precisam ter comprometimento. Ou deixa eu ver se encontro a palavra certa, que eles precisam levar as questões até o fim.

O entrevistado Davi descreve este processo como parte de um plano para cortar vínculos que não são mais desejados, pois passam a ser vistos como vínculos que dão direitos às pessoas e que as colocam na condição de reivindicar:

Eu venho de uma época em que se falava “vestir camisa” até “vestir cueca”, ter a organização no sangue. Eu venho desse época, é um choque muito grande pra mim, porque a empresa fazia uma série de coisas, de benefícios, de remunerações, dizendo assim: “olha, você não se preocupe com seu lado social, não se preocupe com seu lado financeiro, com a questão de saúde, não se preocupe com aposentadoria, isso eu vou cuidar pra você, eu quero que você produza”. E é isso que a gente fazia, se dedicava de corpo e alma à empresa. Então essas coisas todas estão sendo operadas e foi pra um outro extremo de não querer mais essas ligações mais, de querer cortar esse vínculo. Por que? Esses vínculos significam também você reivindicar, você se associar, buscar seus direitos. Você ter esses vínculos leva a sindicalizar ou a estar em outra associações, entrar na justiça e fazer outros movimentos, isso tudo a direção não quer, nenhum dirigente quer.

Hardt (2000, p. 369) observa que, entre a sociedade disciplinar e a sociedade de controle, não deveríamos pensar em uma relação de oposição, mas sim de amplificação ou, melhor dizendo, de espraiamento da lógica disciplinar, na medida em que “a lógica que funcionava outrora principalmente no interior dos muros institucionais se estende, hoje, a todo o campo social”. Este regime de relações, antes restrito ao espaço do que chamávamos “empresa”, se torna “uma alma, um gás”, que promove a flexibilização e captura participações ativas, modulando as recompensas por desempenho” (ARAÚJO, 2006, p.3).

Neste sentido, o gerencialismo e sua “orientação controladora do mundo” refinam algumas práticas em relação ao sistema disciplinar, na medida em que operam a mobilização subjetiva em prol da construção do consentimento (GAULEJAC, 2007). Diversos são os discursos que favorecem estes processos, atuando nas novas regulações dos comportamentos dos agentes econômicos, não só na forma de imposição de deveres e obrigações, mas também de produção de desejos e objetivos adequados com a continuidade do regime de acumulação (FARIA, 1997, p.246), sendo importantes na justificação das ações no cotidiano, legitimando e naturalizando estes processos sociais (FAIRCLOUGH e CHIAPELLO, 2002).

Para Chiapello e Fairclough (2002), o capitalismo é um sistema no qual os trabalhadores perderam a propriedade dos frutos de seu trabalho e as esperanças de trabalhar de outra forma que não seja subordinado a alguém. Dentro dessas condições que

comprometem o sentido de participação no sistema, a maior parte das pessoas não encontraria razões para se envolver nele, sendo mais provável o desenvolvimento de sentimentos adversos, tornando ainda mais problemática a necessidade dos altos níveis de comprometimento dos empregados nas sociedades modernas capitalistas.

Os discursos que circulam no âmbito das organizações oferecem retóricas eletivamente afinadas aos corolários do neoliberalismo, sustentando as práticas ora demandadas pelos ambientes flexíveis de trabalho característicos da economia do livre mercado e da globalização (LEGGE, 1995; WOOD JR e PAES DE PAULA, 2002). Para Legge (1995), os discursos no âmbito da gestão, especialmente na área de RH, produziram efeitos importantes desde a década de 1990, quando a retórica da excelência, do empreendedorismo e do controle da própria carreira ofereceram novos significados ao trabalho e ao relacionamento entre empregados e empregadores.

Nessas investidas sobre a produção de sentidos em torno do trabalho (GAULEJAC, 2007), ainda que não se opere a dominação completa, destaca-se a retórica do “*Managing Organizational Behavior*”, apontando principalmente para os espaços onde não se possa confirmar a submissão, tácita ou ativa, aos ideais do management (ONUMA, ZWICK e BRITO, 2015).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a análise da literatura que constrói a categoria do “mau comportamento organizacional” (*misbehavior*), bem como a análise das abordagens que a criticam e que rejeitam a limitação das discussões sobre desvio ao âmbito do comportamento organizacional, é possível identificar a configuração das seguintes problemáticas: (1) uma epidemia de atos desviantes de empregados que caracteriza um problema organizacional a ser tratado no campo da gestão; (2) a recalcitrância de atos desviantes nas organizações como expressão de resistência às condições que comprometem a dignidade e autonomia dos trabalhadores; (3) os desvios na própria forma de atuação assumida pelas organizações no contexto destrutivo do necrocapitalismo.

Deste modo, a categoria *misbehavior* é discutida, por um lado, pela abordagem do comportamento organizacional, tendo como principais audiências os campos científico e gerencial. Por outro lado, perspectivas de teor crítico redefinem a categoria, apontando-a como contraface das práticas de poder gerencial, inclinando o sinal negativo dos desvios para estas mesmas práticas e, em última instância, para um contexto que se caracteriza como um capitalismo destrutivo ao bem-estar público.

As abordagens críticas se aproximam da tentativa de definir o mau comportamento organizacional não como um problema estritamente organizacional e muito menos de eficiência na gestão, mas sim como um problema social que requer a atenção pública da sociedade mais ampla. Daí emerge uma categoria que descreve os males do capitalismo: necrocorporações. Esta vertente não só utiliza a esfera científica como terreno de contestação e debate, como também dirige seu discurso à sociedade mais ampla, colocando em cena reivindicações de setores da sociedade organizada que denunciam os danos provocados pelas atividades dessas empresas, incluindo assim uma importante audiência.

Nos embates entre a perspectiva do comportamento organizacional e a perspectiva que a critica, podemos ter um contexto privilegiado de observação de uma disputa pela definição da categoria de ‘mau comportamento organizacional’. Estes questionamentos estão implicados nas reconstruções de rótulos de desvio, já que, por meio das críticas às ideias que se julga dominantes sobre o desvio, se reivindica a revisão das práticas de conhecimento e controle nelas baseadas ou mesmo a instituição de práticas inteiramente novas.

Neste contexto, procurei demonstrar que a agenda de pesquisas que se seguiu à retórica de constituição do campo da gestão do mau comportamento organizacional encontrou ressonância no Brasil, onde as categorias de desvio surgem nos estudos com características e pretensões semelhantes, que reivindicam a gestão do mau comportamento organizacional. As versões dos gestores entrevistados a respeito das intervenções da gestão para o controle de desvios na organização apontam especialmente para os fatores ambientais da organização que poderiam ser gerenciados de modo a produzir os incentivos corretos à adaptação aos padrões do “comportamento organizacional”. Este padrão de gerenciamento, contudo, aparece nas entrevistas circunscrito a certos limites de recursos para o desenvolvimento das políticas voltadas aos recursos humanos, o que forçaria a gestão a ser tolerante com desvios, sobretudo no âmbito operacional. De outra sorte, os gestores entrevistados identificam como desviantes modelos de gestão que não operam dentro desta *expertise* típica dos modelos profissionalizados, especialmente os que replicam “boas práticas internacionalmente padronizadas”, gerando com isso a permissividade e até o incentivo de comportamentos desviantes dos funcionários.

Esta retórica reconhece que desvios ordinários são parte do ofício da gestão do “lado humano da organização”, mas opera uma importante distinção entre os desvios que poderiam ser gerenciados e aqueles que estariam fora do alcance das práticas gerenciais de controle. Estas rotas de fuga seriam trilhadas a partir dos atos voluntários de quebra de regras ou de orientações gestão, caracterizados como expressão de uma recusa em mudar, indicando persistências inconvenientes, repetições que denunciam recalcitrância às intervenções gerenciais, pertencendo por isso a uma categoria de desvio que demanda como principal tecnologia de intervenção a demissão, isto é, a retirada-expurgo dos desviantes, com seus comportamentos caracterizados como nocivos, imorais, prejudiciais e irrecuperáveis. Fecha-se assim o quadro prognóstico da gestão do mau comportamento organizacional recomendado para conter o potencial de contaminação destes comportamentos indesejados.

A face seletiva dos processos de rotulação no contexto organizacional surge também no reconhecimento de que acusações de desvio esbarram em lógicas de proteção que possibilitam outras zonas de escape aos controles organizacionais. Estes comportamentos, embora classificados como desviantes, configuram casos à parte na gestão do mau comportamento organizacional, quando protagonizados pelos que ocupam postos mais elevados na organização.

Por outro lado, a imagem do gestor, quando narrada nas situações de entrevista desta pesquisa, aparece muitas vezes atravessada pela ideia do desvio heroico, do indivíduo que chega à organização para mudá-la, enfrentando toda sorte de limitações e resistências. Apesar destas narrativas heroicas se apresentarem em oposição ao *status quo*, os sujeitos das entrevistas não reservam para si categorias que acusam desvios, ficando estas reservadas sobretudo para os atos voluntários que provocam danos à organização.

Nesta perspectiva, o mais grave déficit de comportamento organizacional se apresenta na falta de envolvimento e dedicação, atingindo funcionários e gestores e justificando a demissão em todos esses casos. Nesta retórica constrói-se um conjunto de características que colocam o indivíduo em oposição a um perfil marcante na retórica neoliberal da sociedade capitalista atual, o do sujeito que deve empresariar a si mesmo, assumindo por completo a responsabilidade por sua carreira e emprego. É este tipo que constitui a epítome do “mau comportamento” que se torna, além de inapropriado para os objetivos organizacionais, não ajustável aos espaços de trabalho. O mercado aparece neste contexto como a figura prognóstica principal para punir adequadamente os desvios daqueles que fracassam diante dos novos padrões de comportamento organizacional exigidos. A retórica do “*Managing Organizational Behavior*” cumpre seu papel neste contexto, apontando principalmente para os espaços onde não parece se confirmar a submissão, tácita ou ativa, aos ideais do *management*.

A literatura *mainstream* sobre a gestão considera as incertezas e as contingências derivadas da natureza social da gestão como algo a ser evitado e contornado por meio de ferramentas que possibilitam o controle. Assim apresenta seu ferramental de controle comportamental para atacar mais uma fronteira à expansão gerencialista. Se a gestão não aciona as ferramentas reconhecidas como adequadas e não atua no domínio daquilo que se entende como possível de gerenciar, isto revelaria as incompetências do gestor, um tipo de desvio deste próprio imaginário da gestão, que considera as organizações como máquinas sociais, desenhadas, controladas e mantidas pelos gestores, os “engenheiros organizacionais” que utilizam seu conhecimento técnico-administrativo para atingir os objetivos previamente estabelecidos. É onde se constrói a visão que legitima seu poder sobre os subordinados e as recompensas que recebem pelo seu desempenho especializado, em consonância com a indústria das fórmulas supostamente infalíveis e universais de gerenciar.

Desta feita, a sinalização dos limites nesta capacidade gerencial, resguarda a imagem da gestão ao constituir o tipo incorrigível, que justifica a medida drástica da retirada – a neutralização do incorrigível. Mais do que afirmar a impotência da gestão, afirma-se para os assim classificados como desviantes a perda do direito de existir na organização. Recusa-se assim também a possibilidade de problematização das visões normativas e descritivas da gestão que a entendem como atividade primordial de planejamento e controle, munida de uma coleção de técnicas e receitas.

Tal como delineada nesta tese, a gestão implica em posicionamentos diante de situações complexas que desafiam a pensar em novas saídas, como uma prática social em que se reconhecem as intervenções apropriadas, derivadas da criação diante de cada situação específica. Se as contradições entre o que é prescrito e o que se pode fazer são próprias do real, como sugeriu Dejours (1999), então direcionamos nosso olhar para como os efeitos desta contradição são rotulados: desvios operacionais, adaptações criativas, melhoria de processos, pequenas rebeldias, vícios de conduta, resistências, posturas inadequadas, desvios inaceitáveis?. Daí o apelo de perspectivas críticas por formas mais democráticas nas organizações, onde o que é simplesmente rotulado de desvio encontre outros espaços de definição e expressão.

Considero como uma das principais contribuições do trabalho aqui proposto esta possibilidade de abrir o leque de pesquisas para o entendimento destas categorias e seus efeitos sobre as relações entre gestores e trabalhadores, bem como sobre suas identidades. Estes são tópicos, sem dúvida, com substância conceitual nos estudos organizacionais, bem como na sociologia do desvio e que não foram explorados neste trabalho.

Contudo, para um melhor mapeamento dos estudos que aqui foram objeto de análise mais seletiva e aprofundada, análises bibliométricas poderão trazer novos termos para a discussão, sendo também recomendados estudos que proporcionem maior alcance às pretensões de uma economia política, trazendo outras conexões entre as retóricas e as transformações sociais do capitalismo.

Entendo que reivindicar a inserção destes aspectos na agenda de pesquisas no campo organizacional era um trabalho necessário, bem como a produção de uma pequena amostra de suas potencialidades, que espero ter alcançado na análise das retóricas gerenciais e acadêmicas sobre o tema. Considerei necessária esta “parada técnica” no contexto de uma agenda de pesquisa um tanto deserta e silenciosa quanto aos sentidos e origens das categorias empregadas para a análise do que se denominou, sob tantas formas, como desvio. Não para “arrumar a casa”, como fazem os técnicos no campo esportivo,

mas para tentar colocar entre parênteses, ainda que estreitos, tais categorias, como propõem as investigações críticas nas quais me inspiro.

Entretanto, surge daí também uma das principais limitações deste estudo, que não foi à campo tal como propõe a sociologia interacionista, a despeito da proposta essencial da tese de investigar a construção social do desvio, deixando escapar o que não se pode conseguir por meio de entrevistas, independente de seu nível de “profundidade”, sobretudo quando se considera tema tão delicado como o escolhido nesta tese. Contudo, boa parte dos trabalhos de campo que seguiram os *insights* desta sociologia, como procurei mostrar, buscaram os porquês dos comportamentos desviantes. Ainda que dentro de modelos bem distantes dos positivistas, guardaram consigo, em certa medida, o olhar etiológico, a despeito de sua intenção de dar voz aos desclassificados como desviantes. De uma forma ou de outra, abordagens etiológicas são frequentemente potencializadas como suportes para agências de controle, ainda que sob o argumento de conhecer o ponto de vista dos participantes, dar voz aos estigmatizados ou mesmo humanizar intervenções públicas, tal como a psiquiatria que, ao mesmo tempo em que se constituiu enquanto ciência, afirmou, na modernidade, um discurso de verdade sobre a loucura, com todas as consequências mostradas por Foucault (1972).

Afinal, um dos problemas da permanência do viés etiológico em abordagens sobre o desvio é que elas nos fazem supor a existência de formas de organização social livres deste “problema”, quando solucionadas ou reduzidas suas causas. Assim como há a idealização de uma organização administrada com o perfeito controle das condições ambientais que influenciam comportamentos desviantes, como projetado na literatura *managing organizational behavior*, há, entre as perspectivas críticas, a projeção de uma sociedade sem problemas sociais ou quaisquer patologias geradoras de desvios, onde organizações democraticamente geridas não serviriam mais à lógica de reprodução do capital, mas sim às pessoas ou à sociedade, sugerindo um contexto em que não haveria razões para desviar. Ou, como sugerem os discursos de inspiração filosófica pós-moderna, que contribuem para esta idealização (LYMAN, 1995), a desconstrução de dicotomias, como as que opõem normais e desviantes, resultaria na libertação do elemento oprimido na dicotomia, não pela inversão da relação de poder, mas pela descentralização do polo dominante, isto é, pela destruição da própria dicotomia e pela operação das relações sem uma forma dominante central, mas com uma multitude de formas.

No contexto de uma nova política cultural da diferença, expressões polimórficas não seriam reprimidas ou rotuladas como perversas, inaugurando-se assim uma vida multicultural sem distinções coercitivas, apoiada no pluralismo sem hierarquias.

Este imaginário apontaria para uma visão da gestão como sendo mediada por ações reflexivas diante, ou melhor, imbricadas nas contradições e ambiguidades ligadas às relações de poder e às assimetrias econômicas e sociais, incluindo os conflitos entre o processo de racionalização e controle e a busca de práticas mais democráticas e de maior autonomia dos envolvidos, uma visão, portanto, mais distante de lógicas sistêmico-controladoras. No pensamento organizacional, estas são vias abertas a uma ideia, de inclinação poética, que sugere abordar o desvio como criação pura e constitutiva das práticas humanas. Uma ressignificação de tal ordem, entretanto, envolve uma nova concepção de sociedade e, portanto, outras fundações filosóficas, estruturas teóricas e agendas de pesquisa., que sobretudo não confundam o perfil dos trabalhadores e gestores, derivado da síndrome comportamentalista típica da sociedade de mercado, com os atributos fixos de uma “natureza humana”, como já nos alertou Ramos (1989).

Entretanto, quando os horizontes abarcam um novo tipo de sociedade, deve-se ir mais longe do que meramente obter resultados, compreendendo a gestão como uma construção social e cotidiana. Somente inserindo nas discussões o horizonte das formas atuais do capitalismo é que poderíamos responder à pergunta de Davel e Vergara (2005): se é tão óbvio que a gestão é uma prática social e relacional, por que persistem os significados de planejar, mensurar e controlar pessoas e processos?

Embora se possa entender que modelos tradicionais e hegemônicos no campo administrativo se apoiem em construtos ideológicos especialmente voltados para o controle sistemático e minucioso por parte da gerência sobre os processos do trabalho, as proposições comportamentalistas parecem, de início, extrapolar objetivos gerencialistas, para tentar alcançar qualquer espaço onde não se possa verificar a submissão, tácita ou ativa, aos ideais do “management”. Nesse contexto, a transformação de cada pessoa em um trabalhador que responde, como um instrumento bem adaptado, às necessidades das organizações, parece tentar abarcar, talvez de modo preventivo, qualquer desvio deste projeto.

Com as reflexões instigadas por estes debates, devemos perguntar se a tarefa fundamental do analista é a de construir acriticamente rotulações de desvio ou a de examinar as construções destas rotulações, inclusive por parte do campo científico, com a perspectiva de que essas retóricas do desvio trabalham para alterar as visões de mundo de suas

audiências, ganhando sua aprovação, mobilizando e criando certos padrões de referência por meio dos quais se constroem sentidos e engajamentos em determinadas ações. As consequências destas retóricas podem ser exploradas se admitirmos que elas oferecem categorias de desvio que atribuem lugares específicos aos assim rotulados no espaço social e simbólico das organizações e da sociedade, nos inclinndo a ver estas formas persuasivas de discurso não em um vazio oratório, mas em um contexto sociopolítico que se alimenta de relações desiguais e as promove, mas que não escapa ao risco de encontrar espaços de contestação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKROYD S.; THOMPSON P.. **Organizational Misbehavior**. London: Sage, 1999.
- ACKROYD S.; THOMPSON P.. Unruly Subjects: Misbehaviour in the workplace. In: Edgell S, Gottfried H & Granter E (eds.) **The SAGE handbook of the sociology of work and employment**. London: SAGE, 2016, p. 185-204.
- ACKROYD, S.. Even More Misbehavior: What has happened in the last twenty years? In: Barnes, A; Taksa, L. (eds). **Rethinking misbehavior and resistance in organizations**. Advances in industrial and labor relations, v. 19. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2012.
- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. **Organizational misbehavior**. London: Sage, 1999.
- ALTER, N. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALTHEIDE, D. L.; ADLER, P. A.; ALTHEIDE, D. A. The social meanings of employee theft. In Johnson, J. M.; Douglas J. (eds). **Crime at the Top: Deviance in business and professions**. Philadelphia: Lippincott, 1978, p. 90–124.
- ALVES, G. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal. **Revista Katálysis**. Florianópolis v. 12, n. 2, p. 188-197 jul./dez. 2009.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619–644, 2002.
- ALVESSON, M. Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, v.6, n.30, p. 997-1014, november, 1993..
- AMOSSY, R. **A argumentação no discurso**. São Paulo: Contexto, 2018.
- AMOSSY, R. O lugar da argumentação na análise do discurso: abordagens e desafios contemporâneos. **Filologia e Linguística Portuguesa**. São Paulo, n. 9, p. 121-146, 2007.
- AMOSSY, R. The argumentative dimension of discourse. In: EEMEREN, Franz. H. van; HOUTLOSSER, P. (Eds). **Argumentation in practice**. Amsterdam-Philadelphia: John Benjamins, p. 87–98, 2005.
- ANALOU, F.; KAKABADSE, A. Unconventional practices at work: insight and analysis through participant observation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 7 i. 5, p. 2-31, 1992.
- ANDERSSON, T. Normative identity processes in managers' personal development training. **Personnel Review**, v. 41, n. 5, p 572–589.
- ANDRADE, D. P; OTA, N. K. Uma alternativa ao neoliberalismo: Entrevista com Pierre Dardot e Christian Laval. **Tempo Social**, 27(1), 2015. p. 275-316.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2008.

ANTUNES, R. **O continente do labor.** São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, R. (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III.** São Paulo: Boitempo, 2014.

APPELBAUM, S. H., SHAPIRO, B. T., MOLSON, J.. Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. **Journal of American Academy of Business**, v. 9, n. 2, p. 14–20, 2006.

APPELBAUM, S., IACONI, G.; MATOUSEK, A. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. **Corporate Governance**, v.7, n. 5, pp. 586-598, 2007.

ASHKANASY, N. M., WINDSOR, C. A.; TREVIÑO L. K.. Bad apples in bad barrels revisited: cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 4, 449–473, 2006.

ASSAD, M. N. Desvio de Conduta: **Um Estudo Exploratório do Desvio de Conduta dos Empregados no Setor Industrial.** Tese (Doutorado), FGV EASP, São Paulo, 2007.

ASSAD, M. N. Desvio de Conduta: Um Estudo Exploratório do Desvio de Conduta dos Empregados no Setor Industrial. In: XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro, **Anais**, 2008.

BAIG, F.; ULLAH, Z. Curing workplace deviance through organizational justice in the mediating role of job satisfaction the case of NGOs in Pakistan. **Sarhad Journal of Management Science**, v. 3, n. 1, 2017.

BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre. **New Technology, Work and Employment**, v. 15, n.1, 2000, p. 2–18.

BAKHTIN, M. **Estética e criação verbal.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem.** 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

BALOGUN J. Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. **Long Range Planning**, v. 39, n. 1, p. 29–49, 2006.

BANERJEE, S. B. Necrocaptalism. **Organization Studies**, v. 29, n. 12, p.541-1563, 2008

BARATTA, A. **Criminologia crítica e crítica do direito penal:** introdução à sociologia do direito penal. 3. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2002.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BARNES, A.; TAKSA, L. “Introduction: Misbehavior in the Air”. In: **Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations.** Advances in Industrial and Labor Relations, v. 19, 2012. p. 9-23. BATISTA, V. M. **Introdução crítica à criminologia brasileira.** Rio de Janeiro: Revan, 2011.

- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECCARIA, C. **Dos delitos e das penas**. [E-book]. [S.l.] 2001. Disponível em: http://www.oab.org.br/editora/revista/revista_08/e-books/dos_delitos_e_das_penas.pdf.voltar
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BECKER, H. S. De que lado estamos? In: BECKER, H. S. **Uma teoria da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BECKER, H. S. **Outsiders: estudos de sociologia do desvio**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BENNET, R.; R., S. The past, present and future of workplace deviance research. In: Greenberg, Jerald. **Organizational behavior: the state of the science**. Mahwah, NJ: LawrenceErlbaum, 2003, p 247-281.
- BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n.3, p. 349–360, 2000.
- BENSIMON, H. F. Violence in the workplace. **Training & Development**, v. 48, n. 1, jan. 1994.
- BENSON, M.; CULLEN, F. **Combating Corporate Crime: Local Prosecutors at work**. Boston: Northeastern University Press, 1998.
- BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições a partir do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BEST, J. “Rhetoric in claims about missing children”. In: *Threatened Children: Rhetoric and Concern about Child Victims*. Chicago: University of Chicago Press, 1990. p. 22-44.
- BEST, J. **Images of issues: typifying contemporary social problems**. 2 ed. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter, 1995.
- BEST, J. **Deviance: career of a concept**. Belmont: Cengage Learning, 2004.
- BEST, J. Rhetoric in Claims-Making: Constructing the Missing Children Problem. **Social Problems**, v.34, n. 2, p. 101–121, 1987.
- BHABHA, H. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1998.
- BLOOR, D. **Knowledge and Social Imagery**. London: Routledge, 1976.
- BLUMER, H. Social Problems as Collective Behavior. **Social Problems**, v. 18, n. 3, p. 298–306, January, 1971.
- BLUMER, Herbert. **Symbolic interactionism: perspective and method**. California: University of California Press, 1986.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOUFLER, R. **A questão da gambiarra**: Formas Alternativas de Produzir Artefatos e suas Relações com o Design de Produtos. São Paulo: Dissertação de Mestrado FAU-USP, 2006.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas linguísticas**: o que falar que dizer. São Paulo: EdUsp, 1982.

BOWLES, H. R.; GELFAND, M. Status and the Evaluation of Workplace Deviance. **Psychological Science**, v. 21, n. 1, p. 49-54, jan. 2010.

BOWLES, H. R.; GELFAND, M. Status and the social construction of workplace deviance. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, aug. 2006.

BRAITHWAITE, J. **Corporate Crime in the Pharmaceutical Industry**. London: Routledge and Kegan Paul, 1984.

BRAITHWAITE, J. Criminological theory and organizational crime. **Justice Quarterly**, v. 6, n. 3, p.333–358, 1989.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRENNER, S. N.; MOLANDER, E. A. Is the ethics of business changing? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 1, p. 57-71, 1977.

BRYANT, D. C. Rhetoric: its functions and its scope. **The Quarterly Journal of Speech**, v. 39, n.4, p. 332-424, dec. 1953.

BRYANT, M.; HIGGINS, V. Self-confessed troublemakers: An interactionist view of deviance during organizational change. **Human Relations**, v. 63, n. 2, p. 249–277, 2010.

BURKE, K. **A rhetoric of motives**. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1969.

Camara, W. J.; Schneider, D. L. Integrity tests: Facts and unresolved issues. **American Psychologist**, v. 49, n. 2, p. 112–119, 1994.

CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa**: a contribuição da teoria da argumentação. Petrópolis: Vozes, 2017.

CARVALHO, V. D. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos organizacionais. **Administração, ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 12, n.4, p. 583-607, nov/dez 2011.

CENTURIÃO, L. R. M. **Identidade e desvio social**. Curitiba: Juruá, 2003.

CERTEAU, M. **As artes do fazer**: a invenção do cotidiano. Petrópolis: Vozes, 1998.

CEZAR, B. G. S.; CORSO, K. B. Restringir ou Não? Eis a Questão! Um Estudo Acerca de Diferentes Posicionamentos Organizacionais Diante do Comportamento de cyberloafing. XLIII Enanpad, **Anais**, São Paulo, 2019.

CHAMBLISS, W. J. Toward a political economy of crime. **Theory and Society**, v. 1, n. 2, p. 149-170, 1975.

CHIAPELLO, E. FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology. A transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and the new sociology of capitalism. **Discourse & Society**. v. 13, n.2, p. 185 –208, 2002.

CHENEY, G. The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. **Quarterly Journal of Speech**, n.69, p.143-158, 1983.

CHOMSKY, N. **O lucro ou as pessoas: neoliberalismo e ordem global**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.

CHU, R. A. **Contribuições à compreensão da gestão à brasileira**. 158 f. Dissertação Mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2006.

CLEGG S; MCAULEY J. Conceptualising middle management in higher education: A Multifaceted discourse. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 27, n.1, p. 1–16, 2005.

CLEGG, S. If people are strange, does organization make us normal? In: DAVED, Barry; HANSEN, Hans. **The Sage handbook of new approaches to Organization Studies**. London: Sage, p. 436-453, 2008.

CLINARD, M. **Corporate Ethics and Crime: The Role of Middle Management**. Beverley Hills: Sage Publications. 1983.

CLINARD, M. B. Sociologists and American Criminology. **Journal of Criminal Law and Criminology**, v. 41, n. 5, p. 549-577, jan-feb, 1951.

COHEN, S. **Folk Devils and Moral Panics**. London: MacGibbon & Kee, [1972] 2002.

COHEN, D. Creating and maintaining ethical work Climates: anomie in the workplace and Implications for managing change. **Business Ethics Quarterly**, v. 3, n. 4, 1993.

COLLINSON D; ACKROYD S. Resistance, misbehaviour and dissent. In: **The Oxford Handbook of Work and Organization**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 305-326.

CONRAD, P.; SCHNEIDER, J. **Deviance and medicalization: from badness to sickness**. Philadelphia: Temple University Press, 1992.

CONTU, A. Decaf Resistance. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 3, 364–379, 2008.

COSTA A. P. P. da; WOOD JR T. Fraudes corporativas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n.4, p. 464-472, jul/ago 2012.

- COSTA, A. C. L. O campo de detecção de normas e desvios. Dilemas. **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 2, p. 115-138, 2008.
- COSTAS J. We are all friends here: Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 4, p. 377–395, 2012.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall/Pearson Education, 1964.
- DALTON, M. **Men who manage**. New York: Wiley, 1959.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação. Singularidade e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidade e transformações no trabalho dos gerentes. In DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **Gerência em ação. Singularidade e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 4, v. 43, p. 72-85, set/dez. 2003.
- DAVEL, E.; VERGARA, C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 10-13, 2005.
- DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap, 1999.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- DELMESTRI G.; WALGENBACH, P. Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. **Organization Studies**, v. 26, n. 2, p. 197–220, 2005.
- DENNIS, A.; MARTIN, P. Symbolic interactionism and the concept of power. **The British Journal of Sociology**, v.56, n.2, 2005.
- DENZIN, N.K. The reflexive interview and a performative social science. **Qualitative Research**, v. 1, n. 1, p. 23-46, 2001.
- DITTON, J. **The Fiddler: sociological analysis of forms of blue-collar employee theft amongst bread salesmen**. Durham theses, Durham University, 1975.
- DITTON, J. Perks, pilferage and the fiddle. **Theory and society**, n. 4, p. 39-71, 1977.
- DITTON, J. **Part-Time Crime: an Ethnography of Fiddling and Pilferage**. London: Macmillan, 1977.

- DONALDSON, T.; DUNFEE, T. Toward a unified conception of business ethics: Integrative Social Contracts Theory. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 252-284, abr., 1994.
- DURAND, P. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. **Tempo Social**, v. 15, n. 1, p.140-157, 2003.
- DURANS, A.A.; D'ANGELO, M.J.; Macedo, C.J. Os Efeitos dos Comportamentos Contraproducentes nas Ações de Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho da Gestão. XLIII Enanpad, **Anais**, São Paulo, 2019.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- EEMEREN, F. H. V. et al. Argumentation theory. In: EEMEREN, F.H. Van; GROOTENDORST, R.; KRUIGER, T. **Handbook of Argumentation Theory**. Dordrecht: Foris, 1987.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.1, p. 57-74, 1989.
- EMIRBAYER, M. Manifesto for a relational sociology. **American Journal of Sociology**, v. 103, n.2, p. 81-317, 1997.
- ERIKSON, K. T. Notes on the Sociology of Deviance. **Social Problems**, v.4, n.9, p. 307-314, 1962.
- FARIA E SILVA, A. P. In: OLIVEIRA, L. A. (org). **Estudos do discurso: perspectivas teóricas**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- FARIA, J. H. Economia política do poder em estudos organizacionais. **Farol**, v.1, n.1, Belo Horizonte, 2014.
- FARIA, J. H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar/Fae, 1985.
- FARIA, L. A. E. **Centro, periferia e dependência: a crise do fordismo lá e cá**. Ensaios FEEC, Porto Alegre, V.18, n.2, p. 237-263, 1997.
- FARREL, B. J.; COBIN, D. M.; FARREL, H. M. Codes of ethics: Their evolution, development and other controversies. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 2, 152-163, 2002.
- FENTON-O'CREEVY, M.P. Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 1, p. 67-84, 1998.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: DAVID, K; HASENCLEVER, L.ia (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 267-286.FLEMING P.; STURDY A. Being yourself in the electronic sweatshop: New forms of normative control. **Human Relations**, v. 64, n.2, p. 177-200, 2010.

- FLEMING, P. ; SPICER, A. **Contesting the corporation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007.
- FOUCAULT, M. **História da Loucura na Idade Clássica**. Coleção Estudos, 61. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento das prisões**. Petrópolis, Vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. **História da sexualidade, I**. A vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FOUCAULT, M. . **Vigiar e punir: nascimento das prisões**. Petrópolis, Vozes, 1991.
- FOUCAULT, M. **Os anormais**. Coleção Tópicos. São Paulo: Martin Fontes, 2001.
- FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**. Coleção Tópicos. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.
- FOUCAULT, M. **Segurança, território, população: curso dado no Collège de France (1977-1978)**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- FOUCAULT, M. **Ditos e escritos III: Estética, literatura e pintura, música e cinema**. Rio de Janeiro: Forense Universitaria, 2012.
- FRANCIS, G. Labelling discourse: an aspect of nominal-group lexical cohesion. In: COULTHARD, M. (ed). **Advances in Written Text Analysis**. London and New York: Routledge, 1994.
- FURNHAM A.; TAYLOR, J. **Bad Apples: Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work**. Palgrave Macmillan, UK, 2011.
- FRANCO, T.; DRUCK, G; SELIGMAN-SILVA, E. **As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado**. Rev. Bras. Saúde Ocup., São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.
- GARFINKEL, H. Conditions of Successful Degradation Ceremonies. **American Journal of Sociology**, n.61, v. 5, p. 420–424,1956.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, p 64-89, 2002.
- GAULEJAC, V. **Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão**. In: CHANLAT, J; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs). **Análise das organizações: perspectivas latinas**. v. 1. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006. p. 403-438.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia,poder gerencialista e fragmentação social**. 3. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

- GERVÁSIO V. S. **Compreendendo o organizational misbehaviour na gestão pública: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública.** Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.
- GIACALONE, R.; GREENBERG, J. Preface. In: GIACALONE, R.; GREENBERG, J. (eds). **Antisocial behavior in organizations.** California: Sage Publications, 1997.
- GILL, A.; WHEDBEE, K. Rhetoric. In: DIJK, T. V. (ed.). **Discourse as structure and process.** London: Sage, p.157–184,1997.
- GINNETT, R. C. Crews as groups: Their formation and their leadership. In WIENER, E. L.; KANKI B. G.; HELMREICH, R. L. (Eds.). **Cockpit resource management.** San Diego: Academic Press, p. 71-98, 1993.
- GIORGI, A. **A miséria governada através do sistema penal.** Alessandro De *Giorgi*. Rio de Janeiro: Revan, 2006.
- GODOI, C. K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.** Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- GOFFMAN, E. The Moral Career of the Mental Patient. **Psychiatry**, v. 2, n. 22, p.123–142, 1959. .
- GONÇALVES, R.C; OLIVEIRA, L.C. **Comportamento Desviante no Trabalho: Estudo em uma Grande Empresa Brasileira. XL Enanpad, Costa do Sauipe, BA, 2016.**
- GOULDNER, A. W. **Patterns of Industrial Bureaucracy.** Glencoe, IL: Free Press, 1954
- GOULDNER, A. The sociologist as a partisan: Sociology and the Welfare State. **The American Sociologist**, v. 3, n. 2, May, p. 103-116, 1968.
- GRABOIS, P. F. Resistência e revolução no pensamento de Michel Foucault: contracondutas, sublevações e lutas. **Cadernos de Ética e Filosofia Política** 19, 2/2011, p.7-27.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere.** v. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- GRANOVETTER, M. The Social Construction of Corruption. In: **The Norms, Beliefs and Institutions of 21st Century Capitalism: Celebrating the 100th Anniversary of Max Weber's The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, Cornell University, October 8-9th, 2004. Disponível em http://fsi-media.stanford.edu/evnts/4117/The_Social_Construction_of_Corruption_Oct04.pdf.
- GRATTET, R. Societal reactions to deviance. **Annual Review Sociology**, n. 37, p. 185-204, 2011.

- GREENBERG, J. The steal motive: managing the social determinants of employee theft. In: GIACALONE, R.; GREENBERG, J. (ed). **Antisocial behavior in organizations**. Thousand Oak, California: Sage Publications, p.85-108,1997.
- GRIFFIN, R.; O'LEARY-KELLY, A.; COLLINS, J. (Eds). **Dysfunctional behavior in organizations**: Violent and deviant behavior. Monographs in organizational behavior and industrial relations, v. 23, US: Elsevier Science/JAI Press, p. 65–82, 1998.
- GROUXL, L. H. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, JP.; DESLAURIERS, J.P.; GROUXL, L.H. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- GUSFIELD, J. **Symbolic Crusade**: Status Politics and the American Temperance Movement. Urbana: Illinois, 1963.
- GUSFIELD, J. R. **The culture of public problems**: drinking-driving and the symbolic order. Chicago: University of Chicago Press, 1981.
- HALLIER, J. **Embellishing the past**: middle manager identity and informality in the implementation of new technology. v. 19, n. 1, p. 43–62, 2004.
- HAMILTON, P. M. Rhetoric and Employment Relations. **British Journal of Industrial Relations**, v. 39, n. 3, p. 433–449, 2001.
- HARALAMBOS, M.; HOLBORN, M. **Sociology**: Themes and Perspectives, Slough: University Tutorial Press, 1980.
- HARDING, N.; LEE, H.; FORD, J. Who is 'the middle manager'?. **Human Relations**, v. 67, n. 10, p. 1213–1237, 2014.
- HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. Tradução de Berilo Vargas. 4 ed. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2001.
- HARPER, D. Spotlight abuse—Save profits. **Industrial Distribution**, v. 79, p. 47-51, 1990.
- HARRIS, L.C.; OGBONNA, E. Service sabotage: A study of antecedents and consequences. v. 34, n. 4, p.543–558, 2006.
- HARRIS, S. Constructionism in Sociology. In: HOLSTEIN, J. A; GUBRIUM, J. F. (eds). **Handbook of constructionist research**. New York, Guilford Press, p. 231-247, 2008.
- HARTELIUS, E. J.; BROWNING, L. D. The application of rhetorical theory in managerial research: A literature review. **Management Communication Quarterly**, n.22, p. 13-39, 2008.
- HECKERT, A; HECKERT, D . A new typology of positive deviance: integrating normative and reactivist definitions of deviance. **Deviant Behavior**, n.23, v.5, pp. 449–479, 2002.
- HENRY, S.; MARS, G. Crime at Work: The Social Construction of Amateur Property Theft. **Sociology**, v.12, n. 2, p. 245–263, 1978.

HOLLINGER, R. ; CLARK, J. **Theft by Employees**. Lexington, MA: Lexington Books, 1983.

HOLLINGER, H. **Dishonesty in the Workplace: A Manager's Guide to Preventing Employee Theft**. Park Hidge: London House, 1989.

HOLLINGER, R.; CLARK, J. Deterrence in the workplace: perceived certainty, perceived severity and employee theft. **Social Forces**, v. 62, n.2, p. 398-418, dec 1983, p.

HUY, Q.N. In praise of middle managers. **Harvard Business Review** v.79, n. 8, p. 72–79, 2001.

HUY, Q.N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. **Administration Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 31–69, 2002.

IBARRA, P. R. Strict and Contextual Constructionism in the Sociology of Deviance. In: HOLSTEIN, James A; GUBRIUM, Jaber F. (eds). **Handbook of constructionist research**. New York, Guilford Press, 2008.

JETTEN, J.; H., M. J. Deviance and Dissent in Groups. **Annual Review of Psychology**, v. 65, n.1, p. 461–485, 2014.

JOAS, H. Interacionismo simbólico. In: Anthony Giddens; Jonathan Turner (orgs.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Editora Unesp, 1999. p.127-74.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: Towards an activity theory view. **Journal of Management Studies** v. 40, n. 1, p. 3–22, 2003.

JUSTEN, C. E. **Um olhar político sobre o fenômeno organizacional: a organização da resistência do Movimento Ponta do Coral 100% Pública**. 2016. 249 p. Tese. (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

KARLSSON, J. **Organizational misbehavior in the workplace**. Palgrave McMillan: London, 2012.

KARREMAN, D.; ALVESSON, M. Making newsmakers: Conversational identity at work. **Organization Studies**, v.22, n. 1, 2001. p.59–89.

KASPER, C. P. **Aspectos do desvio de função**. Campinas: IFCH, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.

KIDWELL, R. E.; MARTIN, C. L. **Managing organizational deviance**. London: Sage, 2005.

KITSUSE, J.; SPECTOR, M. Social Problems and Deviance: Some Parallel Issues. **Social Problems**, n.2, v.5, p.584–594, 1975.

KITSUSE, J. I. Societal Reaction to Deviant Behavior: Problems of Theory and Method. **Social Problems**, n.9, v. 3,1962. p. 247–256.

KITSUSE, J. I. Deviance, deviant behavior, and deviants: Some conceptual problems. In FILSTEAD, W. J. (ed.), **The Production of Deviance**. Chicago: Markham, p. 233-243, 1972

KLIKAUER, T. What's managerialism?. **Critical Sociology**, v. 41, n. 78, p.1103-1119, 2015.

KOCH, I. G. Rotulação: uma estratégia textual de construção do sentido. **Calidoscópico**, v. 4, p. 85-89, 2006.

KOHLBERG, L. Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), **Handbook of socialization theory and research**, Chicago: Rand McNally, p. 347-480, 1969.

KONTY, Mark. Deconstruction of deviance. In: BRYANT, Clifton D. **The Routledge handbook of deviant behavior**. Abingdon, Oxon: Routledge, p. 31-37, 2011.

LANE, P., CANNELLA, A.; LUBATKIN, M. Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 6, p.555-578, 1998.

LATOURE, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M.T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LAWRENCE, T. B.; Robinson, S. Ain't Misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. **Journal of Management**. v. 33, n. 3, p.378–394, 2007.

LÉFREVE, F.; LÉFREVE, A.C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul-RS: EDUCS, 2005.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and realities**. Hampshire: Macmillan Bussiness, 1995.

LEMERT, E. **Social pathology**. New Yaork: McGrall Hill, 1951. Disponível em: <https://archive.org/details/socialpathologys00leme>. Acesso em: Nov. 2016.

LIAZOS, A. The Poverty of the Sociology of Deviance: Nuts, Sluts and Perverts. **Social Problems**, v.20, p.103- 120, 1972.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. **Trabalho & Educação**, n. 7, 2000.

LITZKY, B.; EDDLESTON, K.; KIDDER, D. The good, the bad and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors. **Academy of management**

perspectives, v. 20, n. 1, p. 91-103, 2006.

LITZSKY, B.; EDDLESTON, K.; KIDDERE, D. The good, the bad and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors. **Academy of management perspectives**, v. 20, n 1, p. 91-103, 2006.

LÖSCHPER, G. Crime and Social Control as Fields of Qualitative Research in the Social Sciences. **Forum: Qualitative Social Research**. Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples. Art. 9, v.1, n.1, 2000. Disponível em: <http://www.qualitative-rresearch.net/index.php/fqs/article/view/1119/2484>.

LOSEKE, D. R. Conditions, people, morality, emotion: Expanding the agenda of constructionism. In: HOLSTEIN J. A.; MILLER, G. (Eds.), **Challenges and choices: Constructionist perspectives on social problems**. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter, p. 120–129, 2003.

LUPTON, T. **On the Shop Floor: Two Studies of Workplace Organisation and Output**, Oxford: Permagon Press, 1963.

LUTHANS, F. **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill, 1972.

LYMAN, S. Without Morals or Mores: Deviance in Postmodern Social Theory. **International Journal of Politics, Culture, and Society**, v. 9, n.2, p.197-236, 1995.

MACHADO, R. **Deleuze, a arte e a filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009

MACLEAN, T. L. Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study. **Journal of business ethics**, p 3-16, 2008, n.78,.

MAINEMELIS, C. Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p 558–578, 2010. .

MAINGUENEAU, D. **Termos Chave da Análise do Discurso**. Belo Horizonte, UFMG, 1998.

MALHÃO, R. S. Práticas desviantes: da gambiarra a desobediência tecnológica, quebrando a sóciológica do capital. V **Reunião de Antropologia da Ciência e de Tecnologia**, Porto Alegre, 2015.

MANGIONE, T. W.; QUINN, R. P. Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work.. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n.1, p. 114–116, 1975.

MARIZ, C. O estrangeiro e o homem moderno. **Cad. Est. Soc.** Recife v.4, n.1, p.85-94 jan./jun, 1988.

MARS, G. . Dock pilferage: a case study in occupational theft. In ROCK, A.; MCINTOSH. A. (eds.) **Deviance and Social Control**. London: Tavistock, 1974.

MARS, G. **Workplace sabotage**. London: Routledge, 2001.

MCCABE, D. Opening Pandora's box: The unintended consequences of Stephen Covey's effectiveness movement. **Management Learning**, v. 42, n. 2, p.183–197, 2011.

- MEAD, George Herbert. The psychology of punitive justice. **American Journal of Sociology**. v.23, p. 577-602, 1918.
- MEDEIROS C.; ALCADIPANI R.. Nos Bastidores Corporativos, o Sabor da Vingança: Misbehaviour e Humor como forma de Resistência e Subversão. **ENANPAD**, Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 38, Rio de Janeiro, 2014.
- MEDEIROS, C. R. DE O.; SILVEIRA, R. A. Organizações que matam: uma reflexão a respeito de crimes corporativos. **Organizações & Sociedade**. vol.24, n.80, p. 39-52, 2017.
- MEDEIROS, C; SILVEIRA, R. A. Crimes corporativos: uma leitura pós-colonial das noções formuladas na perspectiva funcionalista. **XLXX Enanpad**, Curitiba, 2018.
- MEDEIROS, C.. **Inimigos públicos**: crimes corporativos e necrocorporações. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- MELO, M. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: CHANLAT, R.; FISCHER, T. **Análise das organizações**: perspectivas latinas. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- MENDONÇA, J. R. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para o estudo em administração. **ENANPAD**, 2001, Campinas. Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 25, 2001.
- MERTON, R. K. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou: 1970.
- MÉSZAROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- MÉSZÁROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MICHALOWSKI, R. J.; KRAMER, R.C. State-Corporate Crime and Criminological Inquiry. In: PONTELL, H.N.; GEIS, G.L. (Eds). **International Handbook of White-Collar and Corporate Crime**. Cap. 2, p. 200-219, 2007.
- MILLS, Charles Wright. Situated Actions and Vocabularies of Motive. **American Sociological Review**, v.6, n.5, p. 904, 1940.
- MINKES, J.; E MINKES, L. (2011). Organizational and occupational deviance. In: BRYANT, Clifton D. **The Routledge handbook of deviant behavior**. Abingdon, Oxon: Routledge, 2011.
- MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**: inside our strange world of organizations. New York : London: Free Press, 1989.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.
- MUMBY, D. K. Theorizing resistance in organization studies: a dialectical approach. **Management Communication Quarterly**, v. 19, n. 1, p.19-44, 2005.

- MURPHY, K. R. **Honesty in the workplace**. Belmont, CA: Brooks/Cole, 1993.
- NEEDLEMAN, M.L.; Needleman, C. Organizational crime: Two models of criminogenesis. **The Sociological Quarterly**, 20, p.517-528, 1979.
- NIEHOFF, B. P.; PAUL, J. R. Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention, v. 39, n. 1, p.51–64, 2000.
- NOWAKOWSKI, J. M. Advancing the measurement of organizationally directed deviance. **Academy of Management Proceedings**, v.1, pp. 1–6, 2007.
- OLIVEIRA, L.; MORENO V.; GONÇALVES, R. Individual and Situational Antecedents of Counterproductive Work Behaviors. **BAR - Brazilian Administration Review**, vol. 17, no. 3, 2020.
- OKSALA, J. Foucault's politicization of ontology. **Continental Philosophy Review**, v.43, n.4. p. 445–466, 2010.
- ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.
- OROZA, E. **Desobediência Tecnológica**. In: Ernesto Oroza (website), 2012. Disponível em:<https://www.ernestooroza.com/desobediencia-tecnologica-de-la-revolucion-al-revolico/>. Acesso em: Set. 2019.
- PAES DE PAULA, A. P.; MARANHÃO, C. A. Opressão e Resistência nos Estudos Organizacionais: Considerações acerca do Discurso da Servidão Voluntária e da Pedagogia do Oprimido. **XXXI Enanpad**, Porto Alegre, 2007.
- PARK, R. The city: sugestions of investigation of human behavior in the urban environment. In: PARK, R.; BURGUESS, E.; MAKENZIE, R. **The city**. Chicago and London: University of Chicago Press, p. 1-46, 1984.
- PARKER, M. Managerialism and its discontents. In: **The SAGE Handbook of Organizational Behavior**, Volume II - Macro Approaches, p. 85-98, 2009.
- PASSOS, S; LUPATINI, M. A contrarreforma trabalhista e a precarização das relações de trabalho no Brasil. R. **Katálysis**, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 132-142, jan./abr. 2020
- PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTR, 1995.
- PAULA, A. P. P. Em Busca de uma Ressignificação para o Imaginário Gerencial: Os Desafios da Criação e da Dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.
- PAULSEN, R. **Empty Labour: Idleness and Workplace Resistance**, Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- PAVARINI, M. **Cárcere sem fábrica**. Rio de Janeiro: Revan, 2019.

- PERELMAN, C.. **El imperio retórico**: retórica e argumentação. Barcelona: Grupo Editorial Norma, 1997.
- PERELMAN, C.; OLDBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- PESSOA, D. Relações Sociais que Desafiam o Management. In: **V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2018, Curitiba. Anais do V CBEO, 2018.
- PFHOL, S. **Images of deviance and social control**: a sociological history. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- PFHOL, S. Toward a Sociological Deconstruction of Social Problems. **Social Problems**, n. 32, v. 3, p. 228–232, 1985.
- PFUHL, E. **The Deviance Process**. New York: Van Nostrand, 1980.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. "Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology," *Management Science, INFORMS*, vol. 43, n. 5, p. 659-679, 1997.
- PLANTIN, C. Emotion and Affect. In: TRACY, K. C. I.; SANDEL, T. (Eds). **The International Encyclopedia of Language and Social Interaction**. Boston: John Wiley & Sons, p.514-523, 2015. .
- PLIOPAS, A.L; TONELLI, M. J. Doces Práticas para Matar: Demissão e Downsizing na Perspectiva de Demissores e Profissionais de Recursos Humanos. **Organizações & Sociedade**, v. 14, p. 115-131, 2007b.
- PLIOPAS, A.L; TONELLI, M. J. Construção de Práticas Sociais nas Organizações: demissão na visão dos demissores. In: **I EnGPR/ANPAD**. Anais...Natal –RN, 2007a.
- POGREBINSCHI, T. **Pragmatismo**: teoria social e política. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2005.
- POTTER, R. H. Ethics, Discipline, and Human Nature: A New Look at Management and Deviance. *Industrial Management*, v.31, n. 2, p. 14-21, 1989.
- POUPART, J. A entrevista do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, JP.; DESLAURIERS, J.P.; GROUXL, L.H. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- RAMALHO, J. R. Reestruturação produtiva, neoliberalismo e o mundo do trabalho no Brasil: anos 1990 e 2000. In: FERREIRA, J.; DELGADO, L. A. N. (Org.). **O Brasil republicano**: o tempo da Nova República: da transição democrática à crise política de 2016. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2018. p. 193-217
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Elementos de uma sociologia especial da administração. 2. ed.. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983. .
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Elementos de uma sociologia especial da administração. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

- RAMOS, G. A nova ciencia das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- ROBERTS, B. Back to the future: Personality and assessment and personality development. **Journal of Research in Personality**, 43(2), 2009, p.137-145.
- ROBBINS, D. L.; GALPERIN, B. L. Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. **Journal of Management and Marketing Research**, v. 5, p. 1-11, 2010.
- ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In LEWICKI, R.; BIES, R.; SHEPPARD, B (eds.), Research on negotiation in organizations, V. 6, Elsevier Science/JAI Press, p. 3–27, 1997.
- ROBINSON, S. Dysfunctional workplace behavior. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. **The Sage handbook of organizational behavior: Volume I - micro approaches**, p. 141-159, 2008.
- ROBINSON, S.; BENNETT, R. A typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, v.38, n.2, p. 555-572, 1995.
- ROBINSON, S.; BENNETT, R. A typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, v.38, n.2, p. 555-572, 1995.
- ROULEAU L.; BALOGUN J. **Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role in Practice**. Aim Research Working Paper Series. London: ESRC/EPSRC, 2007.
- ROY, D. Quota restriction and goldbricking in a machine shop. **American Journal of Sociology**, v. 57, n. 5, p.427–442, 1952.
- SAGARIN, E.; Kelly, R. J. Deviance: A polymorphous concept. **Deviant Behavior**, v.8, n.1, p. 13–25, 1987.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Social Constructionism in Management and Organization Studies. In: HOLSTEIN, James A; GUBRIUM, Jaber F. (eds). **Handbook of constructionist research**. New York, Guilford Press, 2008.
- SANCHEZ, M. S. Delito, asociación e imitación: Leyendo a Sutherland con Tarde. **Alegatos**, n. 87, México, p. 309-326, 2014.
- SANDBERG, J. The constructions of social constructionism. In: SJOSTRAND, S.E.; SANDBERG J.; TYRSTRUP, M. (Eds.), **Invisible management: The social construction of leadership** London: Thomson, p. 167–187, 2001.
- SANDBERG, J.; ALVESSON, M. Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? **Organization**, v.18, n.1, p. 23–44, 2011.
- SANDSTROM, K.; MARTIN, D.; FINE, G. A. Symbolic interactionism at the end of the century. In: RITZER, George; SMITH, Gary. **Handbook of social theory**. London: Sage Pub, 2003.

- SANTOS, B. S. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- SANTOS, J. C. Os Discursos sobre Crime e Criminalidade. Revista Judiciária do Paraná, Curitiba, PR, AMAPAR, ano VIII, nº 6, p. 41-62, nov. 2013. SARAIVA, L. A. S; SANTOS, V. Estratégias de poder de trabalhadores industriais. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 4, jul./ago, p. 15-43, 2011.
- SCHUR, E. M. **The politics of deviance: stigma contests and the uses of power**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980.
- SCHÜTZ, A. O Estrangeiro: Um ensaio em Psicologia Social. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 113, p. 117-129, 2010.
- SCOTT, M. B.; LYMAN, S. Accounts. **Dilemas Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 1, n. 2, p. 139-172, 2008.
- SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e Desgaste Mental**. São Paulo: Cortez, 2011.
- SENNET, R. **A Corrosão do Caráter**. RJ: Ed. Record, 1999.
- SHAPIRO, D.; TREVINO, K.; VICTOR, B. Correlates of employee theft: a multiimensional justice perspective. **International Journal of Conflict Management**, v. 6, n 4, p. 404-414, 1995.
- SILLINCE J AND MUELLER F. Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. **Organization Studies** v. 28, n. 2, p.155-176, 2007.
- SILVA, P.V.B. Walden II: protótipo da sociedade administrativa. **InterMeio**, v.14, n.28, p.57-70, 2008.
- SILVA, R. C.; ALCADIPANI, R.. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a construção da disciplinarização através da participação na Siderúrgica Riograndense. **XXV Enanpad**, Campinas, 2001.
- SOUTO, J. M.; SILVA, R. Trabalho, controle e resistência nas sociedades capitalistas: uma perspectiva organizacional. **Organizações e Sociedade**, v.12, n.33, p.51-70, 2005.
- SOUZA, V. E. Retórica, argumentação e discurso. In: MARI, H.; MACHADO, I.L.; MELE, R. **Análise de discurso: fundamentos e práticas**. Belo Horizonte: FALE/UFMG, 2001.
- SPECTOR, M.; KITSUSE, J. I. **Constructing social problems**. New York: Aldine de Gruyter, 1977.
- SPICER, A.; FLEMING, P. Making constructivism critical: structure, text and contestation. Paper presented to Alternative modes of investigation in organization studies: opportunities for critical research, **Critical Management Studies Conference**, UMIST, Manchester, 11-13 July, 2001.
- SPROUSE, M. **Sabotage in american workplace: Anecdotes of Dissatisfaction, Mischief and Revenge**. San Francisco: Pressure Drop Press, 1992.

SUDDABY, R; GREENWOOD, R. Rhetorical Strategies of Legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v.50, p. 35–67, 2005.

SUTHERLAND, E. H. Is “White Collar Crime” Crime?. **American Sociological Review**, v. 10, n. 2, Annual Meeting Papers, 1944.

SUTHERLAND, E. H. White-Collar Criminality. **American Sociological Review**, n.5, v.1, 1940. Pp.1-12.

SUTHERLAND, E. **White Collar Crime**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1949.

SVARTMAN, B. P. Notas sobre a experiência de trabalho fabril contemporânea: um estudo de caso em uma metalúrgica no ABC paulista. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 17-34, 2009.

TANNENBAUM, F. **Crime and the Community**. New York: Columbia University Press, 1938. Disponível em: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003659664;view=1up;seq=7>. Acesso em Nov.2016.

TARDE, G. **A criminalidade comparada**. Rio de Janeiro: Ed. Nacional de Direito, 1957.

TAYLOR, F. (1995). **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas.

TEWKSBUURY, R. Qualitative methodology. In: BRYANT, C. **The Routledge handbook of deviant behavior**. Abingdon, Oxon: Routledge, p. 75-81, 2011.

THIOLLENT, M. Estudos Organizacionais: Possível Quadro Referencial e Interfaces. **RBEO**, v.1, n.1, jan.-jul. p. 17-29, 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLLENT, M. **Opinião pública e debates políticos**. São Paulo: Polis, 1986.

THIRY-CHERQUES, H. R. O golem laborioso. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n 2, p.143–161, 2002.

THIRY-CHERQUES, H. R. O conformismo impaciente: uma interpretação do quadro de referência ética dos jovens executivos nas organizações brasileiras. **Revista De Administração Pública**, p. 38, n. 4, p. 613-642, 2004.

THOMAS R. ; DAVIES A. Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. **Organization Studies**. v. 26, n. 5, p.683–706, 2005.

THOMAS, R.; L., A. Losing the plot? Middle managers and identity. **Organization**, v. 9, n. 1, p. 71–93, 2002.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El Campesino Polaco em Europa y en América**. Madri: Boletim Oficial del Estado/Centro de Investigaciones Sociológicas, 2004.

THOMPSON, P. **The Nature of Work**: An Introduction to Debates on the Labour Process. London, The Macmillan Press, 1983.

THOMPSON, P. Labour process theory and critical management studies. In: **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**. Oxford University Press, Oxford, p. 100-122, 2009.

THOMPSON, P.; ACKROYD, S. All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. **Sociology**, n.29, p. 615-633, 1995.

TOMLINSON, E. C.; GREENBERG, J. Discouraging employee theft by managing social norms and promoting organizational justice. In: KIDWELL, Roland E.; MARTIN, Christopher L. **Managing organizational deviance**. London: Sage, 2005.

TONKONOFF, S. La sociologia criminal de Gabriel Tarde. **Delito e sociedade: revista de ciências sociais**, v.26. p 37-58, 2008.

TOULMIN, S. **Os Usos do Argumento**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

TOULMIN, S. Racionalidade e razoabilidade. In: CARRILHO, Manuel Maria. **Retórica e comunicação**. Porto: Asa, 1994.

TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management, **Academy of Management Review**, v. 18, n. 3, p.518-545, 1993.

TRAGTEMBERG, M. **A delinquência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder**. São Paulo, Editora Rumo, 1979.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. são Paulo: UNESP, 2005. (Coleção Mauricio Tragtemberg).

TREVIÑO, L. K., & NELSON, K. A. **Managing business ethics: straight talk about how to do it right**. New York, J. Wiley & Sons, 1995.

TREVINO, L. K.; YOUNGBLOOD, S. A. Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n.4, p. 378-385, 1990.

TREVIÑO, L. K. The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. **Academy of Management Review**, v.17, p. 647-676, 1992.

TREVIÑO, L. K.; BALL, G. The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions. **Journal of Management**, v. 18, p. 751-768, 1992

TURNER, B. A. **Exploring the industrial Sub-Culture**. London: Macmillan, 1971.

VALADÃO JR, V. M.; MEDEIROS, C. R. O.; TEIXEIRA, F. D. Luz, Câmera, Ação! Quando a resistência ao poder e controle organizacional provoca o riso. **Revista interdisciplinar de Gestão**, maio/ago, 2017.

VARDI, Y.; WIENER, Y. Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 151-165, 1996.

VELHO, G.. **Desvio e divergência: uma crítica da patologia social**. Rio de Janeiro: Zahar,

1979.

VIEIRA, A. M.; NETO, O. R.; ANTUNES, M. T. Controle e desvios de comportamento (misbehavior) na atividade acadêmica: um ensaio sobre resistência. **ENANPAD**. Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 37, 2013.

VIEIRA, A. Martins; NETO, O. R.; ANTUNES, M. T. Controle e desvios de comportamento (misbehavior) na atividade acadêmica: um ensaio sobre resistência. **ENANPAD**. Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 37, 2013.

WACQUANT, L. **As Prisões da Miséria**. Paris: Raisons d'Agir, 1999.

WARREN, D E. Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 622–632, 2003.

WEINBERG, D. **Contemporary social constructionism**. Philadelphia: Temple University Press, 2014.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, jul/set, p.69-73, 2003.

WILLMOTT, H; Strengh is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations, **Journal of Management Studies** v. 30, n.4, p. 515 – 552, 1993.

WILLMOTT, H. Gerentes, controle e subjetividade. In: DAVEL, E.; MELO, M. (orgs). **Gerência em Ação**. Singularidades e dilemas no trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002.

WOOLGAR, S.; PAWLUCH, D. Ontological Gerrymandering: The Anatomy of Social Problems Explanations. **Social Problems**, v. 32, n.3, p.214–227, 1985.

YOCHELSON, S.; SAMENOW, S. **The criminal personality**, v.1: a profile for change. New York: Jason Aronson, 1976.

YOKOMIZO, C. A. Desvios de conduta na pesquisa acadêmico-científica. **XXXII Enanpad**, Rio de Janeiro, 2008.

ZAFFARONI, E.. El curso de la criminología. **Derecho Penal y Criminología**. V. 21, n. 69, 2000, p. 115–122.

ZAFFARONI, R. A questão criminal. Rio de Janeiro: Revan, 2013.

ZEY-FERRELL, M., WEAVER, K. M.; FERRELL, O. C. Predicting unethical behavior among marketing practitioners. **Human Relations**, v. 32, p.557-569, 1979.