



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO**

**AFETIVIDADE INSTITUCIONAL E DESEMPENHO DE EQUIPE: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO**

**FORTALEZA**

**2009**

REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO

AFETIVIDADE INSTITUCIONAL E DESEMPENHO DE EQUIPE: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro  
Tupinambá

Fortaleza

2009

REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO

AFETIVIDADE INSTITUCIONAL E DESEMPENHO DE EQUIPE: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Defesa em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Virgílio Bittencourt Bastos  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regina Maciel  
Universidade de Fortaleza (Unifor)

A meu pai, que me inspirou o ser afetivo.

A minha mãe, que me ensinou a usar a fé e à perseverança na ação.

Aos meus irmãos, que ainda me ensinam a conviver em grupo.

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação significa a finalização de um projeto de pesquisa, mas também a realização de um projeto pessoal e profissional. Além disso, o alcance de uma nova visão da realidade, que se desdobra em maior maturidade acadêmica e profissional, e, principalmente, a perspectiva da afetividade como efetividade de novos planos. Em todo esse processo, marcado por dificuldades e superação, desde a realização do projeto do mestrado até a conclusão da dissertação, pessoas e instituições tiveram papéis significativos, que merecem destaque e agradecimento.

A Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá, por seu estilo de orientação, permitindo-me liberdade para fazer minhas escolhas teóricas e, sobretudo, demonstrando confiança na minha possibilidade de produção acadêmica.

À minha família agradeço por tudo que é intangível e imensurável: a meus pais, Manoel Gonzaga de Araújo e Terezinha Moura de Araújo, pelo amor, cuidado, dedicação, por terem me originado e manterem-se fortemente presentes em minha trajetória de vida até agora; a meus irmãos, pelo ponto de apoio e por representarem oportunidades de aprendizagem do diálogo e da convivência em grupo. Aos meus sobrinhos, especialmente ao Lucas, pelo empréstimo de livros de seu curso universitário.

Aos amigos e colegas agradeço pelo apoio e companhia: aos queridos e estimados professores Gil Rodriguez, João Welliandre C. Alexandre, Jacson Sampaio, Regina Maciel e Virgílio Bittencourt, pelas contribuições para esta dissertação; aos amigos e estimados professores: Afonso Fonseca, Cezar Wagner, Leda Araripe e Zulmira Bomfin, pelo marco em minha vida e por me demonstrarem o saber da afetividade; ao amigo Emanuel, pela ajuda na seleção do mestrado; à amiga Kátia pela estima e cumplicidade; à Cândida, pelo apoio num dos grupos focais.

Ao Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará (UFC) pelo incentivo à pesquisa. Aos trabalhadores que dedicaram seu tempo para participar dessa investigação.

À Universidade Federal do Ceará agradeço por tudo o que me proporcionou: pela base para o meu desenvolvimento acadêmico: graduação e pós-graduação. Ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, à coordenação, aos professores e ao Helder, secretário. Aos meus alunos e orientandos em estágio em Clínica Psicológica, durante minha vivência como professora substituta, agradeço por confirmarem o meu gosto e interesse pelo ensino e pela pesquisa.

Agradeço também à FUNCAP pelo apoio financeiro nos primeiros meses da pesquisa.

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo compreender a afetividade institucional em duas equipes de trabalho de um hospital público e de ensino do estado do Ceará. Um aspecto influente na decisão do desenvolvimento da pesquisa para a área hospitalar foi a relevância e a grandiosidade das ações praticadas por essas organizações, cuja cultura organizacional tem por natureza a assistência à saúde e a preocupação com a realização do exercício da docência. Outros fatores determinantes relacionam-se ao processo de gestão das referidas organizações, que, geralmente, é realizado em esferas superiores e à infraestrutura, que se caracteriza pela precarização do trabalho ou falta permanente de recursos materiais e de pessoas, o que exige maior empenho dos trabalhadores, gerando sobrecarga de trabalho. Os principais referenciais teóricos foram os estudos sobre as teorias sobre afetividade, afetividade no trabalho, cultura organizacional e as teorias referentes às transformações no trabalho contemporâneo. A pesquisa sobre afetividade institucional utilizou a abordagem qualitativa e constou de estudos exploratórios em base bibliográfica como forma de elaboração e validação de um modelo de referência de afetividade institucional desenvolvido pela autora. Para a análise dos dados utilizou-se o referencial do modelo proposto. Os resultados indicam que a afetividade institucional relaciona-se a desempenho de equipe e cultura organizacional e está associada aos seguintes fatores: atitudes, confiança do líder e ação coletiva.

**Palavras chaves:** Afetividade institucional. Desenvolvimento de grupo. Cultura organizacional.

## ABSTRACT

The present research aims to understand the institutional affectivity in two work groups in a public University Hospital in Fortaleza (Ceará). An important aspect for the decision to the development of the research in the Hospital area was the relevance and the grandiosity of the actions done by these organizations, whose organizational culture has as nature the assistance to health and is also concerned about the practice of teaching new professional for this area. Other determining factors are related to the decisory process of the mentioned organizations which is generally carried out in superior spheres and also related to infrastructures which are characterized by precarization or permanent lack of material resource, including lack of personnel, what demands workers' bigger effort, and causes work overloading. The main theoretical references were theories about affectivity at work, organizational culture and the paradigm of complexity. In the research on institutional affectivity it was used the qualitative approach. It was also used exploratory studies while a bibliographical basis as a form of preparation and validation of a referencial model of Institutional Affectivity developed by the author. To the data analysis, establishing the relations between the two investigated groups, it was used part of the referential of the suggested model. As one of the results, it was noticed that the institutuina affectivity is related to the group performance and to the organizational culture as well as associated to the following factors: attitudes, leader's trust and colective action.

**Key words:** Institutional affectivity. Group development. Organizational culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Emoções, humor e temperamento: distinções conceituais .....	20
Figura 2 – Emoção na perspectiva de diversas abordagens teóricas .....	22
Figura 3 – Exemplo de polaridade entre razão e emoção em organizações .....	31
Figura 4 – Três perspectivas teóricas sobre afetividade no trabalho .....	32
Figura 5 – Teorias sobre atitude no trabalho .....	34
Figura 6 – Abordagem dos microconceitos – estados afetivo-emocionais .....	35
Figura 7 – Círculo da afetividade institucional .....	77



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Elementos de referência para o conceito de afetividade institucional.....	29
Quadro 2 – Primeira e segunda dimensões da afetividade institucional: PAI e PAG.....	49
Quadro 3 – Terceira dimensão da afetividade institucional: PAC.....	76
Quadro 4 – Síntese comparativa dos principais aspectos destacados sobre AI.....	92

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>AFETIVIDADE</b> .....	18
<b>2.1</b>	<b>Afetividade: Delimitações Conceituais e Perspectivas Teóricas</b> .....	18
<b>2.2</b>	<b>Contribuições Teóricas para o Modelo de Referência</b> .....	28
<b>3</b>	<b>AFETIVIDADE NO TRABALHO</b> .....	30
<b>3.1</b>	<b>Afetividade no trabalho: Perspectivas Teóricas</b> .....	30
<b>3.1.1</b>	<b>Traços afetivo-emocionais</b> .....	32
<b>3.1.2</b>	<b>Teorias sobre atitudes</b> .....	34
<b>3.1.3</b>	<b>Estados afetivo-emocionais</b> .....	35
<b>3.1.4</b>	<b>Afetividade de grupo</b> .....	36
<b>3.2.</b>	<b>Contribuições Teóricas para o Modelo de Referência</b> .....	38
<b>4</b>	<b>AFETIVIDADE INSTITUCIONAL</b> .....	50
<b>4.1</b>	<b>Complexidade, Institucionalização e Cultura Organizacional</b> .....	50
<b>4.1.1</b>	<b>Institucionalização: Uma Sinalização da Cultura</b> .....	56
<b>4.1.2</b>	<b>Cultura Organizacional</b> .....	59
<b>4.2</b>	<b>Contribuições Teóricas para o Modelo de Referência</b> .....	69
<b>4.3</b>	<b>O Conceito da Afetividade Institucional Proposto</b> .....	77
<b>4.3.1</b>	<b>Potência Afetiva Cultural</b> .....	78
<b>4.3.2</b>	<b>Potência Afetiva Grupal</b> .....	80
<b>4.3.3</b>	<b>Potência Afetiva Individual</b> .....	81
<b>5</b>	<b>UM ESTUDO DE CASO NUM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO</b> .....	83
<b>5.1</b>	<b>Metodologia da Pesquisa</b> .....	83
<b>5.2</b>	<b>Participantes da Pesquisa</b> .....	85
<b>5.3</b>	<b>Contexto da Pesquisa</b> .....	85
<b>5.3.1</b>	<b>O Setor de Cardiologia do HUWC</b> .....	87
<b>5.3.2</b>	<b>O Setor de Ortopedia e Traumatologia do HUWC</b> .....	88
<b>5.4</b>	<b>Análise dos Conteúdos dos Grupos Focais</b> .....	89
<b>5.4.1</b>	<b>Análise do Conteúdo do Grupo de Cardiologia</b> .....	96
<b>5.4.2</b>	<b>Análise do Conteúdo do Grupo de Traumatologia e Ortopedia</b>	104
<b>5.4.3</b>	<b>Análise Comparativa</b> .....	112
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b> .....	114
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	118
	<b>APÊNDICES</b> .....	123

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de questões referentes à psicologia social do trabalho, que integra ciências de grande desenvolvimento como medicina do trabalho, psicologia social, ergonomia e sociologia do trabalho. Voltada para o caráter socio-histórico dos fenômenos sociais e psicossociais que ocorrem nas organizações, visa, principalmente, ao estudo da interação das pessoas com seu entorno sociolaboral.

Considerando que grande parte das experiências do indivíduo é vivenciada em ambientes de trabalho, propõe-se com base nesta investigação uma reflexão sobre afetividade institucional e seus desdobramentos na organização, tendo em vista as características psicossociais nesse ambiente. O tema básico da pesquisa é a afetividade Institucional, busca-se verificar as características do fenômeno em um sistema organizacional hospitalar.

Afetividade é um fenômeno vivenciado no cotidiano de todo ser humano, fundamental para a sua conduta. Desde o nascimento, o indivíduo necessita de afetividade, dimensão subjacente em tudo o que faz. A temática vem merecendo destaque nas discussões que se concretizam em diferentes contextos: social, educacional, familiar, organizacional, entre outros, evidenciando a importância de sua compreensão nas relações humanas no mundo contemporâneo.

A afetividade exerce diferentes funções e papéis na vida de cada pessoa, podendo influenciar, por exemplo, a sobrevivência, a construção de um processo histórico, a aprendizagem, o ajustamento social, a expressão da subjetividade e individualidade. Nesse sentido, as emoções e os afetos auxiliam a prever e identificar o perigo, a expressar estados vividos interiormente, a comunicar como cada um sente o impacto da expressão do outro, seja de forma verbal ou não, e também orienta nas ações em relação aos indivíduos que o cercam, a si próprio e ao entorno (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Para Espinosa (1996 apud SAWAIA, 2000), os afetos interferem na potência de ação do ser humano. Assim, os sentimentos de alegria, satisfação e prazer, por exemplo, o potencializam a agir. Já os sentimentos opostos desses, como tristeza, insegurança, medo, raiva, são expressões de afetos que enfraquecem suas ações. Assim, para o autor, a afetividade em sua positividade exerce uma função orientadora de afirmação do indivíduo no mundo.

É no contato consigo mesmo, com o outro, com a natureza e com o mundo que a afetividade se faz presente, interferindo na qualidade dos relacionamentos e na potência de ação. O significado que cada pessoa dá às suas vivências afetivas também influencia a forma de construir sua história, seu modo de ser, de sentir, de expressar-se e de agir.

As reações de medo causadas por determinantes externos talvez sejam as mais relevantes para a sobrevivência humana. Além de essenciais na preservação da vida, possuem a função de comunicar e institucionalizar momentos importantes no processo histórico de um povo, grupo ou indivíduo. Dos variados estados emocionais vividos diariamente, alguns estão associados com aspectos intrapsíquicos como pensamentos e constructos mentais, e outros com fatores externos, como família, sociedade e ambiente de trabalho (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Atualmente, os estudos sobre o afeto nas organizações de trabalho têm ajudado a compreender a influência da organização e a divisão do trabalho na vida dos trabalhadores. As pesquisas internacionais e nacionais revelam que as mudanças organizacionais influenciam as emoções, o humor e os sentimentos dos indivíduos, o que pode ter implicações na qualidade e no desenvolvimento de um clima de trabalho propício ao bem-estar.

A fim de se obter uma melhor compreensão da relação indivíduo-trabalho-organização foram desenvolvidas investigações sobre algumas dimensões do comportamento organizacional que, embora deparem com divergências conceituais, têm permitido ampliar o campo de pesquisa sobre emoções e afetos no ambiente laboral. Apesar do crescimento de investigações nesse campo, ainda se observa a primazia do foco nos fatores cognitivos do comportamento no trabalho (FINEMAN, 2001; GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Ao longo das últimas décadas essa percepção vem mudando aos poucos, pois a afetividade tem sido reconhecida como uma categoria capaz de contribuir de forma significativa para a compreensão da organização. Por exemplo, tem servido de referência para ajudar no entendimento dos efeitos das transformações dos novos modelos de gestão na vida dos trabalhadores.

Recentemente, descobriu-se que a aceleração do ritmo de produção aplicado no modelo da Toyota imprime uma pressão temporal no trabalho (regularidade, velocidade, qualidade e segurança) para que as pessoas dêem conta de suas atividades. Essa pressão cria uma situação de risco para o bem-estar e para a saúde do trabalhador, pois altera em seu estado emocional, levando-o a sentir ansiedade, medo, insegurança, estresse, entre outros fenômenos afetivos.

Levando-se em conta a relação entre organização do trabalho e afetividade humana no ambiente laboral, a abordagem da psicodinâmica do trabalho é uma das representantes dos estudos dos sentimentos dos trabalhadores, interessando-se, especialmente, por investigar como algumas emoções devem ser interpretadas como sinais de sofrimento psicológico no trabalho (DEJOURS, 1994).

Outro fator referente à afetividade no trabalho que vem despertando interesse de estudiosos do comportamento organizacional diz respeito ao reconhecimento de emoções negativas, o que pode ter uma função importante para transformação do ambiente e dos processos de trabalho. Diferentemente do que se pensava até pouco tempo, nem sempre as formas de expressão de afeto negativas devem ser inibidas ou reprimidas, pois concorrem para a construção de maior autenticidade e transparência nas relações interpessoais no trabalho, contribuindo para resolução de conflitos, desenvolvimento de maior coesão grupal e instalação de um clima de trabalho mais inclusivo e aberto às diferenças. Vale ressaltar que a construção de um espaço de interação mais aberto às expressões afetivas no trabalho exige certo grau de maturidade das pessoas envolvidas e condições propícias para o acolhimento dessas expressões, ou seja, ausência de ameaça ao emprego, ao trabalho e à qualidade de vida do indivíduo na organização, entre outras.

Nesse sentido, há necessidade de pesquisas voltadas para os temas ciúme, inveja e distúrbios de humor no trabalho, porém para serem realizadas exigem processos de gestão mais flexíveis que se interessem em conhecer os sentimentos negativos dos trabalhadores e o efeito desses sentimentos na vida pessoal e profissional do indivíduo, bem assim a forma como interferem no trabalho e na organização (VALLE, 2005).

A rigor, o conceito de afetividade é fundamental para explicar vários fenômenos psicológicos no trabalho, entretanto sua definição não é tarefa simples, em virtude de tratar-se de uma dimensão subjetiva de difícil delimitação conceitual e apreensão empírica. Observa-se que o processo de significação da realidade da consciência humana, oriundo de reflexões críticas da década de 1960, tem se mostrando mais evidente para os psicólogos. Entretanto, o tema afetividade no trabalho no Brasil ainda é um campo pouco explorado.

Referindo-se a essa questão, Gondim e Siqueira (2004) afirmam que pouca atenção tem sido dada, no Brasil, à pesquisa das emoções discretas no trabalho, definidas como manifestações afetivas de qualidades distintas, tais como medo, raiva, surpresa, alegria e asco, que exercem ação no estado de humor e nas interações sociais. De acordo com os autores, existem, pelo menos, duas razões para isso: uma delas relaciona-se ao caráter subjetivo da premissa, o que torna difícil sua delimitação conceitual, dado que não há consenso entre os pesquisadores da área sobre o que são sentimentos, emoções e afetividade, e a outra diz respeito a consideráveis obstáculos metodológicos e técnicos de pesquisa. Vale notar que essa situação chama a atenção para o fato de que os gestores de empresas, aqueles que tomam decisão, precisam ser despertados para as implicações da afetividade na racionalidade da organização, uma vez que os processos de mudança organizacional

relacionam-se com as interações sociais e com os aspectos situacionais, individuais e coletivos, os quais, por sua vez, poderão de algum modo influenciar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais. A conscientização dos gestores da importância da afetividade no trabalho pode influenciar diretamente a evolução de pesquisas sobre o tema.

Recentemente, Valle (2005) realiza uma revisão da literatura nacional sobre manifestações afetivas no trabalho. Com o levantamento a autora buscou comparar uma amostragem de publicações nacionais produzidas entre 1996 e 2001 com a literatura internacional sobre o tema. Foram encontrados 200 artigos sobre comportamento organizacional, dos quais 20 foram incluídos na categoria de afeto no trabalho, 38 estão voltados para as interações sociais no trabalho, 36 enfocam os efeitos de mudanças organizacionais, 32 exploram o tema do contrato psicológico, outros 32 desenvolvem pesquisa sobre o tema cultura organizacional. Entre os 20 artigos que abordam o afeto no trabalho, 10 discutem o tema satisfação. Os 10 restantes analisam o prazer e sofrimento no trabalho em específicos segmentos e ocupações de trabalho, como a área de saúde, medicina e enfermagem. Os resultados dessa revisão nacional revelam que nada foi encontrado a respeito de humor, emoções, inveja e ciúme.

Do compacto levantamento do tema afetividade (VALE, 2005), destaca-se a revisão sobre afeto realizada por Brief e Weiss (2002). De acordo com os autores, o afeto é uma categoria do comportamento organizacional voltada para a compreensão do significado dos sentimentos dos trabalhadores em relação à organização, isto é, como sua forma de sentir e agir afeta a organização e, do mesmo modo, como o sistema organizacional interfere na maneira dos trabalhadores de ser, sentir e estar no ambiente laboral. Com base na análise, apresentam o humor e as emoções como preditores de situações estressoras, clima organizacional, condições de trabalho, tipos de liderança, funcionamento grupal e reconhecimento no trabalho. Os autores sustentam, ainda, que a afetividade pode gerar impacto numa série de fatores tais como juízo de valor, atitudes, criatividade, solidariedade, tomada de decisão, que repercutem no desempenho.

Entende-se do trabalho de Brief e Weiss (2002) que para a compreensão dos processos psicossociais, isto, é, aqueles que abrangem interações sociais no trabalho, é imprescindível que se leve em consideração as emoções e os afetos.

Valle (2005) assegura que a ausência de estudos sistemáticos e relevantes voltados para a análise das categorias emoções, humor, ciúme e inveja relaciona-se com a falta de interesse das organizações brasileiras em pesquisas que possam gerar mal-estar. A autora

questiona, por fim, a realidade da pesquisa do tema afeto no trabalho no país, comentando sobre o assunto que

Como tema de estudo, ainda precisa ser bastante explorado. Há necessidade de abertura a pesquisas sobre a “sombra” do comportamento nas organizações (ciúme, inveja e distúrbios de humor). Estes estudos só poderão existir a partir de processos de gestão mais abertos ao conhecimento, que compreendam a necessidade de identificar os sentimentos negativos dos seus colaboradores (VALLE, 2005, p. 11).

Com base nesses dados, observa-se a necessidade de criação de maiores condições para que a categoria afeto galgue posição de objeto de investigação mais expressiva no Brasil. Nesse sentido, esta pesquisa poderá contribuir no atendimento da demanda de maior abertura de pesquisas na área. Além do mais, é digno de menção o fato de a pesquisa ser realizada em um hospital público. A decisão de promover a investigação considerando essa realidade prende-se à importância das ações desenvolvidas por essa organização e sua missão social.

Uma organização privada possui cultura diferente de um sistema organizacional do setor público, especialmente de instituições públicas prestadoras de serviços de saúde. Além disso, as atividades da área da saúde destacam-se pela promoção de um trabalho humano com humanos, inserindo-se assim em uma área mais abrangente ou em uma vertente etnológica voltada também para a compreensão da vida (FORTE, 1996).

Nesse ambiente, o cotidiano do trabalho é marcado por situações adversas e acontecimentos imprevistos. Outro aspecto observado na cultura é a visão que a sociedade tem do servidor público; geralmente, ele é visto como apático, ineficaz, preguiçoso, isto é, um mau profissional. Somam-se a isso a burocracia, a estrutura de comando autoritária, centralizada e paternalista, as intermitências da gestão, a interferência política externa, entre outras características (PIRES; MACEDO, 2006). Entende-se que nesse contexto o trabalho exige requisitos que ultrapassam os meramente estabelecidos para o desempenho da função, o que significa que o trabalhador não pode se basear exclusivamente na atividade prescrita, impõe-se a ele maior empenho pessoal para o enfrentamento da vulnerabilidade de seu cotidiano.

Junte-se a isso tudo a necessidade de pesquisar grupos específicos no local onde a pesquisadora atua e se estabeleceu vínculo e com o qual se sente comprometida. E nessa concretude tanto corporal como relacional, ambiental e psicológica, vivida diariamente, vê o afeto interferir em seu próprio modo de agir e viver a realidade.

O presente estudo não tem a pretensão, nem seria possível, de encerrar todos os problemas conceituais diretamente associados à afetividade. Assim, esta pesquisa se detém no significado que as pessoas elaboram sobre afetividade institucional; o que sente e o que pensa,

de acordo com seu cotidiano, sua história de vida, sua experiência social no trabalho, a equipe da qual faz parte; o desempenho, enfim, as formas de interação com os outros e com o ambiente de trabalho, uma vez que esses significados devem afetar a maneira como trabalham e, portanto, o atendimento prestado aos pacientes e à população.

A pesquisa tem por objetivo geral apreender como o discurso de membros de dois grupos de trabalho do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) explica a afetividade institucional. Como desdobramento desse objetivo geral, busca-se: 1. analisar as construções de significados sobre afetividade institucional e sua relação com a cultura organizacional e o desempenho; 2. analisar as categorias ou dimensões que possam ajudar a construir um modelo de afetividade institucional.

Como visto, não existem ainda muitos estudos sobre afetividade nas organizações, assim, esta pesquisa teve um caráter exploratório, não tendo sido feitas quaisquer hipóteses iniciais. O método foi qualitativo, envolvendo entrevistas coletivas (grupos focais) e análise do discurso produzido nos grupos. As perguntas a que se pretendeu responder foram: o que é afetividade institucional, como essa categoria se manifesta na instituição hospitalar em observação e se é possível perceber diferenças em relação às condições afetivas entre dois departamentos diferentes.

A estrutura geral do presente trabalho apresenta o seguinte delineamento descrito adiante. Nesta Introdução são apresentadas as principais funções e papéis da afetividade na vida humana e no trabalho; o cenário onde se passou a pesquisa e funcionamento, de um modo geral do hospital, a problemática, a relevância, o objetivo geral e os específicos da pesquisa; a metodologia que foi utilizada e a estrutura do trabalho.

No segundo tópico são apresentadas as delimitações conceituais e perspectivas teóricas da afetividade. No final, será demonstrado um quadro contendo elementos do conceito de afetividade institucional. Esse quadro foi elaborado com base na síntese dos elementos constitutivos das definições sobre afetividade estudadas, que estarão presentes também quando do estudo da afetividade institucional mais adiante.

A terceira seção apresenta a investigação da afetividade no trabalho. No início procura centrar a discussão na possibilidade de integrar afetividade e razão para melhor compreender a complexidade e importância desse processo na organização. A seguir, comenta as principais abordagens teóricas sobre emoções e afetos no trabalho. Finalizando com a demonstração de um quadro que apresenta a primeira e a segunda dimensão da afetividade



institucional. Trata-se de indicadores do modelo de referência para a análise do objeto de estudo deste trabalho: a potência afetiva individual (PAI) e a potência afetiva grupal (PAG).

No tópico seguinte são apresentadas as transformações nas organizações e sua relação com mudanças paradigmáticas e cultura organizacional. Será abordada a questão da institucionalização e analisados os referenciais teóricos para a compreensão da afetividade institucional. Também será demonstrado um quadro que apresenta a terceira dimensão do modelo de referência da análise do objeto de estudo deste trabalho: a potência afetiva cultural (PAC).

Os aspectos metodológicos da pesquisa, a descrição, a aplicação e a análise das entrevistas realizadas são explicados no quinto tópico. Os resultados dessa análise indicam que a afetividade institucional está associada a desempenho de equipe e cultura organizacional e relaciona-se aos seguintes fatores: atitudes confiança do líder, e ação coletiva.

As considerações finais e recomendações para projetos futuros compõem a sexta seção. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e apêndices. Consta nos apêndices a Carta de Apresentação ao Comitê de Ética (Apêndice A); Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B); Declaração de Concordância (Apêndice C); Questões para os Grupos Focais ((Apêndice D) e Respostas dos Grupos Focais (Apêndice E).

## 2 AFETIVIDADE

Este capítulo introduz o estudo sobre afetividade institucional, objeto da pesquisa. Visando valorizar a descrição dos achados teóricos e empíricos, abordaram-se as delimitações conceituais da afetividade, apresentando a compreensão sobre emoção, afeto, sentimento, humor e temperamento, segundo a percepção de diferentes autores.

### 2.1 Afetividade: Delimitações Conceituais e Perspectivas Teóricas

Segundo Bock (2001) até o século XIX termos como emoção e sentimento eram usados indiscriminadamente. Hoje já se faz certa distinção entre Os termos. Para a autora, a vida afetiva ou os afetos envolvem muitos estados estão presentes na série prazer-desprazer, como, por exemplo, a angústia em seus diferentes aspectos: dor, luto, despersonalização etc. A emoção é um estado agudo e transitório, como a ira. O sentimento é um estado mais acentuado e durável, como a gratidão e a lealdade.

As emoções, por serem reações afetivas agudas momentâneas, podem interferir no fluxo normal da conduta do indivíduo, levando-o a comportar-se de forma imprevisível. O comportamento mais estável, no entanto, estaria relacionado aos sentimentos que expressariam características mais pessoais.

A emoção diz respeito a um sentimento que envolve diferentes pensamentos, a estados psíquicos e orgânicos e a um conjunto de tendências para ação (GOLEMAN, 1995). Para o autor, essas tendências para agir são ajustadas pela experiência do ser humano e pela cultura. Por esse ponto de vista, quando alguém do círculo social de uma pessoa morre, é natural que todas as demais pessoas desse grupo social sintam tristeza e luto; porém, o modo como cada uma demonstra seu pesar é bem particular.

Paim (1993) caracteriza a afetividade como a capacidade de experimentar sentimentos e emoções. Valle (2005, p. 1), por sua vez, diz que o conceito de afetividade traz, ponto subjacente, o de um conteúdo relacional, “isto é, somos afetivos em relação a nós mesmos, ao outro ou a algum fato ou contexto ambiental”. Nesse sentido, Slywicht (1988, p.52) considera o afeto como o ato de se deixar tocar (e de ser afetado) pelos outros e pelo mundo e que “quando isso ocorre há uma nova visualização da relação entre o ser e o mundo”.

A capacidade do indivíduo de experimentar sentimentos e emoções está vinculada ao estabelecimento de relações com as pessoas e com o mundo e guarda o significado de estar

implicado em algo, que pode ser a própria pessoa, outro ser humano, uma situação ou o contexto ambiental circundante. A afetação pelo outro e pelo mundo depende do sentimento que aflora de dentro do ser humano em suas experiências de vida e do sentido que ele dá ao que lhe acontece. Dessa forma, a afetividade seria orientadora do modo como o indivíduo se relaciona com a vida. Alguns desdobramentos do significado de suas vivências podem ser um novo modo de compreender a si e suas relações com o outro, como uma nova percepção da realidade. Portanto, a afetividade está implicada com a forma como os fatos são percebidos, o que desencadeia este ou aquele sentimento.

Afetividade para Ey, Bernard e Brisset (1988) relaciona-se com as nuances do desejo, do prazer e da dor, vividos na experiência humana sob a forma de sentimentos vitais, humor e emoções.

Essa compreensão da afetividade relacionada à expressão de sentimentos vitais consiste em perceber o ser humano com sua capacidade de experimentar o mundo de maneira subjetiva. Trata-se da possibilidade orgânica e psicológica do indivíduo experimentar alegria, tristeza, felicidade, frustração, paixão, angústia, liberdade, gozo, desespero, entre outros.

Codo e Gazzotti (1999) compreendem o afeto como conjunto de fenômenos psíquicos que se expressam através de emoções, sentimentos e paixões, que vêm sempre acompanhados da sensação de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagradado, de alegria ou tristeza. Assim, a compreensão do afeto como esse conjunto de manifestações psíquicas vividas nas relações humanas, passa a ser percebido como o laço estabelecido entre as pessoas, independentemente de sexo, cultura, posição social e idade. Esse laço pode ter o significado, por exemplo, de um apego a alguém ou a alguma coisa, gerando paixão, amor, satisfação, insatisfação, confiança, desconfiança e intimidade.

A compreensão do afeto como um conjunto de fenômenos psíquicos com todas essas manifestações, conduz a visualizar a afetividade nas manifestações de carinho e cuidado ou de desamparo e desprezo que são vividas nas relações humanas. Nesse sentido,

Schachter (1964 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004) mostra a diferença entre emoção e sentimento assim: as emoções relacionam-se à percepção da prontidão do indivíduo para a ação e são desencadeadas a partir de sensações fisiológicas. Já os sentimentos são desencadeados pela interpretação cognitiva, geralmente ligada aos conteúdos da memória.

Os autores desenvolvem pesquisa para analisar sentimentos, reações fisiológicas, cognição e expressão motora. Esse estudo teve por amostra três grupos que receberam injeção de adrenalina e receberam informações diferentes a respeito dos efeitos do medicamento. A hipótese central da investigação era de que as pessoas que tomaram a injeção e obtiveram

informação dos efeitos colaterais iriam buscar razões para justificar os sentimentos gerados pelas reações fisiológicas. Os resultados demonstram a importância da interpretação dos estados emocionais e afetivos do indivíduo, o que leva a crer que os julgamentos acerca do que o outro e nós fazemos seja influenciado por variáveis do contexto em que estamos inseridos.

De acordo com essa teoria, pensa-se que a visão de alguém oferecendo ajuda voluntária pode gerar emoções positivas em uma pessoa que está fragilizada, que não tem com quem contar, mas pode causar emoções de desconfiança e medo em uma pessoa que já tenha sido prejudicada e explorada, tendo em vista sua vulnerabilidade.

Essa informação, fundamental para orientar este estudo, chamou a atenção da pesquisadora para o fato de que a interpretação do estado emocional e afetivo de uma pessoa e seu julgamento dependem do contexto em que a mesma está inserida. O impacto disso no cotidiano do trabalho pode gerar problemas nos relacionamentos. Por exemplo, uma expressão facial e gestual de cansaço de um funcionário subordinado, em dada situação, pode ser interpretada pelo chefe como sendo de desinteresse e preguiça e gerar consequências negativas para o trabalhador, principalmente se a relação com a chefia for problemática.

Gray e Watson (2001 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004) também admitem a inter-relação entre esses conceitos, mas demarcam as diferenças entre emoção, humor, temperamento e afeto. O afeto seria a integração de emoções e humores, os quais variariam entre si e em relação ao temperamento quanto à duração, ao objeto e ao estado (Figura 1).



**Figura 1 – Emoções, humor e temperamento: distinções conceituais**

Fonte: Gondim e Siqueira (2004).

Em relação à duração, a emoção seria uma reação com vida curta de alguns segundos, o humor se prolongaria por alguns minutos e até dias, já o temperamento seria um estado mais extenso. Quanto ao objeto, a emoção teria um foco definido, diferente do humor e do temperamento, o primeiro difuso e o segundo adaptado a um conceito específico. Por fim,

no que se refere ao estado, a emoção seria curta, o humor mais delongado e o temperamento estável.

Como exemplo de emoção, pode-se pensar no caso em que um trabalhador ao receber um telefonema do chefe autoritário em um final de semana ativaria reações fisiológicas repentinas em função do elemento surpresa. No entanto, ao ser constatado o engano do chefe, ou seja, sua intenção era ligar para outro funcionário, toda aquela perturbação física inicial logo passaria. Um exemplo de humor seria o caso de uma pessoa que se mostra arrogante e impaciente para com as pessoas em um dado momento de estresse por não ter fechado um grande negócio. Seu humor poderá durar horas ou até dias, até que se encontre uma nova alternativa para o fechamento do negócio ou se conforme com a perda. Por fim, mostrar prepotência, indelicadeza e insensibilidade com pessoas que não fazem parte do círculo familiar e de amigos pode fazer parte do temperamento da pessoa.

Outros estudos apontam descobertas importantes sobre o tema, como no caso de Bowlby (1997), que numa perspectiva etológica desenvolve uma teoria sobre laços afetivos. O conceito de *comportamento de ligação* é fundamental em sua teoria. Segundo o autor, o comportamento de ligação (*attachment*) ou as demais formas de expressão do constructo é resultante da necessidade do ser humano alcançar ou manter-se próximo de um outro indivíduo diferente de si, mas estimado, o qual é, geralmente, percebido como tendo mais força e (ou) sendo mais sábio. Portanto, o comportamento de ligação envolve aspectos emocionais durante o ciclo vital e é específico, isto é, voltado para outros indivíduos escolhidos pelo sujeito. Os laços afetivos influenciam a capacidade de distinguir o familiar do estranho. Inclusive, possuem uma função biológica com valor de sobrevivência diante da necessidade de proteção contra predadores.

Para Bowlby (1997) as relações pessoais ocupam papel primário no desenvolvimento humano; como exemplo cita o caso dos estudos de Harlow, nos quais bebês macacos foram criados com bonecos que substituíam suas mães. Nesse experimento, evidenciou-se que os bebês macacos buscavam agarrar-se a um boneco, mesmo esse que não os alimentasse, nem fosse macio e confortável.

A complexidade do fenômeno da afetividade pode ser percebido a partir da relação com o outro, envolvendo recordações, participação da consciência e representação simbólica. Nesse sentido, os laços afetivos são um referencial para o saudável desenvolvimento do ser humano, seja na vida particular ou no trabalho.

Da mesma forma que não há consenso sobre o entendimento conceitual do que seja sentimento, emoção e afeto, também existem divergências entre as diversas teorias que

buscam dar explicação para esses fenômenos, como demonstram Gondim e Siqueira (2004, p. 211):

O primeiro foco de discordância é em relação à função que a emoção cumpre na vida humana. Algumas teorias afirmam que a emoção tem uma função predominantemente biológica, outras, psicológica, e há aquelas que atribuem sua importância ao papel que desempenha nas formas de representação dos sentimentos e afetos dos povos pertencentes a diversas culturas. O segundo foco de diversidade está na compreensão de como se dá o processo emocional, que também varia desde a perspectiva de que tal manifestação afetiva parte da detecção do evento, que desencadeia reação neurofisiológica e uma emoção específica, até a detecção do evento segue-se uma avaliação cognitiva para, a partir daí, a emoção se manifestar. O nível de consciência da resposta emocional é o terceiro fator de divergência. Há teorias que afirmam que a resposta emocional está fora do controle consciente, enquanto outras destacam a importância da consciência na apreensão da experiência afetiva.

Strongman (1998) apresenta a compreensão da emoção por várias perspectivas, ou seja, por teorias de diferentes abordagens: a filosófica, a fisiológica (biológica e neurofisiológica), a fenomenológica, a comportamental, a cognitiva, a clínica e a social (Figura 2).

Abordagem teórica	Foco de análise da emoção
Filosófica	Sentido da vida
Fisiológica	Funções no processo evolutivo
Fenomenológica	Experiência consciente
Comportamental	Estímulos externos que eliciam
Cognitiva	Avaliação subjetiva da emoção
Clínica	Distúrbios da emoção
Social	Expressões verbais, gestuais etc.

**Figura 2 – Emoção pela perspectiva de diversas abordagens teóricas**

Fonte: Strongman, 1998.

Para a perspectiva fisiológica a emoção tem uma função importante na manutenção da espécie, à medida que seleciona manifestações específicas que asseguram a sobrevivência da vida humana e animal. A abordagem fenomenológica (humanista) admite que a emoção é importante na expressão da subjetividade e privilegia a vivência dos aspectos

afetivos para a descrição da experiência consciente do ser. A teoria comportamental considera o afeto com base na emoção, compreendendo-a como uma manifestação afetiva aprendida e desencadeada por estímulos externos. Com esse enfoque, a pesquisa centra-se nos estímulos que eliciam estados emocionais e na sua repercussão no comportamento do indivíduo. Na perspectiva cognitiva, a emoção relaciona-se a um processo complexo de interpretação de eventos externos e internos da pessoa. Do ponto de vista da abordagem clínica, as emoções são perturbações oriundas da dinâmica psíquica inconsciente e, portanto, centra sua investigação nos processos dinâmicos intrapsíquicos e psicopatológicos das emoções. Por fim, a abordagem social concebe a emoção como um fenômeno psicossocial vivenciado nas interações humanas do cotidiano. Sendo assim, orienta a investigação dessa dimensão para a análise das expressões motoras, faciais, gestuais, posturais, verbais e contextuais da emoção.

Em geral, os significados que são dados sobre objetos e situações fazem parte do campo da percepção e estão relacionados com o que há de comum na vida social direcionando as pessoas a partilhar esses mesmos significados e experiências de vida, como no caso das representações sociais (JODELET, 2001; MOSCOVICI, 2003). Assim, as representações situam-se na interface entre o sentido individual e o significado coletivo, compreendendo que a inter-relação entre esses dois aspectos é fundamental para desvelar a subjetividade.

Para a teoria do desenvolvimento cognitivo de Lúria (1990), a capacidade humana de representar, perceber, generalizar e abstrair coisas, objetos e ideias tem seu curso nas manifestações culturais e históricas de um grupo que, na trama das interações humanas, delimita o contexto social e funda formas específicas de atividades instrumentais e comunicativas. Nesse sentido, o grupo pode ser uma referência para ajudar a compreender as diferenças e semelhanças dos significados que são dados às diversas categorias sociais de um lugar.

Segundo a teoria da identidade social dos grupos desenvolvida por Turner (1987), o grupo é oriundo de uma identificação entre seus membros, mediante uma função adaptativa que permite às pessoas ir além de sua singularidade, uma vez que se encontram entrelaçados em atividades sociais que lhe são significativas, em processos de produção de coesão social, cooperação e condutas unificadas pelas influências psicológicas do grupo. Desse modo, a diversidade dos grupos pode nos ajudar a compreender as diferenças e semelhanças quanto à forma de significação de acordo com as diversas categorias sociais de um lugar.

Dessa reflexão, pode-se compreender a afetividade como fenômeno relativo a processos coletivos de identificação e diferenciação. Relacionando essa compreensão com a ideia de identidade social dos grupos, pensa-se a afetividade como uma dimensão submetida a

uma racionalidade, pois está entrelaçada a fenômenos de significação que acontecem nos processos de interação grupal.

Em *Afetividade na escola – alternativas teóricas e práticas*, organizado por Arantes (2003) é apresentada uma coletânea contendo algumas reflexões sobre a dimensão afetiva em diferentes campos do conhecimento: educação, psicologia, linguística, neurologia e matemática. No campo da psicologia, a apresentação dessas reflexões é feita com base nas complexas relações entre cognição e afeto feitas nos estudos histórico-culturais de Vygotsky; no estudo do desenvolvimento afetivo de Piaget; na compreensão da expressividade e emoções de Walon; na dicotomia afetivo/cognitivo da psicanálise e nas relações entre afeto, cognição e moral da vertente cognitiva. O organizador conclui que o mérito da coletânea é o fato de os autores concordarem com o seguinte:

Um aspecto comum a todos os textos que compõem essa obra é o fato de questionarem os tradicionais dualismos do pensamento ocidental e compartilharem da premissa de que a cognição e afetividade, razão e emoção, são dimensões indissociáveis no funcionamento psíquico humano. Esse fato, por si só, parece lançar um grande desafio a todos os profissionais de educação: incorporar essa premissa na organização e estruturação do trabalho educativo cotidiano. (ARANTES, 2003, p. 12).

A conclusão de que “cognição e afetividade, razão e emoção, são dimensões indissociáveis no funcionamento psíquico humano” marca a importância do desenvolvimento de estudos que contribuam para a superação das dicotomias na área da psicologia. Levando em conta a relevância dessa afirmativa, complementa-se o conteúdo dessa seção abordando o fenômeno da afetividade do ponto de vista da psicologia social, que se propõe contribuir para a superação dessa dicotomia.

A abordagem da psicologia histórico-cultural, vertente da psicologia social, desenvolvida por Vygotsky (1991) apresenta íntima relação entre o ambiente social e os processos afetivos e cognitivos, além de defender a inter-relação e influencia mútua desses fatores. Assim, as interações sociais são mediadas pela afetividade, além do que, essa dimensão está implicada na racionalidade, influenciando os processos cognitivos. Nesse sentido, procura transcender a dicotomia entre pensamento e afetividade, buscando compreender o comportamento humano, mediante uma unidade de análise suficiente capaz de inserir todas as formas de expressões psicológicas. Em Vygotsky (1991, apud Sawaia, 2000), essa unidade de análise é o significado, considerado, então, como princípio organizador da consciência, por fazer a interligação entre o sentimento, o pensamento e a vontade. Nessa abordagem, a afetividade é definida como:



A tonalidade e a cor emocional que impregna a existência do ser humano e se aproxima como: 1) sentimento: reações moderadas de prazer e desprazer, que não se refere a objetos específicos; 2) emoção, fenômeno afetivo intenso, breve e centrado em fenômenos que interrompem o fluxo normal da conduta (SAWAIA, 1999, p. 98).

A afetividade (emoção e sentimento) na visão de Sawaia (2000), inspirada em Heller (1979) e Vygotsky (1991), é contrária à noção tradicional de que a afetividade é vilã do conhecimento, inimiga da razão e provocadora de erros e desvios e que por isso deve ser controlada e anulada. Contrariamente a essa posição, a autora compreende a afetividade como um eixo orientador de observação e análise (por que e como) e de ética (para que). Trata-se de uma dimensão mediadora para a transformação da sociedade que se manifesta como uma força libertadora ou escravizadora, uma vez que interfere nas ações do indivíduo, auxiliando-o a modificar sua situação de sofrimento. . Esse sofrimento é resultado do processo de inclusão perversa em uma sociedade caracterizada pela desigualdade gerada da dicotomia entre inclusão/exclusão social e de políticas excludentes. Nesse sentido, a afetividade caracteriza-se também como uma categoria transdisciplinar (objetividade e subjetividade, mente e corpo, razão e emoção).

Para demarcar a perspectiva analítica da afetividade, Sawaia (2002) qualifica a afetividade de ético-política, compreendendo a atuação do indivíduo como resultado do desamparo e da autonomia, alicerçada, portanto, no processo de ação-transformação da sociedade:

Para demarcar esta perspectiva analítica, passo a qualificar a afetividade de ético-política, lembrando que unir afeto à ética e à política é explicitar a sua dimensão social, bem como é explicitar a dimensão humana da ética, como atitude (inter) subjetiva e não exclusivamente externa ao indivíduo, embora se processe no mundo exterior e possa se degradar pela servidão e pelo convencionalismo social (SAWAIA, 2002, p. 12).

Assumir o sentir como referência para compreender a realidade é estar implicado na experiência, no dia-a-dia. Significa ter o afeto, as emoções como pontes para o processo criativo e de novas descobertas. A união do afeto à ética e à política, segundo a autora, desperta a consciência de que é preciso “agir pelo afeto”, trabalhando as forças sociais que, ao longo da história humana, geraram submissão, servidão e convencionalismo (SAWAIA, 1999).

Dizer que a afetividade é ética significa compreender a interdependência entre o que é universal e o desejo de cada pessoa; entre a ação grupal e social e a ação individual

subjetiva. À medida que uma parte interage com a outra, pode modificar-se ou gerar transformação na outra parte.

A ligação entre afetividade e ética é desenvolvida por Espinosa (1996 apud SAWAIA, 2000, p. 15), que considera os afetos como “afecções do corpo pelas quais a potência de agir é aumentada ou diminuída, favorecida ou entravada, assim como as idéias dessas afecções na mente”. Esses afetos, portanto, são expressões de sentimentos que envolvem a potência de ação do indivíduo e elevam a condição do sujeito de se identificar com a humanidade e com o bem comum, confirmando, assim, a afetividade como ética. Exemplos desses sentimentos são: a alegria, a pertinência, a satisfação, o prazer, o gostar, a agradabilidade, o acolhimento etc. Para o autor, a afetividade é inerente ao ser humano, por isso não dá para viver sem emoções e sentimentos. Desqualificá-los e reprimi-los seria um desqualificar a si mesmo. Os sentimentos que despotencializam os indivíduos, ao contrário, são aqueles que geram potência de padecimento e os enfraquecem em sua condição ontológica. Assim, tristeza, insegurança, medo, raiva, desesperança são expressões de afetos que enfraquecem as suas ações.

Quando a potência de ação se dá é porque os afetos ligados a situações, pessoas ou coisas sofrem algum tipo de alteração, ou quando se tornam conscientes. Os afetos são preditores dos nossos pensamentos, são eles que levam à ação em busca da liberdade ou da escravidão. Estão, portanto, na base das decisões e do talento criativo (SAWAIA, 2003).

O enfoque ético dado a esse fenômeno também tem por base o processo de ação-transformação (SAWAIA, 2000). Assim, a autora justifica a tese da afetividade como ética, argumentando que os afetos propiciam ao indivíduo possibilidade de agir, dando-lhe condição de ser, fato que o remete a um encontro consigo mesmo e com a sociedade. Os afetos são passíveis de adequação, depende do indivíduo. Resumindo, unir afeto à ética significa a preocupação com a virtude no sentido da verdade e uni-lo à política se relaciona com a preocupação com a justiça e com o poder.

Tradicionalmente, na cultura ocidental, emoção e razão são geralmente vistas numa condição de oposição. Prevalece a crença de que a emoção prejudica uma visão realista dos fatos, ou seja, de que é capaz de distorcê-los. Geralmente, os estados afetivos são vistos como um impedimento para o pensamento concreto, lógico, claro e sensato. De acordo com essa concepção, ao se dar vazão aos sentimentos, corre-se o risco de ficar perturbado, o que gera estagnação, tanto no que tange aos aspectos cognitivos quanto afetivos. Nessa visão, a afetividade atinge um nível qualitativamente inferior em relação à razão, pois a emoção desvia o homem da racionalidade. Essa supremacia da razão pode ser uma das explicações da

institucionalização da dualidade razão-emoção, que tradicionalmente configura a cisão psicológica e cognitiva (PINTO, 2007).

O afeto está no centro do processo de escolhas do ser humano, sendo legitimado por seus pensamentos e atitudes em seu desenvolvimento evolutivo. Essa inter-relação entre emoção, ação e pensamento dá vida à idéia de que não há separação entre razão e emoção (FURLANI, 2005).

De acordo com Sawaia (2003), o sentir do indivíduo afeta e influencia sua forma de se comprometer, de se implicar e de agir sobre o lugar em que está inserido. Nesse sentido, afirmar-se no mundo é condição de alcançar maior humanização e possibilidade de contato e encontro com o outro, seu semelhante. Ser positivo relaciona-se com a compreensão de que maturidade e humanização passam pela experiência de sentir os próprios sentimentos, tanto os de alegria como os de tristeza. Assim, o fato de um indivíduo desenvolver atitudes positivas sobre o lugar em que está inserido provavelmente o ajudaria a assimilar esses ambientes de forma mais natural, o que facilitaria também a construção de vínculos mais duradouros. Vale ressaltar que a crença na atitude positiva como facilitadora de encontros não significa uma concepção otimista ou romântica da realidade, muito menos uma apologia à doutrina filosófica positivista, significa sim que os sentimentos de uma pessoa a tornam mais humana, independentemente da natureza desses sentimentos.

A autora se preocupa em deixar claro que a potência de ação do ser humano não deve ser confundida com um simples impulso do organismo, pois trata-se da capacidade de afetar e ser afetado pelo outro nos processos de interação social. Sua composição se realiza mediante fenômeno complexo de interação mente e corpo. Caracteriza-se como uma unidade física e psíquica, resultante de processo de percepção e de condutas adequadas no mundo, que podem se desdobrar em autoconhecimento e autorresponsabilidade.

Em relação à potência de padecimento, esse aspecto relaciona-se diretamente às emoções de tristeza, desprazer, ideias inadequadas e comportamentos de passividade e submissão diante do outro, o que é o oposto da potência de ação. Geralmente, quando se está triste, a pessoa torna-se vulnerável e susceptível à ideia dos outros, afastando-se dos sinais ou sensações afetivas de seu corpo. Ao afastar-se de si mesma e dar ouvidos ao que o outro diz, torna-se inadequada, pois a adoção de uma condição de dependência transferiria seu poder pessoal para o outro, tornando-se, então, uma serva. O que a paralisa são os paradigmas inadequados (institucionais e ideológicos) que lhe são impostos e que não têm ressonância em seus verdadeiros afetos e desejos (SAWAIA, 2003).

Investigações sobre afetividade na área organizacional com base nos estudos de Sawaia ligados à psicologia social (1999, 2000, 2002, 2003) não foram identificados por esta pesquisa. Entretanto, sua teoria apresenta referências de análise que poderiam contribuir para a superação da dicotomia razão-emoção no trabalho, sendo mediadora de processos de ação-transformação na organização.

## **2.2. Contribuições Teóricas para o Modelo de Referência**

Neste tópico, foram apresentados os conceitos de afetividade em diversas perspectivas teóricas. A princípio pensou-se em toda variedade conceitual observada e na ausência de consenso entre os autores, mas, para finalizar, será mostrada uma síntese do que foi estudado até agora: os estados afetivo-emocionais representariam uma dimensão mais abrangente que se constituiriam de duas subcategorias: emoções e afetos. A emoção, como reação afetiva intensa e passageira, estaria associada a alterações fisiológicas e corporais causadas por estímulos internos e externos, conscientes ou inconscientes. Os afetos abrangeriam os sentimentos, os humores e os temperamentos, os quais se assemelham pela duração mais prolongada com que são vivenciados e por ter relação com fatores cognitivos. No que tange aos sentimentos, seriam estados e expressões afetivas mais permanentes, menos vulneráveis a estímulos breves, implicados com elementos cognitivos, valores pessoais e representações mentais, uma vez que exigiriam uma elaboração mais complexa. Isso sugere o ato de pensar e o de comunicar os significados das experiências vividas. O humor, por sua vez, seria um estado afetivo mais prolongado, que estaria relacionado à prontidão da ação do indivíduo, afetando significativamente no modo como agiria em diversos contextos de interação durante o tempo de duração de seu estado afetivo. Geralmente, o período dessa afecção relaciona-se com o tempo em que perdura a lembrança desse objeto na memória. O temperamento, por seu turno, tem um caráter individual e é mais permanente, não sofrendo tanta influência das circunstâncias internas ou externas. Portanto, a afetividade envolve características particulares do indivíduo, suas atitudes e seus valores ou crenças.

Para complementar, ressalte-se que afetividade também pode ser compreendida como ética, ou seja, trata-se de uma dimensão particular da ação política, orientadora de ação-transformação social, podendo repercutir em coesão social.

Considerando os objetivos desta pesquisa, serão apresentados elementos de referência para o conceito de afetividade institucional, resumidos nos elementos constitutivos das definições sobre afetividade estudadas nesse tópico, conforme a segunda coluna do

Quadro 1. A compreensão do conjunto desses elementos foi essencial para a construção dos indicadores da afetividade institucional.

**Quadro 1 – Elementos de referência para o conceito de afetividade institucional**

Autores que definem o conceito de afetividade	Elementos de referência para o conceito de afetividade institucional	
Bock, 2001; Goleman, 1995; Paim, 1993; Ey, Bernard e Brisset,1988; Codo e Gazzotti, 1999; Schachter, 1964 apud Gondim; Siqueira, 2004; Gray e Watson, 2001 apud Gondim; Siqueira, 2004	EMOÇÃO	
	AFETOS	Sentimentos
		Humor
		Temperamento
	CONTEÚDO RELACIONAL	
SAWAIA (2001)	AFETIVIDADE ÉTICO-POLÍTICA	

### 3 AFETIVIDADE NO TRABALHO

Esta seção discorre sobre as principais teorias referentes à afetividade no trabalho. Desse modo, inicia-se discorrendo sobre a relação entre razão e emoção no contexto das organizações, seguindo-se a apresentação das teorias identificadas nesse campo por Gondim e Siqueira (2004), complementando com a teoria da afetividade de grupo (PAGÈS, 1982) e concluindo com a apresentação de outra parte do modelo de referência para a análise do objeto de estudo da pesquisa.

#### 3.1 Afetividade no Trabalho: Perspectivas Teóricas

Fineman (2001) afirma que desde a década de 1970 o interesse dos estudos sobre comportamento humano nas organizações privilegia temas racionais em detrimento de temas afetivo-emocionais. O processamento da informação, as expectativas, a tomada de decisão, o pensamento e a resolução de problemas são alguns exemplos de temas que priorizam a razão.

A novidade é que essa situação vem mudando aos poucos. Hoje já se admite nas organizações que as emoções podem ser auto-gerenciadas e hetero-gerenciadas, o que significa um equilíbrio entre emoção e intelecto, indispensáveis ao funcionamento mental (GOLEMAN, 1995)

Assumir a implicação da emoção como o intelecto é fator crucial para o desenvolvimento das organizações. A ênfase somente nos resultados e objetivos-fim da empresa deflagra a preocupação com a racionalidade do trabalho (processos, missão, estratégias, estrutura, entre outras). Entretanto, essa racionalidade relaciona-se com processos psicossociais, que são aqueles que abrangem interações sociais no trabalho. Para serem entendidos esses processos, deve-se levar em conta as emoções. Desse modo, sendo a afetividade uma dimensão que qualifica as relações sociais no trabalho, acredita-se que ela é preditora da efetividade no ambiente organizacional, merecendo, assim, ser melhor gerenciada.

Gondim e Siqueira (2004) apresentam três perspectivas para analisar as inter-relações entre razão e emoção no sistema organizacional: a) emoções perturbam a racionalidade; b) emoções podem ter sua utilidade na racionalidade; c) equilíbrio entre razão e emoção.

A primeira traz o enfoque da percepção da pessoa sobre o ambiente, que sofre influências de vivências inconscientes internalizadas refletidas em suas ações. Nesse enfoque,

a relação da pessoa com o chefe, por exemplo, vai depender de suas vivências, o que poderá contribuir para uma relação boa ou ruim.

A segunda parte do princípio de que uma pessoa sozinha não dá conta de processar um volume de informações necessárias para solucionar e avaliar um problema. Portanto, não lhe é possível levar em consideração todas as alternativas viáveis, muito menos de ter controle de todas as consequências. Nesse caso, faz-se necessário o uso da intuição (*insight* que não se relaciona à lógica no nível consciente) e da heurística (atalho de julgamento que leva em conta o conteúdo da memória e a experiência afetivo-emocional) para buscar a solução de problemas.

A terceira volta-se para o entrelaçamento entre razão e emoção. Nessa perspectiva geralmente as decisões organizacionais são pouco racionais e estão baseadas nos afetos.

A Figura 3 demonstra claramente a busca pela racionalidade no contexto organizacional. Tal figura apresenta como principais aspectos a previsibilidade, a diretividade, a hierarquia, a constância e o controle – principais ferramentas de gestão para assegurar estabilidade e identidade à organização. Vale ressaltar, que a contrapartida da ênfase na racionalidade na organização pode ser a falta de espontaneidade, a ausência de espaços de interação social e de rede e apoio. Essas variáveis de natureza afetivo-emocional, uma vez desqualificadas podem enfraquecer a capacidade de resposta da organização diante das transformações do ambiente interno e do entorno, que exigem rápida adaptação.

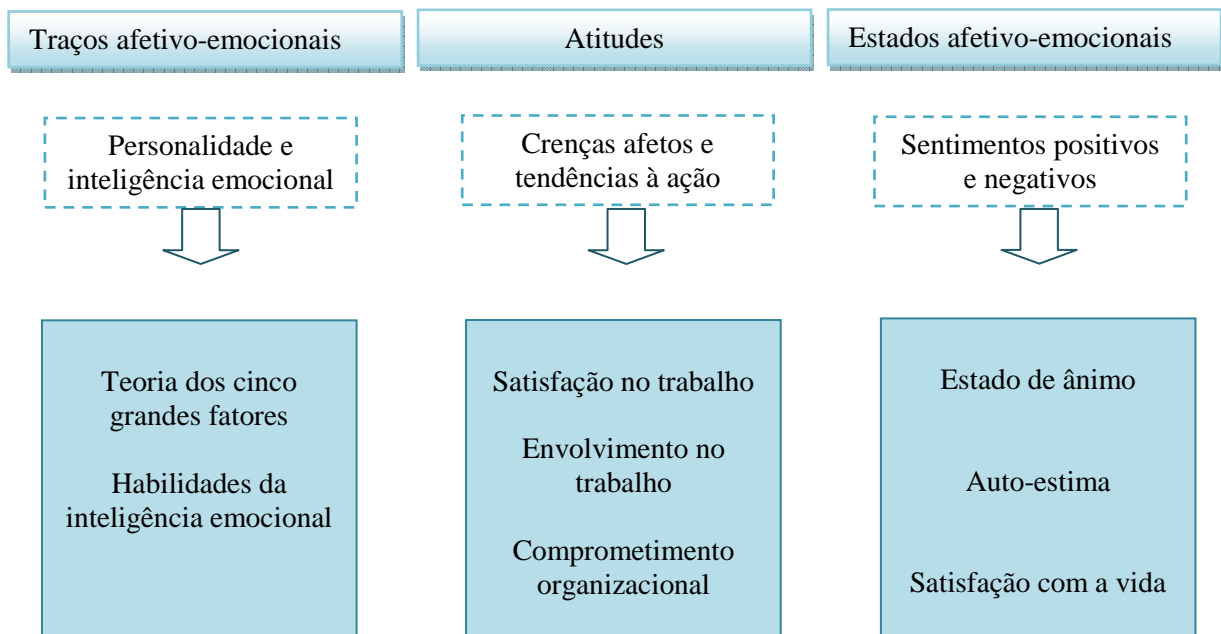
Domínio	Razão (plano/objetivo)	Emoção (plano subjetivo)
Foco no Sistema	Técnico	Psicossocial
Foco no meio/fim	Resultado Quantidade Controle	Processo, qualidade espontaneidade
Foco intra-pessoal	Papel profissional cognição obediência	Pessoa, afeto Motivação
Foco intra-pessoal	Papel profissional, hierarquia diretividade impessoal	Interações, redes, apoio pessoalidade

**Figura 3 – Exemplo de polaridade entre razão e emoção em organizações**

Fonte: Gondim e Siqueira (2004).

Percebe-se com base nessas informações que a crença da emoção como inimiga da racionalidade organizacional vêm diminuindo. De acordo com Davel e Vasconcelos (1997, p. 72), as empresas começam a “perceber que não há produtividade plena sem o reconhecimento da subjetividade do trabalhador”. Dessa forma, a subjetividade tem se colocado como um valor importante, pois a competência humana passa a representar possibilidade de aumento de vantagem competitiva para as corporações organizacionais.

Além de se ater à importância da integração entre razão e emoção, esta seção está voltada para os estudos sobre afetividade no trabalho nas seguintes perspectivas teóricas: a) traços afetivo-emocionais, b) atitudes e c) estados afetivo-emocionais (GONDIM; SIQUEIRA, 2004) conforme a Figura 4. A título de complementação, a perspectiva da afetividade de grupo de Pagès (1982).



**Figura 4 – Três perspectivas teóricas sobre afetividade no trabalho**

Fonte: Gondim e Siqueira (2004).

### 3.1.1 Traços afetivo-emocionais

De acordo com Gondim e Siqueira (2004), os traços afetivo-emocionais são padrões estáveis que demonstram como os indivíduos expressam emoções e sentimentos e como se comportam, tornando conhecida a subjetividade inerente a um ser, ou seja, as idiosincrasias que o distinguem dos demais. Nessa abordagem, existem diferentes formas para analisar e descrever a afetividade, entre elas a que faz a descrição de traços de



personalidade e outra que especifica habilidades cognitivas para tratar com sentimentos e emoções. Dentro dessa abordagem existem alguns modelos teóricos: o modelo dos Cinco Grandes Fatores (*Big Factor Model*) e o modelo da Inteligência Emocional.

Segundo os autores, o Modelo dos Cinco Grandes Fatores é uma possibilidade de utilizar um padrão hierárquico analítico com a finalidade de simplificar o grande leque de dados disponíveis sobre o comportamento afetivo dos indivíduos. De acordo com essa teoria os cinco grandes fatores marcantes da personalidade são: neuroticismo (ansiedade, impulsividade e vulnerabilidade), extroversão (busca de excitação e emoções positivas), sociabilidade (confiança, altruísmo), realização (autodisciplina e deliberação) e abertura à experiência (ações, ideias e valores).

A inteligência emocional poderia ser incluída na perspectiva dos traços afetivo-emocionais, uma vez que seu conceito compreende as habilidades para autogerenciar os sentimentos e emoções próprios e de outras pessoas, sabendo diferenciá-los, a fim de utilizar essas informações para orientar os próprios pensamentos e ações. Conforme essa teoria, são três os processos mentais utilizados para realizar o processamento de informações de cunho emocional: *avaliação* (autoanálise e avaliação dos outros e busca de adequação ao contexto), *regulação* (controle das emoções e humores para equilibrar as ações com o contexto) e *utilização* (uso adequado das emoções para a resolução de problemas, planejamento e alcance de metas).

A inteligência emocional na perspectiva de Goleman (1995) sugere cinco categorias de habilidades interdependentes como componentes da inteligência emocional: autoconsciência, empatia, sociabilidade, automotivação, autocontrole e autoconsciência. Essas categorias são analisadas nos estudos sobre emoção, que se interessam, principalmente, em descobrir como levar inteligência à emoção, ou seja, como levar cognição para a área do sentimento. Para isso, parte da compreensão da arquitetura emocional do cérebro para explicar a interação entre o sentimento e a racionalidade. Por meio da investigação mostra como os aspectos neurológicos atuam sobre o instinto essencial da vida, chamado de inteligência emocional, que significa “poder, por exemplo, conter o impulso emocional; interpretar os sentidos mais íntimos de outrem; lidar tranquilamente com relacionamentos” (GOLEMAN, 1995, p. 13).

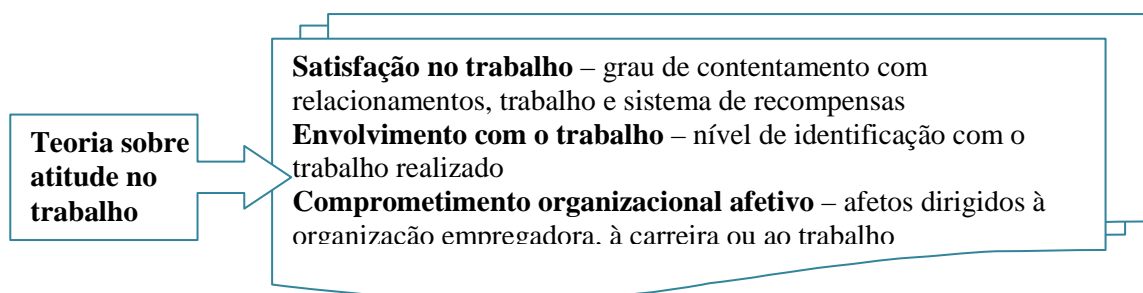
### 3.1.2 Teorias sobre atitudes

De acordo Gondim e Siqueira (2004), as atitudes devem ser compreendidas como uma teia de sentimentos, crenças e tendências que orientam as ações do ser humano em relação à outra pessoa, grupo, ideias ou objetos.

Para Robbins (2002) as atitudes são proposições avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a pessoas, objetos ou situações. Diz respeito ao modo como um indivíduo se sente em relação a algo. Não são o mesmo que valores, mas estão inter-relacionadas. Para o autor, são três os componentes de uma atitude: cognição, afeto e comportamento. O componente cognitivo estabelece a base para o afeto, que pode levar a resultados de comportamento. Dos três, o componente afetivo é a parte essencial que dá referência ao termo atitude.

As teorias sobre atitudes tornaram-se importantes orientações teóricas para a compreensão da afetividade em diversos espaços e variados contextos, especialmente na área do trabalho. Essa abordagem da atitude foi a que obteve maior destaque entre os pesquisadores em psicologia, bem como de outras áreas afins, despertando o interesse pela investigação da afetividade no trabalho. O grande mérito dessa perspectiva é o de ter sido responsável pela geração de conhecimento psicossocial no trabalho no século XX, sendo por isso apontada como o principal braço teórico desse campo.

As atitudes no trabalho refletem avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente laboral (ROBBINS, 2002). A maioria das pesquisas em comportamento organizacional tem dado ênfase a três tipos de atitudes: *satisfação no trabalho* (grau de empatia com a chefia, contentamento com colegas, salário, políticas de incentivos), *envolvimento no trabalho* (nível de identificação com o trabalho), *comprometimento organizacional afetivo* (afetos dirigidos à empresa) (GONDIM; SIQUEIRA, 2004) (Figura 5).

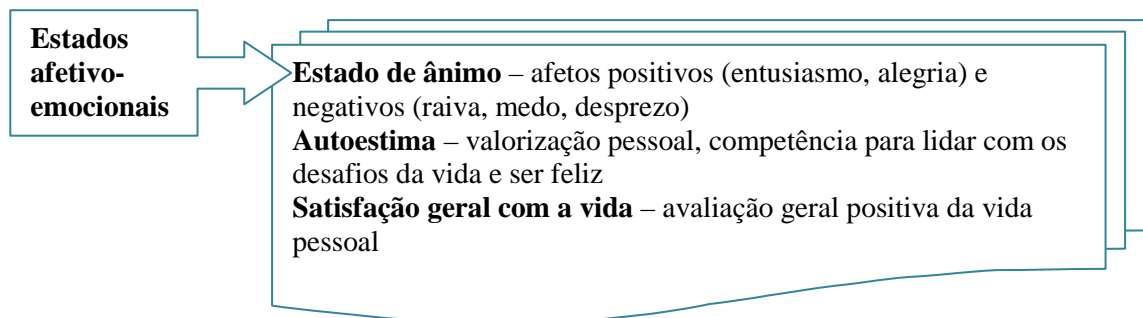


**Figura 5 – Teorias sobre atitude no trabalho**  
Fonte: Gondim e Siqueira (2004).

O termo *satisfação no trabalho* se refere à atitude geral de um indivíduo em relação a seu trabalho. “Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas”. Embora não haja consenso sobre o conceito de *envolvimento no trabalho*, seu significado estaria voltado para o grau de identificação psicológica de uma pessoa com seu trabalho e na importância que ela atribui a seu desempenho. “Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identifica-se profundamente com ele e realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam”. O *comprometimento organizacional* é compreendido “como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2002, p. 67).

### 3.1.3 Estados afetivo-emocionais

A abordagem psicológica é a dos estados afetivos emocionais (Figura 6), que diz respeito a sentimentos/emoções positivos e negativos mais ou menos estáveis em dadas situações de tempo ou de espaço. Nessa perspectiva, destacam-se as teorias sobre estado de ânimo (*positive affect/negative affect*), autoestima e satisfação geral com a vida (GONDIM; SIQUEIRA 2004).



**Figura 6 – Abordagem dos microconceitos – estados afetivo-emocionais**

Fonte: Gondim e Siqueira (2004).

O estado de ânimo é um conceito que inclui duas dimensões: (AP) afetos positivos, como sentimentos de entusiasmo, atividade e alerta e (AN) afetos negativos, nervosismo e tendência a vivenciar estados emocionais desagradáveis, como raiva, culpa, entre outros. A autoestima consiste em sentir-se competente e inclui valores pessoais, relaciona-se à capacidade de enfrentar desafios e de sentir-se feliz. Satisfação geral com a vida refere-se à avaliação geral que a pessoa faz de sua vida, significando um elemento de

indicação de felicidade e do funcionamento mental positivo. Esses três aspectos estão inter-relacionados e orientam as ações do ser humano para a outra pessoa, o grupo, as ideias ou objetos, ou seja, estimulam a tomada de atitude.

### **3.1.4 Afetividade de grupo**

Pagès (1982, p. 206) define grupo como “uma estrutura de vínculos e relações entre pessoas que canaliza em cada circunstância suas necessidades individuais e/ou interesses coletivos”. Diz, ainda, que um grupo é uma estrutura social, isto é, um conjunto que não pode ser reduzido à soma de seus membros. “A totalidade do grupo supõe alguns vínculos entre os indivíduos, uma relação de interdependência que é a que estabelece o caráter de estrutura e faz das pessoas membros”. Dessa forma, um grupo constitui um fluxo de demandas em situação e circunstância dadas, confirmando seu caráter concreto e histórico inerente dos grupos.

Considerando a vida diária da empresa, o autor demonstra que os grupos não constituem apenas um lugar onde seriam trazidas experiências vividas fora dos grupos, mas o lugar em que seriam sentidos, revelados eventualmente transformados os sentimentos profundos parcialmente inconscientes que ligariam as pessoas. O autor apresenta a tese de que existe uma afetividade de grupo, o que significa que a qualquer momento, em todo o grupo, predomina um sentimento, compartilhado conjuntamente por seus membros com sutilezas individuais. Geralmente, esse sentimento é inconsciente e governa a vida do grupo em todos os seus níveis.

O trabalho do autor suscita a reflexão sobre a problemática concebida como experiência coletiva de relação que tanto implica o gestor como membro do grupo quanto sua relação com os membros de seu grupo de trabalho. Dessa forma, com essa questão Pagès (1982) ressalta a importância da confiança no grupo, categoria essa que fundamenta o desenvolvimento da teoria relacional. De acordo com essa abordagem, o grupo é a sede dos fenômenos de relação.

Os processos de trabalho do grupo apresentam-se, nesse particular, como um caso especial da situação de grupo. Conforme ressalta Pagès (1982, p. 308), o desenvolvimento de uma relação autêntica, não defensiva, entre o gestor e o grupo será considerado um elemento essencial de mudança. A ligação afetiva entre o gestor e os membros do grupo não é considerada como uma condição de análise, mas como o fundamento da evolução. “Não será negando-a nem mesmo analisando-a, isto é, tentando reduzi-la a um conceito que o processo

de mudança poderá progredir, mas vivendo-a de forma menos defensiva, menos obscura e mais espontânea”. Vale ressaltar que quando o autor fala na relação entre gestor e grupo, não está se referindo aos conceitos de interdependência e de interação em psicologia social, mas, sim, à sua teoria relacional de grupo, que em sua concepção estimula o engajamento subjetivo na relação do gestor com o grupo, ou seja, o desenvolvimento de um relacionamento autêntico baseado na busca de atendimento das necessidades do grupo e das pessoas que o compõem. Isso prescinde da atitude de confiança do gestor.

A abordagem relacional implica compreensão de outro conceito, o de grupo. A definição de grupo pela psicologia social científica centra-se nas relações entre indivíduos, com a noção de interdependência e de interação que partem do indivíduo para construir o grupo, apoiando-se numa propriedade comum dos indivíduos ou numa determinada concepção de suas relações. Pagés (1982, p. 298) acredita que essas definições tendem a reduzir o nível grupal ao nível interpessoal. Nesse enfoque, os grupos são espécies de resíduos estatísticos das interações interindividuais, que exercem em compensação uma ação reguladora sobre o comportamento dos participantes. Assim diz o autor: “É claro que esse esquema não coloca a origem dos sentimentos experimentados pelos participantes na própria relação de grupo, mas na história individual dos participantes.”

Pagés (1982, p. 315) argumenta que essas definições não atingem o nível propriamente do grupo. No enfoque grupal admite-se “a imediaticidade de uma experiência afetiva na relação com o outro através do sentimento, que nos dá de início o outro em sua alteridade”. Essa experiência, quando sentida coletivamente numa situação de grupo representa um encontro com os outros. É o fundamento do laço da união grupal. Desse modo, o autor explica que o grupo é a sede dos fenômenos de relação e estes são fenômenos vivenciados. Não são explicados, mas constatados.

Para Pagès (1982, p. 299), a relação é vivida. Essa ideia postula uma ligação rigorosa entre relação e afeto. A relação é um fenômeno imediato e primeiro, tanto chave dos fenômenos psicológicos como dos fenômenos sociológicos: “Sempre e de imediato a relação humana é afetiva. Ela é sensibilidade ao outro, ou, como diz Heidegger, uma preocupação (*Sorge*), uma assistência (*Fürsorge*)”. O sentimento do outro é imediato. O ser humano realiza um contato imediato com os outros homens. Admite-se, pois, que a relação humana não é assimilável ao relacionamento como um objeto, a um tipo de relacionamento instrumental, mas dá o outro em sua alteridade, não como um indivíduo reduzido à percepção daquele que o observa ou às suas necessidades, mas como sendo o outro. Assim, “o sentimento põe em relação com o outro, implica a relação” segundo Pagès (1982, p. 300)

A vida dos grupos, portanto, é fortemente influenciada por fenômenos afetivos profundos e das situações de grupo supõe a utilização de métodos próprios para revelar progressivamente tais fenômenos (PAGÈS, 1982). Nesse sentido, a teoria traz a reflexão sobre a experiência coletiva da relação, que tanto implica o gestor como os membros de seu grupo de trabalho. Nessa abordagem, a posição do líder é de facilitador de desenvolvimento das pessoas no grupo e do próprio grupo. Os processos de trabalho grupais apresentam-se nesse particular, como um caso especial da natureza dessa relação.

Essa teoria estimula o engajamento subjetivo do gestor ou daquele que atua como facilitador de mudança coletiva. Esse entendimento ajuda a pensar o significado da relação gestor-grupo na organização como fator de transformação, libertação e realização no trabalho. Assim, a afetividade de grupo seria uma dimensão essencial para mudanças organizacionais, pois o grupo, visto como força promotora de autogestão e de relação, interferiria nas ações individuais e coletivas, auxiliando as pessoas e o próprio grupo a modificarem as suas capacidades potenciais.

Essa é uma abordagem que possibilita a visão de uma liderança afetiva como processo de aprendizagem para a construção de equipes eficazes, mediante o estabelecimento de uma relação entre gestor e grupo pautada nas atitudes de alteridade e de confiança.

### **3.2 Contribuições Teóricas para o Modelo de Referência**

Aqui foram apresentadas referências teóricas sobre a afetividade no trabalho: as teorias dos traços afetivo-emocionais, as atitudinais e as dos estados afetivo-emocionais. No campo científico, as duas últimas teorias tendem a ser mais valorizadas nas pesquisas sobre afetividade no trabalho do que as grandes teorias sobre personalidade (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Atualmente este tema de pesquisa se encontra ampliado na área de comportamento organizacional: os estudos de Valle (2005) demonstram um crescimento do interesse por manifestações afetivas nas organizações.

A valorização da afetividade no trabalho é importante porque pode influenciar a melhoria da gestão, construção de boas relações interpessoais, a motivação, o bem-estar das pessoas e o desenvolvimento de equipe.

Ignorar as emoções e os afetos no trabalho, provavelmente, constitui um dos fatores responsáveis pela dificuldade de muitos gestores de lidarem com as pessoas, sobretudo pela falta de habilidade de resolver conflitos. Segundo Bergamini e Tassinari (2008), é na

esfera dos conflitos que se tem a visão do quanto as emoções contribuem ou dificultam entendimentos interpessoais. É no conflito que as emoções afloram. Robbins (2003, p. 163) demonstra que no campo da gestão o comportamento especificamente emocional não é muito bem vindo, como se fosse natural que as pessoas pudessem livrar-se de suas emoções. “Todo comportamento no trabalho é presumido como se fosse totalmente racional”. Embora olhar o ser humano dessa perspectiva torne mais fácil analisar o comportamento no trabalho, “é possível que ele gere avaliações altamente imprevistas e não realistas”.

Outro aspecto marcante da importância da afetividade no trabalho é o valor que a emoção, um dos elementos da afetividade, representa na concepção do humano. O ser humano é muito “mais bem caracterizado como um ser emocional do que um ser racional” (BERGAMINI; TASSINARI, 2008, p. 20). Dessa forma, percebê-lo desprovido de suas emoções seria negar sua principal característica, o que refletiria na realização no trabalho e no desempenho profissional. Murray (1971, p. 80) conceitua as emoções como “poderosas reações que exercem efeitos motivadores sobre o comportamento”. Segundo o autor, as reações emocionais exercem influência sobre a “percepção, aprendizagem e desempenho”. Amabile e Kramer (2007, p. 42-53) complementam dizendo que quando uma pessoa, em seu cotidiano, precisa enfrentar situações de trabalho que lhes são desconfortáveis ou destrutivas, passa a desenvolver percepções negativas sobre a organização, a chefia, os colegas, a atividade de trabalho e até sobre si mesmo. Por consequência torna-se frustrada, desmotivada e infeliz, o que vai repercutir de forma desfavorável no desempenho, tanto em curto como em longo prazo.

Assim, assumir a integração entre emoção e intelecto é essencial para o desempenho. A racionalidade organizacional relaciona-se com processos psicossociais, que são aqueles que envolvem as interações sociais no trabalho, e esses processos, por sua vez, necessitam das emoções para serem entendidas. Desse modo, a predisposição emocional parece prevalecer quase integralmente qualquer tipo de atividade humana no trabalho.

Os estudos sobre afetividade no trabalho, nesta seção, contribuíram para a construção de outra parte do modelo de referência para a análise da pesquisa, com base em duas dimensões interdependentes: 1) potência afetiva individual (PAI) e 2) potência afetiva grupal (PAG).

A dimensão PAI foi desenvolvida mediante a análise das abordagens sobre traços afetivo-emocionais, atitudes e estados afetivo-emocionais (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Com base nas teorias dos traços afetivos, verificou-se que os afetos no trabalho podem ser compreendidos pela definição de traços de personalidade. Segundo as teorias da

personalidade, há vários fatores dessa dimensão humana que, sendo características de personalidade inatas, são estáveis e, assim, resistem a qualquer processo de alteração. É natural a tendência do ser humano de lutar para dar continuidade ao seu jeito de ser, mantendo sua singularidade ou personalidade ímpar. De acordo com Bergamini e Tassinari (2008), as características tidas permanentes são, por exemplo, as aptidões, os valores e as atitudes. Robbins (2002) acredita que as atitudes em relação aos valores são menos estáveis. Entretanto, além de alguns fatores inatos e estáticos, a personalidade envolve também comunicação, relacionamentos e autoconceitos, o que se reporta à compreensão de que o ser humano também é passível de mudança, pois seu desenvolvimento se realiza em contínua e dinâmica interação com seu ambiente. Cabe ressaltar que a mudança de personalidade só é possível se o indivíduo tiver realmente desejo de mudar (BERGAMINI; TASSINARI, 2008).

A compreensão da subjetividade e intersubjetividade do indivíduo conduz à visão do sujeito como singular e responsável por sua história de vida. Para alguns autores, refere-se à visão do “ser em devir” (FREIRE, 2002), “ser multidimensional” (BOCK, 2001) e “ser complexo” (MORIN, 2001).

Perceber o homem como ser em devir é compreendê-lo como inacabado, incompleto em uma realidade igualmente inacabada. Capaz de se tornar consciente de sua limitação. Um ser que se supera, e para o qual a imobilidade representa uma ameaça fatal e para quem o passado é um meio para compreender a si mesmo e para construir o futuro com mais sabedoria (FREIRE, 2002).

Dizer que o homem é multidimensional significa que é um ser genérico, singular, ativo e reflexivo, afetivo, simbólico, histórico e cultural e ser da palavra. Desse modo, as dimensões que configuram um ser humano devem considerar um suporte biológico determinado, o corpo, visto em sua concepção subjetiva caracterizada pela consciência, identidade, afetos e emoções, e pelo inconsciente. Além disso, o conhecimento, a vontade, a linguagem, a sociabilidade, a cultura, a espiritualidade e também o trabalho, todos esses aspectos contribuem para a formação do humano. Morin (2001, p. 59) complementa:

“[...] um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida, sujeito de afetividade intensa e instável. Sorri, ri, chora, mas sabe também conhecer com objetividade; é sério e calculista, mas também ansioso, angustiado, gozador, ébrio, extático, é um ser de violência e de ternura, de amor e de ódio; é um ser invadido pelo imaginário e pode reconhecer o real, que é consciente da morte, mas que não pode crer nela, que secreta o mito e a magia, mas também a ciência e a filosofia; que é possuído [...] pelas idéias, mas



que duvida [...] e critica as idéias; nutre-se dos conhecimentos comprovados, mas também de ilusões e de quimeras”.

O homem é um ser socio-histórico que se torna humano em função do estabelecimento de relações sociais. Sua história tem sido a da sua própria socialização, a qual se inicia em pequenos grupos (família, clã, entre outros) e continua ao longo de sua existência em inserções em grupos maiores (cidade, Estado, país, globalização, etc.). Esse fenômeno se realiza de forma dinâmica e processual.

Por meio do corpo, principalmente das mãos, o homem constrói e transforma a natureza e, simultaneamente, é transformado por ela, dando-se, assim, o desenvolvimento de ambos. Além disso, o corpo é centro de conhecimento, por seu intermédio se conhece o ambiente, entra-se em contato com o universo material e com as pessoas. O corpo é também fator de poder, pois tem a função de “ter” e “possuir”, já que o indivíduo reclama como “próprio de si” aquilo que o organismo sente e internaliza ou é a ele agregado.

O conhecimento é mais do que uma simples teoria da consciência. O papel da consciência é fornecer os modelos de funcionamento da mente, onde, naturalmente, se incluem os dados e estruturas cognitivas, como também os afetos, as emoções, a memória. Vale ressaltar que o conhecimento humano é sempre parcial devido à complexidade da realidade. Todavia, o ser humano torna-se consciente das coisas pelos sentidos e pela inteligência.

A vontade humana relaciona-se com a capacidade de autonomia. Ser livre é ser autônomo, ou seja, é poder pensar e agir por si próprio. Assim, pode-se compreender a autonomia combinando-a com a faculdade de autodeterminação (ARGYRIS, 1968) e com a condição de ser livre (FREIRE, 2002; MORIN, 2001). Vale ressaltar, levando-se em consideração o convívio em sociedade, que a liberdade não deve ser utilizada de forma pura, sem nenhuma dependência com relação à lei. Portanto, a pessoa livre pode fazer uso da vontade, porém o fará com maior clareza e propriedade se tiver conhecimento e consciência de sua liberdade.

A linguagem possibilita a interação. Ela é antes de tudo social. Tem por função básica a comunicação, a expressão e a compreensão. A comunicação permite a interação social e organiza o pensamento. A linguagem (verbal, gestual e escrita) é instrumento de relação com os outros e é importantíssima na constituição do indivíduo como sujeito.

O simbólico relaciona-se com a maneira da pessoa desenvolver seus projetos, os quais dependem de suas identificações com o mundo que a rodeia. O ser humano é o único ser capaz de fazer representações, como por exemplo, a música nos remete ao amor.

O trabalho, por sua vez, é fundante e tem um valor intrínseco e instrumental para o ser humano. A posição central do trabalho e o valor ocupacional de um indivíduo exercem “um papel crítico e um senso de identidade, auto-estima e bem-estar psicológico” (MUCHINSKY, 2006, p. 346). O valor intrínseco do trabalho relaciona-se com o valor que a pessoa dá a si mesmo ao desempenhar seu trabalho. O valor utilitário do trabalho é representado pela condição de provimento das necessidades humanas, bem como pelo fato de servir de canal de expressão das competências humanas, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Amabile e Kramer (2007, p. 19) demonstram o papel do trabalho na construção do sentido. Segundo os autores, os fatos que ocorrem no cotidiano do trabalho irrompem de repente em “processos cognitivos, emocionais e motivacionais”. A construção do sentido é iniciada pela mente, que procura compreender os acontecimentos do trabalho e suas repercussões. Durante isso, as percepções influenciam as emoções envolvidas nesse processo de compreensão, repercutindo no surgimento das motivações. Sinteticamente, a ideia dos autores é de que existe uma relação entre a percepção que a pessoa tem dela mesma e de seu próprio trabalho e a motivação. Desse modo, uma valorização de si e de seu trabalho relaciona-se a uma motivação elevada. Com essa compreensão, os autores deixam evidente o valor intrínseco da motivação no trabalho.

Estudando a motivação no trabalho, Levy-Leboyer (1994) apresenta o questionamento sobre o valor essencial do trabalho, isto é, o trabalho como sinônimo de obrigação, como significado de realização ou como fonte de satisfação pessoal. Nesse sentido, o valor do trabalho é relativo para cada pessoa.

Da explanação sobre o papel do trabalho no desenvolvimento do humano, pretende-se destacar o efeito que a dinâmica da vida interior no ambiente laboral pode ter sobre o desempenho (AMABILE; KRAMER, 2007). A vida no trabalho, assim como a vida pessoal, é acompanhada de estados afetivo-emocionais de conforto e desconforto, que podem minar a motivação da pessoa. Assegurar bem-estar e equilíbrio interior ante as situações desagradáveis não é uma coisa fácil. Assim, para enfrentar dificuldades ligadas às tarefas do trabalho e resolver os conflitos inerentes ao cotidiano da organização, faz-se necessário certo nível de maturidade emocional.

Observa-se, na concepção de homem multidimensional, que a afetividade exerce uma função integradora das demais dimensões humanas e que se destaca como aquela que mais caracteriza o ser humano. Nesse âmbito, verifica-se que a autoestima de uma pessoa é fator relevante em seu comportamento tanto dentro como fora do trabalho.

A subjetividade de uma pessoa no trabalho pode se tornar conhecida por intermédio de sinais reveladores de sua autoestima. Esses sinais podem ser suas atitudes. Tendo isso em mente, buscou-se fazer a integração entre as teorias dos estados afetivo-emocionais e as atitudinais, privilegiando o aspecto singular do humano.

Segundo Reece e Brandt (2000), a autoestima é composta de dois componentes: autoeficácia e autorespeito. A primeira aponta para a crença do indivíduo de que é capaz de atingir aquilo que programou para si. A segunda refere-se ao sentimento profundo de autovalorização. Nesse sentido, as pessoas que mais se respeitam são aquelas que se conhecem. São indivíduos considerados amadurecidos e estáveis no aspecto emocional. Geralmente, reconhecidos como psicologicamente equilibrados.

Dubrin (2003) garante que a autoimagem tem um grande impacto no desempenho no trabalho. Para o autor, uma imagem favorável sobre si implica um bom desempenho no cumprimento de tarefas. Nesse sentido, o desempenho relaciona-se a esse fator intrínseco que influi nas atitudes de cada pessoa: auto-estima equilibrada tende a resultados positivos de desempenho e auto-estima rebaixada presume resultados negativos de desempenho.

Decy e Ryan (1990, p. 32) postulam que a motivação intrínseca está ligada ao sentimento de autovalorização e “tem como base as necessidades orgânicas inatas de competência e autodeterminação”. Padrões de autoestima equilibrada estimulam atitudes positivas e realistas no trabalho. Nesse sentido, essas necessidades estimulam a motivação pessoal para o indivíduo realizar conquistas e vencer desafios e dificuldades de seu cotidiano laboral, formando a base para a auto-estima. Assim, compreende-se que a busca de realização e de superação de dificuldades representa o esforço do indivíduo para atingir aquele nível de produtividade que ele tenha fixado para si. Desse modo, observa-se que as atitudes podem ser tomadas como indicadores de uma autoestima equilibrada. Fica, portanto, estabelecida a ligação entre autoestima, atitude e desempenho, bem como o significado que a inter-relação entre esses fatores representam para a construção do sentido que cada um dá a sua vida no trabalho.

Como observado, a autoestima equilibrada tende a levar a pessoa à ação. Vale ressaltar que ação sem reflexão é temerária, pode gerar consequências desastrosas. Se o indivíduo não pensar suas ações, provavelmente terá dificuldades para saber qual direção

poderá levá-lo ao alcance de seus objetivos. A reflexão é necessária para ajudar a decidir e construir possibilidades diante de uma realidade que a cada dia apresenta-se mais incerta e instável. Por outro lado, reflexão sem ação pode não passar de delírio ou de uma verdadeira paralisação sem sentido.

As atitudes que estão associadas a um sentimento de autovalorização e autoimagem favorável podem ser representadas por: satisfação no trabalho (grau de empatia com a chefia, contentamento com colegas, salário e políticas de incentivos), envolvimento no trabalho (nível de identificação com o trabalho) e comprometimento organizacional afetivo (afetos dirigidos à organização).

Para Michel (1994, p. 23), na motivação intrínseca o objetivo almejado é “obter satisfação ligada à execução do trabalho em si”. Na motivação extrínseca, “o indivíduo trabalha buscando as recompensas externas ao trabalho”, por exemplo, os incentivos salariais e outros tipos de benefício que possam ser oferecidos pela organização. Bergamini e Tassinari (2008, p. 8) complementa:

A satisfação obtida pela motivação intrínseca é a fonte verdadeira de satisfação, autovalorização e estima pessoal. Estar satisfeito com o próprio desempenho não só favorece e aumenta a auto-estima como também cria dentro de cada um mais segurança diante dos desafios maiores e futuros. [...], Pessoas satisfeitas consigo mesmas são exemplos de auto-estima elevada.

De acordo com a abordagem dos estados afetivo-emocionais, a autoestima relaciona-se com afetos positivos (AP) e afetos negativos (AN). Afetos positivos como entusiasmo, atividade e alerta estão associados a uma autoestima favorável. Já os afetos negativos, que podem ser representados por nervosismo e tendência a vivenciar estados emocionais desagradáveis como a raiva e a culpa, se relacionam a uma auto-estima rebaixada (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

De forma semelhante à abordagem dos estados afetivo-emocionais, a concepção da afetividade ético-política (SAWAIA, 1999, 2000, 2002, 2003) compreende os afetos como uma categoria que influencia o indivíduo em sua capacidade de agir. Essa segunda teoria pressupõe que sentimentos positivos elevam a condição do sujeito à identificação com a humanidade e com o bem comum, confirmando a afetividade como ética. Ao contrário, os sentimentos negativos são geradores de potência de padecimento e enfraquecem a sua condição ontológica. Assim, a tristeza, a insegurança, o medo, a raiva, a desesperança, por exemplo, são expressões de afetos que enfraquecem as ações das pessoas.

Relacionando as duas teorias – abordagem dos estados afetivo-emocionais (GONDIM; SIQUEIRA, 2004) e afetividade ético-política (SAWAIA, 1999, 2000, 2002, 2003) – infere que: 1) a afetividade pode ser positiva ou negativa; 2) a afetividade positiva numa organização poderá contribuir para tomada de atitudes norteadas por um comportamento ético-político e 3) a afetividade negativa poderá representar um risco para a organização e para as pessoas, pois indica falta de atitude e alienação.

A convicção de um gerente de determinada empresa que “excluir uma pessoa no trabalho é errado” é uma avaliação. Essa crença estabelece a base para os sentimentos do indivíduo e repercute em suas emoções, podendo se traduzir em “Não gosto da chefia de recursos humanos porque ela discrimina aqueles que não pensam como ela”. Finalmente, esse sentimento pode levar a resultados no comportamento do gerente. O aspecto comportamental de uma atitude diz respeito à tendência de uma pessoa agir de um determinado modo em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para concluir o exemplo, é provável que esse gerente evite a intervenção da Chefia de RH nos processos de avaliação de desempenho junto à sua equipe, por causa dos sentimentos de desconfiança em relação a ela.

Então, o comportamento ético-político na organização significa o seguimento de pensamentos e afetos relacionados ao trabalho que deflagram uma autoestima equilibrada e promovem a identificação das pessoas com seu semelhante e com o bem comum. Esse comportamento implica um encontro do indivíduo com a organização em seu cotidiano e trabalho, tendo por base a singularidade, devir, atitudes, confiança nas relações com o outro, ação coletiva e engajamento grupal. Pensa-se que esse comportamento poderá contribuir para a construção de sentido no trabalho, civismo organizacional, bem-estar, capacidade de negociação política e ampliação da consciência crítica.

Dessa análise foi construída a primeira dimensão da afetividade institucional, denominada potência afetiva individual (PAI). Vale ressaltar que essa dimensão não deve ser tomada isoladamente. Deve-se buscar o necessário conhecimento dos objetivos do trabalho, tendo o cuidado que o desempenho individual não se transforme num fim em si mesmo, o que afetaria o sentido do fazer coletivo. É certo que o desempenho pressupõe a motivação individual, mas a ação grupal deve transcendê-la. Assim, deve-se favorecer o engajamento do trabalhador com sua equipe. Esse é um processo, no qual o trabalhador tem consciência do seu próprio valor e de seu poder enquanto co-participante do trabalho de sua equipe, como também é produto do papel de facilitação do gestor, que estimula a crescente participação do indivíduo no grupo. Considerando a relevância dessa reflexão, construiu-se a potência afetiva

grupal (PAG), que se constitui na segunda dimensão do modelo da afetividade institucional aqui proposto.

A dimensão grupo foi desenvolvida com base na contribuição da teoria relacional (PAGÈS, 1982) e da teoria do comportamento de ligação (BOWBLY, 1997) e complementada por alguns teóricos que estudam o aspecto confiança. A confiança é definida como uma representação simbólica da maneira como os seres humanos compreendem suas relações, sendo que a avaliação pode ser afetada em situações arriscadas ou que gerem vulnerabilidade em relação a comportamento futuro, ou na interpretação das ações do outro (DIRKS; FERRIN, 2001; HUFF; KELLEY, 2002; BROWN, 2001).

A teoria relacional ressalta a afetividade que se obtém na confiança estabelecida na relação gestor-grupo. Além disso, leva em consideração as necessidades individuais e os interesses coletivos (engajamento grupal). O grupo é tido como o lugar onde os sentimentos são sentidos e expressados, o que determina o tipo de ligação das pessoas umas com as outras (PAGÈS, 1982).

De acordo com Bowlby (1997), os seres humanos têm propensão a estabelecer vínculos afetivos intensos uns com os outros. O autor explica que as diferentes formas de consternação emocional e perturbação de personalidade, tais como ansiedade, depressão, raiva e desligamento emocional são originadas pela separação e perda involuntária.

A tese de Bowlby (1997, p. 169) é de que “os modos de perceber e lidar com pessoas emocionalmente significativas [...] podem ser influenciados e, talvez, seriamente distorcidos pelas experiências que eles tiveram com seus pais durante [...] infância e adolescência [...], e que possivelmente – pelo menos algumas delas – ainda repercutem no presente”. Embora o comportamento de ligação seja mais intenso nos primeiros anos de vida, sustenta-se que ele caracteriza o indivíduo do berço à sepultura. Com a idade, a frequência e a intensidade com que esse comportamento se manifesta diminuem gradativamente.

Embora não se tenha conhecimento de aplicação do estudo de Bowlby (1997) na área do trabalho, considera-se que sua teoria pode contribuir para ampliar a compreensão da vida em grupo, pois a formação de vínculo é um fenômeno presente nas relações entre as pessoas, envolvendo aspectos emocionais que, usualmente, persiste por parte do ciclo vital e é dirigido para um ou alguns indivíduos específicos, geralmente em ordem clara de preferência. Assim, relacionar essa teoria às outras citadas nesta seção pode oferecer orientações para se entender as formas de interação no grupo, como se desenvolvem as escolhas entre as pessoas e o como se realiza o processo de vinculação grupal.

O ponto fundamental que liga essa abordagem à teoria relacional (PAGÈS, 1982)

é a importância do envolvimento emocional e da aprendizagem para o estabelecimento da confiança, aspecto essencial para o desenvolvimento da afetividade de grupo. De acordo com Bowlby (1997), a maioria das emoções mais intensas se origina durante a formação, manutenção, rompimento e renovação de relações de ligação. Um vínculo afetivo que se mantém inalterado é sentido como uma fonte de segurança e um que se renova é uma fonte de alegria. Ainda mais a aprendizagem da distinção entre o familiar e o estranho constitui um processo-chave no desenvolvimento da ligação.

A forte relação causal entre as experiências de um indivíduo com seus pais e sua capacidade posterior para estabelecer vínculos afetivos, e certas variações comuns dessa capacidade, podem manifestar-se em problemas no trabalho, como, por exemplo, esse indivíduo apresentar dificuldades na relação com a liderança e com a equipe da qual faz parte. A principal variável para a qual se chama a atenção é o grau em que o líder (facilitador) de um grupo fornece aos seus membros uma base segura e estimula as pessoas a explorar seus próprios talentos a partir dessa base. Nesses papéis, o desempenho da liderança deve variar segundo vários parâmetros, dos quais o mais significativo, porque envolve todas as relações, talvez seja o grau em que o líder reconhece e respeita o desejo e a necessidade que cada membro da equipe tem de uma base segura, e ajusta seu comportamento a isso. Isso implica uma compreensão da importância do aspecto da confiança.

De acordo com Dirks e Ferrin (2001), a confiança deve gerar, direta ou indiretamente, efeitos positivos sobre atitudes, percepções, comportamentos e resultados de desempenho dentro da organização. Os autores identificaram duas principais orientações ligadas à compreensão do tema:

- a) uma referência dominante, identificada em 90% das pesquisas, em que a confiança é vista como capaz de repercutir diretamente no desempenho;
- b) uma outra, pouco explorada, específica para determinados contextos, na qual a confiança é estudada como condição mediadora, atuando na facilitação de alguns determinantes que afetam os resultados organizacionais.

Segundo Dirks e Ferrin (2001), entre os fatores que demonstram melhores resultados em relação às pesquisas empíricas, tem-se o impacto da confiança como variável causal direta na influência sobre atitudes, percepções e outros fatores cognitivos. Lembrando-se que atitudes são entendidas nessa pesquisa como: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento com a organização (cooperação, negociação)

As emoções são, para alguns teóricos, um elemento importante na formação e na vivência da confiança, podendo expressar-se, conforme Huff e Kelley (2002), como

indicadores da presença e da qualidade da confiança em um relacionamento. Brown (2001) salienta que existem emoções que contribuem para atitudes de confiança, uma vez que são antecedentes dos comportamentos de confiança. Entre estas, podem-se citar: esperança, fé, convicção, compromisso e otimismo (HUFF; KELLEY, 2002). Contrariamente, medo, ceticismo, cinismo e cautela podem ser alguns exemplos de emoções antecipatórias relacionadas com desconfiança.



Percebe-se a complexidade do fenômeno da PAG na atitude de confiança da liderança, que é mediada por um conjunto de emoções e sentimentos capazes de gerar um forte vínculo entre o líder e o liderado e revelar a qualidade da autoestima das pessoas que o formam.

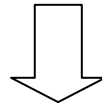
Esta seção interessou-se, especialmente, por integrar o sentido de manutenção da individualidade do sujeito com as teorias dos estados afetivo-emocionais e das atitudes. Demonstrou-se que a afetividade positiva no trabalho está relacionada à demonstração de atitudes, estabelecimento de vínculos de confiança e comportamento ético-político. Acredita-se que a presença desses aspectos pressupõe a existência de uma autoestima equilibrada. Assim, o ponto de interseção entre a PAI e PAG são as atitudes que têm como antecedentes uma qualidade de autoestima e valores éticos e políticos.

Foram descritos modelos sobre afetividade no trabalho segundo diferentes abordagens. Dentro dos objetivos dessa pesquisa identifica-se, portanto, com base nos autores referidos, parte de um modelo de referência, conforme o Quadro 2, baseado na interdependência entre duas dimensões que foram objeto de análise da pesquisa.



**Quadro 2 – Primeira e segunda dimensões da afetividade institucional: PAI e PAG**

<b>Sujeito/Autoestima/Atitudes Afeto</b>			<b>Liderança/Relação afetiva/Grupo Afeto</b>	
<b>Visão do homem como sujeito</b>	<b>Estados afetivo-emocionais e afetividade ético-política</b>	<b>Atitudes</b>	<b>Teoria relacional</b>	<b>Comportamento de ligação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser multidimensional</li> <li>- Ser complexo</li> <li>- Ser em devir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimentos positivos que contribuem para uma autoestima equilibrada: potencializadores de ação</li> <li>- Sentimentos negativos associados a uma autoestima desfavorável: bloqueadores de ação</li> </ul>	Indicadores de autoestima/atitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- envolvimento com o trabalho</li> <li>- comprometimento organizacional afetivo</li> <li>- satisfação no trabalho</li> </ul>	Indicadores de afetividade de grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- atitude de confiança na liderança</li> <li>- ação conjunta (sinergia)</li> <li>- atendimento das necessidades individuais e interesses coletivos</li> </ul>	
<b>Potência afetiva individual – PAI</b>  Competência Individual			<b>Potência afetiva grupal - PAG</b>  Competência de produção coletiva	
<b>Dimensões da afetividade institucional: PAI e PAG</b>				



**Construtores do comportamento ético-político**

## 4 AFETIVIDADE INSTITUCIONAL

Nesta seção apresentam-se as transformações contemporâneas nas organizações e sua relação com mudanças paradigmáticas e cultura organizacional. Dando seguimento, será abordada a questão da institucionalização e analisadas as perspectivas teóricas sobre cultura organizacional, o que ofereceu condições para se compreender que a origem do conceito da afetividade institucional advém dos estudos sobre cultura organizacional.

### 4.1 Complexidade, Institucionalização e Cultura organizacional

O mundo do trabalho contemporâneo está caracterizado por uma velocidade desenfreada de transformações profundas e simultâneas. Uma das características deste contexto de mudança é globalização e interdependência do mundo, que exigem das organizações muita produção tecnológica, adaptação a cenários de incerteza e criatividade para transformar fatores de tempo e conhecimento em diferenciais competitivos. De acordo com Silva, Cheaz e Calderon (2001), vive-se um momento de turbulência como consequência da confrontação dialética dos interesses associados às diferentes visões de mundo (visão mecanicista, visão econômica e visão complexa), que competem para prevalecer neste contexto de mudança. Assim, os diferentes paradigmas e referências que até pouco tempo orientavam ações e decisões, bem como a própria maneira de compreender o mundo estão sendo abalados de forma contínua e simultânea.

A partir da Terceira Revolução Industrial, passou-se a vivenciar um período de crise para os trabalhadores e para a sociedade, marcado por fortes desequilíbrios e injustiças sociais. No marco da década de 1980, nos países de capitalismo avançado, as organizações tentam novas modalidades de gestão. Os enxugamentos, *downsizings* e outros mecanismos de busca de produtividade pela organização passaram a fazer parte de uma estratégia para atender as exigências da exacerbada competição gerada pela globalização, bem como pela desvalorização e pelo baixo investimento nas questões humanas e sociais. Juntando-se a isso, o capital mundial passa a ser estruturado sob a dominância financeira e não mais sob a produtiva, que o determinou.

Outro aspecto marcante na Terceira Revolução Industrial diz respeito ao “interesse maior” que as organizações passam a dispensar às pessoas. Exige-se delas maior flexibilidade e adaptabilidade para vencer as dificuldades de previsão em curto prazo. De modo crítico, Antunes (2006) argumenta que o atendimento dessas exigências, na maioria dos

casos, ocorre mediante a institucionalização de formas específicas de apropriação do saber intelectual do trabalho pelo capital, ou seja, pela renúncia à singularidade e as características que pertencentes à esfera da subjetividade e da interação social. Ressalta que essa suposta valorização da subjetividade observada nas práticas de gestão atuais, na realidade tem aumentando a alienação do trabalhador, pois o capital explora não somente sua força física, mas principalmente sua dimensão cognitiva. Por esse prima o trabalhador não passa de capital humano, que viabiliza o interesse do gerente ou daquele que esse representa, ou seja, sua competência passa a representar possibilidade de aumento do capital, uma vez que contribui para favorecer maior vantagem competitiva às corporações organizacionais.

Ampliando a crítica, Antunes (2003) diz que as modificações da década de 1980 foram tão intensas que atingiu não só a materialidade do trabalho, mas tiveram profundas repercussões em sua subjetividade e sua forma de ser. Assim, as ações voltaram-se agora para assegurar a sobrevivência, evidenciando comportamentos mecanizados e automáticos. Aquilo que caracteriza o individual, o que é o humano e o seu valor para a sociedade tornam-se questões irrelevantes diante da busca pela sobrevivência. Desse modo, instala-se o fenômeno da fragmentação, a excessiva flexibilização que gera desagregação e desumanização. A grande consequência é uma enorme irracionalidade societal (ANTUNES, 1999, 2001, 2003, 2006).

Voltando o olhar para aqueles que compreendem positivamente o interesse das organizações pelas pessoas, Davel e Vasconcelos (1997, p. 72) observam que, no processo de busca por competitividade, as empresas começam a “perceber que não há produtividade plena sem o reconhecimento da subjetividade do trabalhador”. Entretanto, a ênfase aqui é no coletivo. O argumento que se coloca é de que o desenvolvimento individual, geralmente, reflete interesses particulares de crescimento, porém pode não impactar diretamente na *performance* organizacional geral. Assim, o cenário organizacional contemporâneo tende a buscar a promoção de comportamentos colaborativos, maior integração e comprometimento, mediante o desenvolvimento da organização social do conhecimento, desenvolvendo a crença de que para se alcançar retorno positivo dos investimentos feitos com as pessoas, faz-se necessário que as organizações realizem a produção conjunta de um conhecimento socializado e que considerem as necessidades e os interesses das pessoas que a compõem.

Pode-se observar a natureza complexa e a vulnerabilidade estabelecidas pela pressão das demandas do capitalismo emergente, representado, na atualidade, por duas vertentes: a globalização e a universalização. A primeira, de um lado, pautada em uma divisão transnacional do trabalho, na fragmentação do processo produtivo e no nomadismo do capital

financeiro, tem a tendência à homogeneização e à alienação em massa. Do outro lado, a segunda privilegia a valorização das características constitutivas e singulares do ser humano, apontando para a visão de sujeitos participativos (ROUANET, 2000).

Para Bauman (2001), a era da globalização é marcada pelo surgimento de dificuldades no sentido do fortalecimento do caráter do indivíduo, do reconhecimento da sua alteridade e da manutenção de seu bem-estar. Desse modo, caracteriza-se por barreiras à formação de vínculos sociais produtivos e saudáveis. Sennett (1999) complementa que esses vínculos dependem da associação a longo prazo:

Laços sociais fortes, como a lealdade, confiança, senso de objetivo e responsabilidade, entre outros, dependem da associação a longo prazo, condição há muito excluída do contexto de nossas organizações (SENNETT, 1999, p. 24).

Levando-se conta que essas exigências são feitas ao indivíduo pelas organizações como parte do contexto de manter-se inserido no mercado globalizado, pode-se pensar que fragmentação e a alienação, antes tidas como relacionadas à organização do trabalho centrada na tarefa, comprometendo a construção de sentido do trabalho, parecem ampliar-se para a dimensão dos vínculos e para a afetividade, que são originários das relações humanas, repercutindo na interação social, na cultura organizacional e em seus desdobramentos.

Assim, nesse ambiente complexo e globalizado, marcado por exigências de interações sociais e conexões entre pessoas de diferentes regiões e países, a temática cultura representa uma das variáveis essenciais para a compreensão das organizações do trabalho, pois além das transformações no campo tecnológico e científico, observam-se mudanças de conceitos, de valores e quebra de paradigmas em diversos segmentos da sociedade.

Na sociedade como um todo, essas mudanças culturais refletem a luta de forças em que se manifestam no conflito as três visões de mundo (mecanicista, econômica e complexa), que competem entre si para prevalecer (SILVA; CHEAZ; CALDERON, 2001). Nas organizações, elas se traduzem em uma luta entre o novo e o antigo, ou seja, as transformações das organizações do trabalho atual ante uma dinâmica e uma institucionalidade arraigadas, trazendo consequências ainda não percebidas por todos os envolvidos.

No geral, as visões racionalista e econômica de mundo priorizam aspectos tecnológicos e financeiros, contudo o fator humano representa o verdadeiro diferencial

competitivo, pois os talentos humanos, em processo de constante interação social, é que são capazes de gerar inovação.

Entretanto, as evidências trazidas dos estudiosos das transformações do mundo atual mostram que as organizações parecem despreparadas para enfrentar o desafio de lidar com a dimensão humana.

Em se tratando das organizações contemporâneas, estas se deparam com a necessidade de mudança e inovação tanto na dimensão organizacional (conhecimentos e tecnologias em forma de processos, produtos e serviços) quanto na dimensão institucional (valores, crenças, compromissos, paradigmas, teorias, políticas, missões, normas, leis, ou seja, filosofia, princípios, objetivos e estratégias que conferem um maior grau de sintonia com seu entorno). Aliás, mais que isso, elas necessitam, criativamente, integrar aspectos da dimensão organizacional e institucional, sendo essa junção inerente e fundamental para não só imprimirem maior competitividade, mas, principalmente, assegurar-lhes a construção de sustentabilidade, nos moldes de uma visão complexa de mundo (SILVA; CHEAZ; CALDERON, 2001).

Entre os intentos de dar um tratamento à crise das organizações, destacam-se as ações orientadas à realização de mudanças, principalmente na sua dimensão institucional. Desse modo, faz-se necessária uma mudança do pensamento linear mecanicista, que é competitivo e excludente, para um pensamento complexo, que é cooperativo e inclusivo.

Segundo Kramner (1999), o campo do comportamento organizacional pode ser compreendido como sendo o estudo das organizações como sistemas sociais complexos. Corroborando a idéia constata-se que, na visão complexa de mundo, a organização é um sistema aberto e dinâmico, que deve ser tratado com um sistema adaptativo complexo, cuja função é de facilitador da mudança e do desenvolvimento (SILVA; CHEAZ; CALDERON, 2001). Os conceitos originais propostos pela metáfora do sistema são: valores, sustentabilidade, complexidade, diversidade, multicausalidade, não-linearidade, interdependência, natureza, sociedade, cultura, equidade, participação, interação, construção, sistemas brandos, talentos humanos, solidariedade, afetividade, entre outros.

Tomando a visão complexa para compreender o sistema organizacional, identifica-se que a interdependência entre os elementos desse sistema propõe uma relação de mutualidade, na qual as partes e o todo estão intimamente inter-relacionados, de modo que a transformação numa das partes afeta o todo e vice-versa, ou seja, observa-se a existência de trocas entre as partes e o todo, num movimento dialógico em que a lógica da incerteza e da desordem dialoga com a da certeza e da ordem (MORIN, 2002, 2007). Um dos principais

impactos da incerteza nas organizações e no mundo do trabalho é a necessidade contínua de recriação de si e do ambiente, exigindo das pessoas a capacidade de realizar acoplamentos estruturais que lhes permitam se transformar e transformar os espaços relacionais aos quais pertencem. Essa necessidade pode ser tida como uma das referências ligada ao paradigma complexo, capaz de explicar a tendência para que as novas formas de gestão passem a considerar subjetividade como o verdadeiro diferencial competitivo de uma organização (MATURANA, 2001).

No tocante à subjetividade atualmente desenvolvida nas relações de trabalho emergentes, observa-se, de um lado, a exigência de um trabalhador engajado, comprometido e com sentimento de pertença e identidade com a organização. Pessoas com capacidade de pensar sistemicamente e transformar o ambiente no qual estão inseridas, adotando atitudes flexíveis e criativas em busca de soluções para situações imprevistas, oriundas da instabilidade e dinamicidade da realidade do mundo atual. De outro, a imprevisibilidade e a incerteza podem ser traduzidas em ambiguidades e incongruências entre as demandas das organizações e a subjetividade do trabalhador. O que a pesquisadora observa como importante da avaliação desse cenário é que se faz necessário ampliar a compreensão das relações de trabalho, considerando as contradições, similaridades e paradoxos presentes no cotidiano e que produzem redefinições no espaço de trabalho e na prática do trabalhador.

Para que a visão do trabalhador como um talento humano (visão complexa) seja uma evidência na conjuntura concreta da organização, substituindo a concepção de recurso humano (visão mecanicista) ou capital intelectual (visão econômica), faz-se necessário compreender melhor as interações que se estabelecem entre os sujeitos e o processo de negociação entre seus próprios interesses e os da corporação em que estão inseridos.

O desafio que se coloca para as organizações emergentes é perceber as demandas dos trabalhadores, geradas nos processos de subjetivação e objetivação. Para isso é condição fundamental que a compreensão da realidade dessa relação de trabalho se desenvolva de forma dialógica, processual e dinâmica no dia-a-dia da organização.

Por um lado, existem pessoas interessadas na continuidade da visão mecanicista de mundo, que hoje tem se tornado mais sofisticada com a tecnologia da informação. Por outro lado, existem aqueles que privilegiam a visão econômica de mundo, os quais só se interessam pela acumulação de capital e lucro, cuja proposta é de que as leis de mercado reinem sobre as leis das sociedades. O terceiro grupo é o da visão complexa, que se preocupa em propor uma visão de mundo em que a complexidade da realidade vá além das dimensões

da eficiência produtiva e da competitividade econômica (SILVA; CHEAZ; CALDERON, 2001).

Apesar das limitações impostas à organização relacionadas aos diferentes interesses daqueles que têm o poder para tomar as decisões, verifica-se no contexto organizacional atual a existência de possibilidades criativas, tensões e frestas estimuladoras de reflexões sobre a construção de uma cultura organizacional que inclua o afeto como referência de ação-transformação e não simplesmente como mais uma forma de construção e aumento da exploração humana no trabalho, como aponta Antunes (2006), que critica o reconhecimento da subjetividade no sistema corporativo.

Se, por um lado, parte da economia produtiva está sendo estruturalmente transformada, no sentido de cadeias produtivas que promovem a *produção flexível*, acusada por Antunes (2006) de gerar uma enorme destrutividade presidida pela sociedade do capital – exclusão social, intensificação da alienação, precarização e fragmentação do trabalho – por sua indiferença com o destino dos que não têm acesso a rede de poder, capital, decisão e informação, por outro lado, a busca pelo desenvolvimento sustentável na lógica do paradigma complexo representa, para os movimentos socioculturais, principalmente para os de orientação ecológica e ambiental, uma das respostas para a vulnerabilidade no trabalho.

Portanto, é nesse cenário de contradições que se percebe a tendência para a criação de uma nova organização, na qual a afetividade institucional possa ser tomada como um elemento de referência na cultura organizacional. Essa tendência está diretamente ligada ao esforço para assegurar a realização do novo paradigma de desenvolvimento econômico, inspirado no conceito de desenvolvimento sustentável e na emergência de um novo modo de geração de conhecimento – o modo contextocêntrico – cujos principais atributos são o esforço transdisciplinar, a participação de atores e de organizações, a organização social do conhecimento e o alto conteúdo ético, derivado do compromisso social (SILVA; CHEAZ; CALDERON, 2001).

Tendo por situação essa tendência e com base na revisão bibliográfica feita nesta seção, vislumbra-se o papel que a afetividade institucional poderá desempenhar para orientar ações voltadas à construção de objetivos organizacionais de investimento no coletivo, norteados pela percepção dos seres humanos como sujeitos, cidadãos de fato e de direito, inseridos no cotidiano organizacional, e não isoladamente; capazes de sentir e pensar de forma integrada e coletiva, e, conseqüentemente, apresenta resultados de desempenho satisfatórios para as organizações e de realização para si mesmos.

Em síntese, tentou-se aqui deixar assinalado que um dos caminhos para a solução da crise nas organizações contemporâneas pode estar associado a processos de mudança do tipo institucional, mudanças que dependem de associação a longo prazo, promovendo e favorecendo o estabelecimento de vínculos estruturados por expressões afetivas e experiências positivamente compartilhadas de forma grupal.

#### **4.1.1 Institucionalização: Uma sinalização da cultura**

A cultura organizacional pode oferecer aos trabalhadores um entendimento sobre o modo como se fazem as coisas na organização. Entretanto, segundo Schein (2001), o maior perigo ao se tentar compreendê-la é o de simplificá-la. Desse modo, é preciso perceber que ela possui vários níveis e que é necessário buscar entender e administrar seus níveis mais complexos. Entretanto, pode-se adiantar que toda organização tem sua cultura e que essa cultura pode influenciar diretamente o comportamento e as atitudes dos membros da organização, dependendo do grau de poder que ela exerce sobre o sistema organizacional.

Enxergar as organizações como cultura significa percebê-las como um sistema complexo, dinâmico e que integra vários fatores ou dimensões. Até a década de 1980, as organizações eram vistas, geralmente, como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de trabalho. Mas as organizações são mais que isso. Elas devem ser vistas como: um sistema artificial (jurídico); um sistema instável (meio ambiente); um sistema material (recursos); um sistema simbólico (representações); imaginário (desejos e fantasias) (CHANLAT, 1996) e um sistema cultural (artefatos, valores, normas, sentimentos) (CHANLAT, 1996, SCHEIN, 2001).

De acordo com Argyris (1968) as organizações têm personalidades próprias, assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, predadoras ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. Cada organização tem uma cultura específica, que vai além de suas próprias características e estrutura. Os estudos que serão apresentados na seção seguinte mostram o importante papel que a cultura organizacional desempenha na vida dos membros das organizações.

De acordo com Robbins (2005, p. 498), a “origem da cultura como uma variável independente que afeta as atitudes e o comportamento dos funcionários pode ser rastreada há mais de 50 anos, a partir da noção de **institucionalização**.” Quando uma organização se torna institucionalizada, ela passa a ter vida própria, independente de seus fundadores ou de seus



membros. Além disso, ela assume um valor por si mesmo, transcendendo seu lado material, ou seja, seus bens e serviços.

Para o autor, a institucionalização tem a finalidade de produzir um entendimento comum, entre os membros da organização, sobre os comportamentos que são apropriados e essencialmente significativos. Desse modo, quando uma organização adquire uma permanência institucional, comportamentos que passam a ser valorizados e aceitos geralmente ganham amplitude e representam referências a serem seguidas por seus membros. Dessa forma, buscar compreensão sobre os componentes da cultura de uma organização, como ela é originada, desenvolvida e aprendida pode favorecer maior capacidade de realizar uma leitura mais abrangente e adequada da realidade organizacional e planejar ações transformadoras.

Foi visto no tópico anterior que grande parte dos estudos sobre comportamento organizacional demonstra a prevalência da racionalidade organizacional na cultura das empresas. Nesta pesquisa, partiu-se da compreensão de que a afetividade está implicada nessa racionalidade e que não deve ser vista como fonte de desorganização do pensamento e das ações planejadas. É relevante lembrar que o foco apenas na eficiência e na eficácia pode colocar em risco os resultados produtivos, pois as emoções e os afetos, também, contribuem para o desempenho, visto que esses aspectos qualificam a autoestima e as interações humanas no trabalho.

Com a questão da institucionalização, busca-se refletir sobre a possibilidade de mudanças na cultura organizacional que incluam a visão da afetividade institucional como elemento importante e de referência para ajudar a compreender os problemas do cotidiano do ambiente organizacional. Como tal, a afetividade institucional poderia ser analisada tanto como um fenômeno dentro das organizações como entre as instituições.

A conciliação da definição de afetividade com o conceito de institucional, que dá origem ao termo afetividade institucional, tem por finalidade produzir uma compreensão e apropriação nas organizações da importância da afetividade no trabalho. Desse modo, o que se pretende com esse constructo é que valorizar a afetividade institucionalmente, ou seja, deixar evidente a importância do equilíbrio entre afeto e razão, fazendo com que esse preceito seja aceito, ganhe amplitude e represente orientação para os membros de uma organização.

Vale ressaltar que a afetividade em si não pode ser institucionalizada, pois se trata de um fenômeno subjetivo, que foge a controle e vivências formais, ao contrário das regras, normas, leis e outros elementos da dimensão institucional de uma organização. O que se pretende é mudar a percepção da afetividade como inimiga da razão, transformando-a um valor permitido no cotidiano, que não precisa ser ocultado, negado e banido do universo do

trabalho, mas valorizado como eixo orientador de observação, análise, transformação e de ética, uma vez que interfere nas atitudes das pessoas. Portanto, o que se busca é institucionalizar a crença na afetividade como categoria essencial de orientação para a resolução de problemas, é fazer com que as pessoas aprendam a valorizá-la, vivenciá-la e expressá-la em seu comportamento diário. Essa ideia reflete a percepção de que a organização poderá agir no sentido do reconhecimento da subjetividade das pessoas, demonstrando consideração por seu bem-estar e realização.

Nesse conjunto, a afetividade institucional nas organizações poderia revelar uma cultura organizacional afetiva, compreendida como aquela que valoriza o crescente aproveitamento dos talentos individuais e da inteligência coletiva. Do ponto de vista da afetividade entre as instituições, acredita-se que haveria generalizados graus de afetividade em relação a instituições de todos os tipos. Tal ideia poderia contribuir para a compreensão da afetividade como tema fundamental para a compreensão da cultura organizacional.

Desse modo, a afetividade institucional se apresentaria como um constructo que expressa vínculos percebidos como legítimos por considerar interesses individuais e coletivos. Reflexo da autoestima dos indivíduos tomados em situações coletivas e sinal de estabelecimento de relação de confiança em grupo, tendo por indicadores motivação e comportamentos de colaboração para transformação organizacional.

Vista por esse prisma, a afetividade institucional aponta para uma virtude social capaz de gerar possibilidades de prosperidade para o sistema organizacional e para as pessoas, pois busca estimular e promover vantagens competitivas para a organização e realização pessoal. Nesse sentido, a afetividade institucional relaciona-se com a expectativa que deve nascer dentro de uma organização ou grupo, baseada no desenvolvimento de uma coletividade que se comporta de forma ética e política, onde as decisões que dizem respeito aos interesses das pessoas, por exemplo, devem ser compartilhadas por seus membros, de modo que a participação represente o fundamento para a articulação de desempenho de determinado grupo ou organização, o que Coleman (1994) denomina capital social.

Segundo Coleman (1994), capital social é a capacidade dos grupos trabalharem juntos em prol de objetivos comuns. Essa disponibilidade de associação depende de normas e valores da cultura organizacional voltados para o privilégio dos interesses coletivos sobre os individuais. Fukuyama enfatiza a importância da confiança para a formação do capital social:

O capital social é uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade, ou em certas partes da sociedade. Pode estar incorporada no menor e mais

fundamental grupo social, a família, assim como no maior de todos os grupos, a nação, e em todos os demais grupos intermediários (FUKUYAMA, 1996, p. 41)

Schein (1992) acredita que o papel mais importante da liderança é de formação de valores e manejo da cultura organizacional. Nessa perspectiva, um dos maiores desafios do líder é de facilitar possibilidades institucionais para a construção contínua da organização social do conhecimento, indo além do desenvolvimento individual, para promover e facilitar também a geração do fazer coletivo – inteligência coletiva. Esse termo é considerado mais adequado do que capital social, o qual, para a pesquisadora, reporta-se à visão econômica de mundo.

Acredita-se que uma vez que essa inteligência coletiva for atualizada na organização e desde que essa produção conjunta seja gerada levando-se em consideração as necessidades e interesses da organização e dos indivíduos, os resultados obtidos nesse processo tendem a incorporar um diferencial de realização para as pessoas e maior competitividade para as organizações.

Nessa seção buscou-se apresentar a integração entre a questão institucional e o conceito de afetividade no trabalho, o que gerou a construção do constructo afetividade institucional. Complementando esse pensamento, outro ponto: a reflexão sobre afetividade institucional como potencializadora de uma cultura de desempenho organizacional em sintonia com a realização das pessoas, ou seja, como elemento de referência e orientação para a construção de uma cultura organizacional afetiva e efetiva.

#### **4.1.2 Cultura Organizacional**

A definição de cultura organizacional deriva do conceito de cultura, que carece de definição nítida devido a numerosas aceitações, utilizações do termo e perspectivas de análises, situação assinalada por muitos autores (ARANTES, 1990; LARAIA, 1986; SANTOS, 1997). Mesmo considerando toda a grande variedade de conceitos, a concepção de Nardi (2002) parece mais apropriada para se aplicar à análise das organizações:

A cultura é um processo cumulativo de conhecimentos e práticas resultantes das interações, conscientes e inconscientes, materiais e não-materiais, entre o homem e o mundo, a que corresponde uma língua; é um processo de transmissão pelo homem, de gerações em gerações, das realizações, produções e manifestações, que ele efetua no meio ambiente e na sociedade, por meio de linguagens, história e educação, que formam e modificam sua psicologia e suas relações com o mundo (NARDI, 2002, p. 4).

Sendo diferentes, as sociedades apresentam diversos níveis de *status* social, variações entre ocupação e renda, opções de *habitat* onde se possa viver, como campo e cidade, praia ou serra. Esses aspectos interferem no comportamento dos grupos sociais, colaborando na formação de sua identidade, assegurando-lhes peculiaridades, o que caracteriza a formação de subculturas.

Partindo da concepção de cultura (NARDI, 2002), é possível abordar, rapidamente, as noções de cultura organizacional (a que se relaciona à identidade da organização como um todo) e de subculturas organizacionais (as que se relacionam à identidade das unidades).

De acordo com Mintzberg et al. (2000), a cultura organizacional é entendida como a base da organização. Diz respeito às crenças que, uma vez compartilhadas, influenciam os costumes e hábitos, bem como representam expressões concretas da realidade. São as histórias, os símbolos ou mesmo estruturas físicas como edifícios e produtos. Segundo os autores, o poder da cultura organizacional relaciona-se com a institucionalização das crenças e dos valores compartilhados entre as pessoas que constituem uma organização, que cria padrões de comportamento geralmente aceitos por todos.

Interessada em recuperar a questão do poder no conceito de cultura organizacional, Fleury e Fisher elaboraram uma definição para essa categoria a partir de Schein e Pagès (apud FLEURY E FISHER, 1989) apontando a necessidade de se considerar a dimensão política no estudo da relação indivíduo-organização.

Para analisar a dimensão poder na organização, Pagès (apud FLEURY E FISHER, 1989) pesquisou empresas com perfil de alta tecnologia com sofisticadas técnicas de gestão, que ele passou a chamar de “empresa hipermoderna”.

A empresa hipermoderna, na concepção do autor, é um lugar autônomo de produção simbólica que se integra com as outras atividades da empresa, tais como as de pessoal, mercadológica, financeira entre outras, apoiando-se no aparato ideológico da sociedade global, transformando-se ela mesma num lugar de produção de ideologia, de criação simbólica e de construção de valores.

Para Pagès (apud FLEURY E FISHER, 1989), as pessoas passam a compartilhar a ideologia quando participam de seu processo de elaboração. Essa participação se realiza mediante processo de autopersuasão, que contribui para sua própria dominação. Nesse sentido, o autor explica que a cultura da empresa não está restrita ao discurso dos dirigentes, mas se constrói também no conjunto dos seus outros membros. Pagès (2008) aponta que o

papel da ideologia é esconder as relações sociais de produção e fortalecer o controle para realizar a exploração dos trabalhadores. Essa dinâmica é implementada e institucionalizada pelos procedimentos da política pessoal, e, portanto devem ser analisados os princípios da organização, os ritos, as reuniões, os programas de treinamento e as regras e regulamentos.

Para Fleury e Fisher (1989), a relevância do trabalho de Pagès é expressiva porque ele vai além da análise da produção e mediações ideológicas das organizações, aprofundando a discussão das relações de poder entre o indivíduo e a organização, quando inclui em sua investigação as dimensões econômica, política e psicológica.

Assim, das perspectivas de Shein e Pagès as autoras constroem uma definição de cultura organizacional. Fleury e Fisher (1989) dão ênfase ao aspecto político, buscando propiciar material para a compreensão dos padrões das relações de trabalho:

Em nossa proposta, buscando politizar a definição de cultura, a conceitualizamos como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY; FISHER, 1989, p. 117).

Para as autoras, é possível distinguir três tipos de conduta em relação à análise dos aspectos culturais das organizações. A primeira é considerada de empiricista, perceber a sociedade como o conjunto de indivíduos e a cultura como o montante de pontos de vista e comportamentos individuais. A segunda é compreendida como a do antropólogo, em que o investigador se insere na vida organizacional com o papel de observador. A terceira seria do clínico ou terapeuta, que busca obter *insights* que auxiliarão na resolução de queixas apresentadas pela organização.

Fleury e Fisher (1989) criaram uma metodologia para descobrir a cultura de uma organização, abrangendo os seguintes temas: 1) história da organização; 2) socialização dos novos membros; 3) políticas de gestão de pessoas; 4) comunicação; 5) organização do trabalho e 6) técnicas específicas de investigação.

Chanlat (1996) organiza as abordagens sobre cultura organizacional em três grupos distintos: 1) enfoque na visão dos gerentes; 2) abordagem antropológica, sistêmica fechada e a 3) concepção antropológica sistêmica aberta.

O enfoque na visão dos gerentes compreende a cultura como uma dos elementos que compõem a organização. Caracteriza-se como uma visão utilitária, na qual a cultura pode ser controlada pelos gestores segundo sua própria vontade. Nesse enfoque a cultura é quantificável e administrável.

Na abordagem antropológica sistêmica fechada, a cultura é um sistema ideológico com significações ou informações que faz em parte de qualquer sociedade. Nessa perspectiva a cultura da empresa está associada a sua história e seus fundadores. Os defensores dessa abordagem enfatizam o código, mas são criticados por esquecerem os conteúdos e as práticas dos atores sociais. Dessa forma, a organização é vista como um sistema fechado, pois desconsidera o contexto social global.

A concepção antropológica sistêmica aberta entende a cultura como fazendo parte de toda organização, não existe uma cultura própria. De acordo com Morgan (1996), as organizações representam fenômenos socioculturais, esse é um posicionamento típico da antropologia etnográfica. Desse modo, a organização é um sistema aberto, uma vez que pertence ao contexto geral, sobre o qual gera interferência e é por ele influenciada.

Para os pesquisadores dessa perspectiva, são cinco os processos que influenciam na cultura organizacional: adaptação à sociedade ou cultura nacional; pressões institucionais; grupos profissionais; processos de confrontação e cultura de aprendizagem. O ambiente não determina a cultura organizacional, ela se estrutura pela interação dos diversos atores que nela atuam. Sob essa ótica, não há como manipular a cultura, mas sim acompanhar seu processo de desenvolvimento, pois se trata de uma categoria dinâmica, dessa forma, vive em constante mutação.

Frost (1991) discute três possibilidades de investigação da cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação.

Na perspectiva integrativa a cultura é definida em termos de clareza e valores constantes, interpretações ou assunções que são demonstrados na base da organização. O aparecimento de inconsistências, situações de conflito, paradoxo ou mesmo o surgimento de diferentes subculturas é compreendido como fator de evidência da falta de uma cultura organizacional.

O oposto, a perspectiva de diferenciação, considera as expressões culturais como, primordialmente, inconsistentes entre si. De acordo com esses estudos, o consenso emerge apenas em subculturas, que podem coexistir em harmonia, conflito ou indiferença entre si. Sob esse prisma, subculturas são ilhas de transparência das singularidades da comunidade, e o paradoxo é levado para além de seus limites.

Na fragmentação, a situação ambígua é um fator que não se pode evitar na contemporaneidade. É raro encontrar-se no contexto social consistências ou inconsistências totalmente claras. Nessa perspectiva, consenso e dissenso são aspectos inseparáveis, pois coexistem segundo um padrão de flutuação constante que interfere em mudanças, por

exemplo, mudanças de eventos e mudanças cognitivas. Geralmente, toda manifestação cultural pode ser e é compreendida de várias formas.

Quando a cultura é vista sob o enfoque da fragmentação, é imperceptível qualquer clareza em relação à organização. Além dessas abordagens, são relevantes as orientações de Schein (2001) e Hofstede (1994).

As observações feitas de agora em diante são com base na abordagem de Schein (2001) sobre cultura organizacional.

Segundo o autor, há uma abundância de evidências de que a “cultura corporativa” influencia o desempenho da empresa e por isso ela deve ser levada a sério. Sua tese é de que a eficiência e eficácia da empresa podem ser fortemente prejudicadas se as tomadas de decisão não levarem em conta a consciência das forças culturais operantes na organização. Desse modo, a compreensão do papel da cultura na vida da organização é essencial para assegurar seu desenvolvimento e crescimento:

A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilham. Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, devemos entender o papel da cultura na vida organizacional (SCHEIN, 2001, p. 30).

Ao se buscar entender a cultura, corre-se o risco de supersimplificá-la. Assim, para estudá-la faz-se necessário adotar um modelo de cultura que faça jus ao que o conceito conota e que possa ser útil em outras áreas. Nesse sentido, a cultura é definida um conjunto poderoso de forças não manifestas que determina o comportamento, a percepção, o modo de pensar e os valores individuais ou coletivos e que pode ser aprendido.

Dessa definição decorre que o que direciona a cultura – sua essência – são as certezas tácitas, que as pessoas de um dado grupo aprenderam e compartilharam por meio da resolução de problemas no decorrer de sua própria história e pelas quais baseiam seu comportamento diário.

A cultura é a fonte principal de formação da identidade organizacional. Geralmente, ela reflete as crenças e os valores dos fundadores da organização, que desenvolvem um papel importante no processo de modelagem dos padrões culturais. Se o grupo tem êxito e esse resultado exitoso se repete, os valores e as crenças advindos primeiramente dos fundadores, responsáveis por levar o grupo ao sucesso, passam a ser amplamente aceitos por parte da população geral da organização. Esse processo inicia-se, normalmente, com os primeiros líderes, que desenvolvem formas próprias de resolver os

problemas da organização, as quais refletem sua visão de mundo sobre como as coisas são (crenças) e como deveriam ser (valores). A aceitação dos valores torna-se estável, em parte, porque eles têm significado, estrutura e podem ser previstos pelos membros do grupo.

*A cultura é estável.* Os membros de um grupo querem se agarrar às suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham duro para estabilizá-las e “normalizá-las” (SCHEIN, 2001, p. 40).

Uma forma mais adequada de pensar a cultura é percebê-la em diversos “níveis”, que variam do muito visível ao muito implícito e invisível. Deve-se compreender e administrar a cultura a desde seus níveis mais profundos. Os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três, sendo o primeiro o nível dos artefatos (estruturas e processo organizacionais visíveis – difíceis de decifrar); o segundo nível seria o dos valores casados (estratégias, objetivos, filosofias – justificativas adotadas) e em terceiro lugar, o nível das suposições básicas fundamentais (inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos – última fonte de valores e ações). Esse conceito de cultura com múltiplos níveis torna claro que a cultura é complexa, profunda, ampla e estável e deve ser analisada em cada nível antes de ser compreendida.

Para desvelar esses níveis em que é construída a cultura, Schein (2001) afirma que os grupos ou organizações precisam compreender o que a cultura engloba, ou seja, precisam saber lidar com três tipos fundamentais de assuntos, que são definidos como: 1) questões de sobrevivência externa (a - profundo senso de missão, estratégia, objetivos; b - meios para alcançar os fatores de sucesso da organização: estrutura, sistemas, processos; c - modo de avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção); 2) questões de integração interna (a - linguagem e conceitos compartilhados; b - identidade e fronteiras do grupo; c - natureza da estrutura de comando e dos relacionamentos; d - como é feita a alocação de incentivos e status); 3) certezas profundas ( a - qualidade da interação humana com a natureza; b - concepção da realidade e natureza da verdade; c - visão do ser humano d - determinantes dos relacionamentos humanos; e- concepções sobre o tempo e o espaço). Os grupos lidam com esses temas, levando em consideração fatores do comportamento, pensamento, emoção e afetos.

As culturas nacionais estão entrelaçadas na cultura do país onde a empresa funciona. Nesse sentido, as certezas mais profundas da cultura nacional repercutem-se na organização por meio de certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros. Todavia a organização opera com certezas culturais contraditórias, pois nem sempre os artefatos e



valores se cruzam. Assim, para se chegar às certezas mais profundas é preciso ver onde esses componentes da cultura não se cruzam e perguntar o que está guiando ou determinando os artefatos observados e o comportamento diário.

As certezas profundas são as mais importantes para se compreender a cultura, pois por trás da maneira como as organizações gerenciam a sobrevivência externa e a integração interna, existem essas certezas ainda mais profundas, que realmente conduzem a forma como a cultura funciona em um nível operacional. Portanto, precisam ser decifradas para que a cultura seja completamente entendida. Na verdade trata-se de levar em consideração as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes na análise da cultura organizacional. O caminho para decifrar esta última fonte de valores e ações é conhecer as certezas mais profundas sobre a relação do humano com o ambiente ecológico, a visão de homem, a natureza dos relacionamentos humanos, a verdade, o tempo, o espaço.

As culturas são diferentes em relação à crença sobre a qualidade do relacionamento dos seres humanos com a natureza, que pode ser de dominação, simbiótico ou passivo. Na área organizacional, essas crenças refletem a forma como as organizações se comportam em relação à natureza. Por exemplo, algumas empresas ocidentais compreendem que elas dominam o mercado, inclusive o definem. Ao contrário, algumas organizações asiáticas buscam um nicho de mercado e procuram adaptar-se a ele, misturando-se com o meio ambiente de forma natural ou até mesmo submetendo-se a ele. No mundo organizacional há um predomínio da filosofia ocidental.

As culturas diferem quanto o grau em que crêem que a natureza humana é fundamentalmente boa ou má, ou no grau em que acreditam que a natureza humana é passível ou não de mudança. O sistema de controle e comando utilizado nas organizações teve suas origens na certeza de que os funcionários eram confiáveis.

Em relação aos relacionamentos humanos, as sociedades se estruturam de formas diferentes: umas em torno do grupo ou comunidade e outras em torno do indivíduo. As organizações refletem essa dimensão à proporção que enfatizam a lealdade à empresa ou o respeito com a liberdade individual e a autonomia.

A respeito da dimensão verdade, em toda cultura, as pessoas crescem e se desenvolvem com crenças e certezas sobre quando acreditar que algo é real e verdadeiro. Ao longo da socialização, gradualmente, o indivíduo aprende a acreditar na própria experiência e nas provas científicas e, filosoficamente, pode-se pensar nesse conjunto de certezas como pragmáticas – passa a acreditar naquilo que funciona. Entretanto, nem todas as culturas são pragmáticas, pois em algumas tradições culturais “os princípios morais, as doutrinas religiosas

e outras fontes de autoridade definem mais claramente o que deve ser visto como real e verdadeiro” (SCHEIN, 2001, p. 66). Em certas organizações, a moralidade e os princípios religiosos dominam ou influenciam as decisões, fato que não é levado em consideração por outras. A mentira, por exemplo, é aceitável numa corporação, dependendo das políticas interna e externa adotadas, porém em outra pode significar um comportamento a ser evitado, passível de punição se praticado. Em uma sociedade que segue princípios morais, a verdade é determinada por um símbolo ou código moral comum. De forma contrária, numa sociedade pragmática, os instrumentos de mediação de conflitos são baseados na lei e na história comuns.

As culturas diferem quanto à forma de ver o tempo. Umas o vêem como um recurso linear que, uma vez gasto, não pode ser recuperado. Em outras, ele é mais cíclico, pode-se fazer várias coisas ao mesmo tempo. O significado do tempo para as organizações, relaciona-se ao valor que dão à pontualidade e ao atraso. O espaço, assim como o tempo, tem importantes significados simbólicos. A distância normal que separa uma pessoa de outra simboliza a formalidade dos relacionamentos: o quanto se quer intimidade ou privacidade. Essa categoria, na perspectiva de local onde se colocam escritórios e mesas, também pode ter uma representação de *status* e posição.

As descobertas de Hofstede (1994), assim como as de Schein (2001), também levam em consideração aspectos da sociedade em que a organização está inserida. Nesse sentido, Hofstede (1994) afirma não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. As origens dos pressupostos fundantes da cultura devem ser conhecidos no contexto sociocultural onde as organizações foram concebidas.

A partir de agora as observações feitas são com base na abordagem de Hofstede (1994).

A relação entre cultura nacional e organizacional foi estabelecida pelo autor em um estudo comparativo que levantou dados sobre alguns fatores importantes e determinantes na formação das características culturais em organizações. Esse trabalho foi realizado nas filiais da IBM, entre 1968 e 1972, em diversos países do mundo, entre eles o Brasil. Baseados na análise dos dados, os estudiosos identificaram cinco dimensões: 1) distância do poder, que varia de grande a pequena; 2) tendência para a coletividade ou individualismo, em que foram observados aspectos de regulamentos gerais, comumente encontrados na família, escola, local de trabalho, políticas e ideias; 3) orientação em relação a masculinidade e feminilidade; 4)

evitação de incertezas, com graduação que varia de forte a fraca e, finalmente, 5) orientação a médio ou longo prazos.

A distância do poder reside em conhecer o grau de distribuição do poder nas instituições e organizações. A forma como a desigualdade ou igualdade de poder é distribuída nas sociedades baseia-se em diferenças físicas e mentais, *status* social, riqueza material, poder, direitos e privilégios. Essas características nem sempre aparecem juntas, entretanto, há uma tendência de que grandes diferenças de poder sejam acompanhadas de grandes desigualdades em cada um desses aspectos. Nas organizações, o número de níveis hierárquicos e os mecanismos formais de controle são reflexos da relação igualdade x desigualdade

Na dimensão cultural individualismo/coletivismo a ênfase dada é na orientação da cultura nacional em relação à natureza humana, cuja questão principal consiste em determinar se essa natureza é boa ou má. Se prevalecer a crença na primeira hipótese, a tendência é de as pessoas confiarem umas nas outras, predominando uma grande preocupação com a identidade individual, a privacidade e a autonomia. Caso contrário, se prevalecer a idéia de que as pessoas são más, a desconfiança tende predominar na cultura nacional. A consequência administrativa disso é que quanto maior for a confiança das pessoas umas nas outras, em uma determinada sociedade, menor é a necessidade de controle nas organizações.

A dimensão masculinidade/feminilidade relaciona-se à definição de regras, normas e papéis sociais impostos pelas sociedades em geral. Em princípio, ser masculino é ser agressivo, dominante, competitivo e autônomo. Em contrapartida, ser feminino é ser carinhoso, prestativo, ter compaixão, ser cuidadoso, compreensivo, entre outras características. Nessa dimensão, a ênfase é avaliar se há privilégio da assertividade, dinheiro e bens sociais ou se os valores da sociedade estão voltados para o bem-estar das pessoas, independentemente do sexo.

A dimensão incerteza busca identificar o nível de tolerância dos indivíduos diante de situações incertas e ambíguas. As sociedades utilizam tecnologias para enfrentarem os imprevistos da natureza, protegendo-se com a criação de leis para regular o comportamento dos indivíduos, como também, usando a religião para facilitar a aceitação de fenômenos que não podem ser explicados ou evitados. A tendência nas organizações cujo índice de enfrentamento de incertezas das sociedades em que operam for baixo, é a seguinte: pouco detalhamento de papéis e de regras, baixa rigidez à obediência aceitação do conflito com naturalidade, de modo que os níveis gerenciais têm mais liberdade de ação e geralmente estão focados na estratégia da organização. Por outro lado, nas sociedades em que o índice de

enfrentamento de incertezas é alto, a tendência é a rigidez à obediência, o detalhamento dos papéis e o conflito visto negativamente, conseqüentemente os gerentes possuem pouca autonomia e são detalhistas.

A concepção de tempo demonstra certa relatividade, pois depende de como cada sociedade o compreende. Em algumas sociedades industrializadas perder tempo significa perder dinheiro. Em sociedades mais tradicionais não existe essa preocupação de se contar e registrar o tempo, pois ele é percebido tomando-se por referência o dia e a noite. Além disso, a orientação de curto prazo/orientação de longo prazo associa-se à valorização dado ao passado, presente e futuro. As culturas nacionais que dão importância ao futuro defendem a ideia do planejamento de longo prazo na organização do trabalho. Por outro lado, nas culturas centradas no passado e no presente, a tendência é voltar-se para a importância do curto prazo.

No tocante às organizações, o estudo identificou seis dimensões distintas em relação a cultura organizacional: 1) direção voltada para processo ou resultados; 2) orientação com foco no trabalhador ou no trabalho; 3) perfil profissional ou paternalista da organização; 4) sistema organizacional aberto ou fechado; 5) utilização de controles rígidos ou flexíveis e 6) domínio de normas ou o pragmatismo (HOFSTEDE, 1994).

Considerando os parâmetros dos estudos de Hofstede (1994), a sociedade brasileira se caracteriza do seguinte modo: tendência coletivista, grande distância do poder, evitação da incerteza em alto grau, índice de masculinidade abaixo da média e perspectiva imediatista ou de curto prazo.

De acordo com os resultados desses estudos, no tocante às organizações brasileiras, predomina a concepção de que as pessoas são más e de que não são merecedoras de confiança. Geralmente, os trabalhadores menos qualificados tendem a estabelecer um relacionamento distanciamento com os níveis de gerência e de direção. O conflito é abominado e os gerentes carecem de maior autonomia, por isso costumam definir por escrito e de modo detalhado as normas ou regras. O trabalho e a produtividade não são valorizados. Em função disso, constrói-se a crença de que o trabalho é um mal, porém necessário. Além do mais, verifica-se que os dirigentes superiores são envolvidos e ativos, predominantemente autocráticos.

Vale ressaltar que os aspectos identificados nos estudos de Hofstede (1994) também são verificados nos resultados de outras pesquisas aplicadas em organizações brasileiras, o que ratifica a necessidade de estabelecer relação ente os aspectos culturais da sociedade em que organização está inserida com as suas próprias características. Essa é a essência da abordagem de Hofstede para a compreensão da cultura organizacional.

## 4.2 Contribuições Teóricas para o modelo de referência

Nesse capítulo, viu-se que as transformações nas organizações contemporâneas têm gerado um ambiente de complexidade, no qual a temática cultura é uma dimensão fundamental para a compreensão das organizações do trabalho. Também se refletiu sobre o papel da afetividade institucional como orientadora de transformação-ação no ambiente de trabalho. Busca-se, agora, ao final do capítulo, apresentar alguns argumentos que buscam justificar por que essa dimensão advém dos estudos sobre cultura organizacional.

Os estudos sobre cultura organizacional sofisticaram a análise da organização como lugar de compreensão da subjetividade. As contribuições desses estudos demonstram a importância de se conhecer os valores de uma pessoa, que embora não gerem impacto direto sobre seu comportamento, influenciam fortemente no entendimento de suas atitudes no trabalho. Segundo Robbins (2003), o desempenho e a satisfação com o trabalho de uma pessoa tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização, portanto, possuem influência recíproca. Por essa razão, conhecer os valores de determinada cultura organizacional permite estabelecer referências para a tomada de decisão, para a compreensão da motivação e, também, pode influenciar na percepção dos indivíduos e compreender a vida em grupo. Nesse sentido, atitudes, confiança do líder e ação coletiva são aspectos potencializadores do comportamento ético-político e sinais ou indicadores que representam formas de expressão da afetividade institucional.

Schein (2001, p. 12 ) declarou que as ações dos empreendedores e executivos de alto escalão exercem efeito sobre a institucionalização da cultura corporativa. “Tendo isso em mente, os valores das pessoas que ocupam posições de liderança podem ser um dos principais fatores de influência sobre o padrão ético-político dentro da organização”.

Na atualidade, os gerentes desejam cada vez mais que seus subordinados vistam a camisa da empresa, o que seria sinônimo de atitudes de lealdade do trabalhador à organização. Geralmente, os executivos convidam os trabalhadores a fazerem parte do grupo empresarial, usando mecanismos de captação de desejos de crescimento do indivíduo na organização e de seu orgulho de fazer parte do grupo em que trabalha. Desse modo, revela-se um processo ideológico de alienação na organização desenvolvido com a parceria dos trabalhadores, pois tais atitudes desprovidas de uma reflexão crítica por parte deles representariam sua participação na institucionalização dessa ideologia (PAGÈS, 2008).

A institucionalização da crença e da percepção do valor e da importância da integração afetividade-razão poderá representar referência para conduta ético-política na

organização. Pensa-se que uma das resultantes desse processo seria evitar ou minimizar o controle das organizações sobre os trabalhadores, bem como favorecer a conscientização destes sobre seu papel como sujeito, ou seja, a tomada de consciência de que também são responsáveis por sua história dentro do ambiente de trabalho. Do lado do trabalhador, isso poderia ser feito levando-o a pensar sobre: 1) o que é o trabalho; 2) o que ele entende por sucesso e 3) o que seria para ele um bom lugar para se trabalhar. Do lado da organização, isso poderia ser feito mediante exercícios de aprendizagem e vivências que favoreçam a mudança de mentalidade dos novos gerentes da era do informacionalismo, tendo por base os valores de uma visão complexa de mundo.

O ideal seria o trabalhador “vestir a camisa do trabalho”. Ter a vida como centro, dentro e fora do trabalho, ou seja, buscar sentido no tempo de vida dentro da organização e fora dela. Ter o trabalho como possibilidade de abertura para se construírem mudanças seria uma estratégia para dar sentido à sua tarefa. Por isso, valeria a pena lutar. Dessa forma, estaria livrando-se das armadilhas de sedução do “vestir a camisa da empresa”.

O trabalhador pode sair dessa manipulação desenvolvendo um tipo de compromisso consigo mesmo, ou seja, assumindo para si a responsabilidade pela realização de um trabalho profissional e eficiente. Nesse sentido, o cumprir sua obrigação na organização estaria ligado ao sentido que ele dá a seu trabalho e não ao fato de ter de tornar-se uma propriedade da empresa, vestindo sua camisa, isto é, sujeitando-se a ela.

Dessa forma, a ênfase deve ser no trabalho e não, extraordinariamente, na organização, pois o trabalho é uma atividade necessária ao equilíbrio humano e social, é fonte de identidade e afirmação, gerador de sofrimento, angústia e dúvida, mas também de prazer, aprendizagem, interação e possibilidade de transformação. Se a ênfase é na organização, ao perder o emprego, o indivíduo quebra não só o vínculo empregatício, mas também rompe a fonte de prestígio e valorização obtidos como membro daquela organização, correndo o risco de perder o próprio rumo. Vale reforçar que a organização tem características semelhantes ao ser humano, mas não se confunde com ele.

Esse pensamento é importante porque remete à questão de qual deve ser o lugar das organizações na sociedade e na vida do indivíduo e qual o papel do trabalho em sua existência. Vale ressaltar que o objetivo não é negar o valor do papel da organização na vida das pessoas na sociedade, o que se quer destacar é que a busca e a construção de sentido e felicidade relaciona-se à compreensão de que tudo o que se constrói pode ser modificado, melhorado, piorado, negado e afirmado. Assim, o trabalho na vida de uma pessoa deve ser

fonte de realização e vivência de oportunidade de estar na vida de forma ativa e consciente. Portanto, deve ser sinônimo de presentificação, realização e alteridade.

No mundo social e também na organização tudo pode ser modificado pelo ser humano. Agindo como sujeito, tudo aquilo que acontece em sua vida pode ser mudado, inclusive o seu ambiente de trabalho pode ser ajustado aos seus desejos.

A valorização do sentimento de pertencimento e de filiação do indivíduo (PAGÈS, 2008; SCHEIN, 2001), contribuição da cultura organizacional, não deve ser confundido com alienação e delírio manipulatório, ou seja, o fato de o trabalhador partilhar da fantasia gerada pela organização de que o sucesso depende de sua filiação absoluta à empresa. Portanto, é importante o comprometimento organizacional afetivo, mas é necessário ter consciência do valor do trabalho. Dito de outro modo, é importante participar da empresa, porém reconhecendo a ideologia de seus mecanismos de controle e de organização, com vistas a uma participação efetiva. O desafio é gerar prazer no trabalho, pois é daí que se pode dar sentido à tarefa. Isso significaria o desenvolvimento de uma afetividade ética (SAWAIA, 2002) na organização.

Nessa perspectiva entende-se a afetividade institucional como orientadora de uma prática ético-política no trabalho, o que implica criar no cotidiano possibilidades de transformação na organização e de melhoria nas relações de trabalho. Isso depende, como foi dito, da mudança de mentalidade dos novos gerentes da era globalizada, cujo desdobramento, por exemplo, seria a utilização de uma forma de poder compartilhado e de um estilo hierárquico baseado na confiança. Tais condutas gerenciais são geradoras de participação ativa do trabalhador em sua coletividade, o que pode influenciar positivamente a construção de ressignificação do trabalho. Vale reforçar que essa prática envolveria, então, uma reorganização de trabalho centrada na qualidade da relação entre líder e liderado, no agir coletivo e no modo do estabelecimento das relações de trabalho. Envolveria também a necessidade de se ampliarem na organização as trocas intersubjetivas nos grupos de trabalho, privilegiando a fala autêntica do trabalhador, mediante a construção de processos de interação social que possibilitem essas trocas, verdadeiros espaços de reflexão-ação. A afirmação desse trabalhador em grupo relaciona-se, principalmente, à sua autoestima. Esses seriam alguns elementos de desenvolvimento de equipe capazes de melhorar a convivência e desenvolver o elo social que poderiam significar respostas para modificações nas relações sociais.

No meio a tanta ênfase à competição do capitalismo na era da globalização, a cultura organizacional acrescenta os aspectos de colaboração e participação e retoma a

questão do poder e da aprendizagem grupal como fatores de transformação organizacional, cujos impactos positivos se refletiriam na vida das pessoas e das próprias organizações.

O desejo do trabalhador de ser reconhecido como singular e único, sua auto-estima, atitudes e a vontade de fazer parte de um grupo importante para si, na perspectiva do “vestir a camisa do trabalho”, representam identificações de valores e de prioridades pessoais que devem ser vistos como aspectos relevantes da cultura organizacional. Os valores diferem de uma cultura para outra, o conhecimento dessas diferenças pode ser valiosa para a explicação e a compreensão do comportamento dos trabalhadores originários de diferentes países (HOFSTEDE, 1994).

Pensar na afetividade institucional é compreender a interligação entre as dimensões afetividade, ética e poder. Essa dimensão representa um conjunto de possibilidades capazes de construir e desenvolver a competência ético-político-social de uma organização, que é a cultura e personalidade subjacentes da organização, denominada potência afetiva cultural – PAC (Quadro 3).

Identifica-se na obra de Schein (2001) o termo “sentimentos”, considerado como uma das categorias importantes para se conhecer determinada cultura organizacional. Nessa abordagem, entende-se que a valorização de determinados sentimentos na cultura organizacional, como, por exemplo, a compaixão, o perdão, a satisfação, o prazer, o gostar, seriam uma forma de assumir o sentir como condição para se entender a realidade do cotidiano do trabalho. Nesse sentido, a expressão desses sentimentos envolveria a identificação do ser humano com outro e com o bem comum. É dessa forma que se entende a associação entre afetividade e ética, ou seja, que se explica afetividade como ética.

A cultura representa as práticas realizadas em determinado contexto. Segundo Schein (2001), fazem parte da cultura os valores, as atitudes, as crenças, os sentimentos, os comportamentos e as práticas das pessoas que compõem a organização. O autor esclarece determinante para sua disponibilidade para a mudança. A cultura é formada por pessoas que integram o sistema organizacional, sem elas tal dimensão não existe; se forem alterados todos os grupos dentro de determinada corporação, a cultura também mudará.

A influência da cultura sobre as pessoas pode se dar de forma produtiva, desde que sejam observados determinados valores da natureza humana e condições específicas do ambiente organizacional (SCHEIN, 2001; HOFSTEDE, 1994).

A tendência a ser coletivista ou individualista identificada por Hofstede (1994) se relaciona a duas dimensões de Schein (2001): certezas sobre a natureza humana e certezas sobre os relacionamentos humanos. A questão central que liga essas dimensões é se a natureza



humana é “boa” ou “má” e se os interesses individuais e os da comunidade entram em conflito. Assim, se há certeza de que a natureza humana é boa, a tendência é a prevalência do comportamento de confiança mútua entre as pessoas e a preocupação com a identidade, a privacidade e a autonomia do indivíduo. Segundo essa compreensão, nas organizações, a probabilidade seria um estilo de liderança que incentiva a participação e um estilo de poder compartilhado. Nesse caso, os gerentes agiriam, na maioria das vezes, como professores e treinadores que ajudariam as pessoas a desenvolver incentivos e controles que eles mesmos monitorariam. Dessa forma, não necessitariam utilizar controles rígidos, o que acontece, geralmente, quando a natureza humana é percebida como má. Nesse caso, é preciso usar controle rígido, pois existe a crença de que se isso não for feito, as pessoas irão sempre querer levar vantagem em tudo.

Nas organizações, quando predomina a concepção positiva da natureza humana, o natural é se adotar uma filosofia voltada para o enfoque no grupo. Quando prevalece a visão negativa sobre o humano, quase sempre prevalece o aspecto reducionista das recompensas, incentivos e controles, todos baseados no desempenho individual. Um exemplo de uma visão negativa do humano seria considerá-lo preguiçoso ou indolente. Nesse caso, o tratamento dos gerentes às pessoas refletiria descrença em seu potencial, controle acirrado, gerando nessas ditas pessoas sentimentos de medo, raiva ou desesperança. Esses sentimentos poderiam dar vazão a padecimento e enfraquecimento da sua condição potencial.

A dimensão incerteza encontrada em Hofstede (1994) se relaciona com as certezas sobre a natureza da realidade e da verdade identificadas nos estudos de Schein (2001). Geralmente, o que vem a ser incerto e ambíguo varia de sociedade para sociedade. Em cada cultura se aprende o que é real e verdadeiro. Filosoficamente, essas certezas passam a ser pensadas como pragmáticas.

Fatores de integração interna da cultura organizacional como, por exemplo, disponibilidade de suporte de apoio material, alocação de recursos e incentivos financeiros também influenciam a vida das pessoas, seja positiva ou negativamente (SCHEIN, 2001). Robbins (2003, p. 53) complementa a relevância do ambiente para a motivação sem esquecer a ausência de recursos bem como a falta de suporte como condições negativas que prejudicam a motivação das pessoas. Diz que, independentemente “do grau de motivação de um funcionário, seu desempenho será prejudicado se não houver um ambiente que lhe dê suporte”. Nesse sentido, quando existe vulnerabilidade na organização e existe uma conduta defensiva de um indivíduo perante o outro, esse contexto de falta de apoio repercute na prontidão e na manutenção motivacional dos indivíduos, diminuindo a produtividade e

interferindo na qualidade daquilo que produzem. De acordo com Bergamini e Tassinari (2008), ambientes que não asseguram determinadas condições sociais e materiais poderão, como resultado, comprometer a saúde mental, gerando, em algumas circunstâncias, grave debilidade de recursos pessoais. Para a autora, a interferência de um líder eficaz e produtivo é, nessas situações, essencial para reverter o clima negativo vivenciado pelas pessoas.

Demonstrou-se na terceira seção a influência das atitudes sobre a forma como cada um interage com o ambiente de trabalho. Segundo Bergamini e Tassinari (2008, p. 69), o mais importante é levar em conta que a modificação dessas atitudes depende do desejo da pessoa de que isso aconteça. Como diz a autora: “A modificação de qualquer predisposição individual é interna e exige trabalho consciente de cada um para que se transforme em ação concretamente visível”.

Dessas associações teóricas fica registrado o enfoque ético dado à afetividade institucional, tendo por base sentimentos, emoções, valores, atitudes, comportamentos, práticas culturais que propiciam ao indivíduo possibilidades de ação ou de padecimento, dando-lhe condição de realizar-se no trabalho ou não. Como diz Sawaia (2000), os afetos são passíveis de adequação, depende do indivíduo. Portanto, unir afeto à ética indica a preocupação com a verdade, com a natureza humana, com a tendência a ser coletivista, entre outras e uni-la à política significa atenção e cuidado com a justiça e com o poder.

Quanto ao aspecto político, as abordagens de Hofstede (1994) e de Pagès (2008) trazem significativa contribuição. O primeiro aponta a dimensão distância de poder como uma referência para se compreender a relação entre as diferenças de poder e as desigualdades refletidas nas relações formais hierárquicas. Para Pagès (2008), a dimensão do poder é intrínseca aos sistemas simbólicos e tem o papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições das relações de dominação.

Identifica-se, na discussão dos autores citados, que todos esses fatores formadores da cultura organizacional – valores, percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos – refletem, de certa forma, uma visão de mundo predominante na organização.

O conflito entre as três visões de mundo (mecanicista, econômica e complexa), do qual se falou no início desta seção, demonstra que os modelos de organização originados do paradigma newtoniano-cartesiano não são mais capazes de assegurar processos de mudanças para atender as demandas do mundo globalizado, caracterizado por uma crescente competição e crise socioambiental. Assim, disso identifica-se a necessidade de uma profunda reforma na cultura organizacional na empresa contemporânea – uma passagem da visão mecanicista para a visão complexa de mundo. A primeira implica um pensamento linear, competitivo,

excludente e predatório e a segunda traz implícito um pensamento complexo que é cooperativo, inclusivo e integrador. Essa segunda perspectiva, além disso, privilegia uma nova concepção do humano como co-criador de sua realidade. Considera que uma melhor estratégia para assegurar a construção da sustentabilidade organizacional inclui a adoção de um novo referencial integrativo entre conhecimento e aprendizagem, a formação de uma nova liderança facilitadora de processos interativos no cotidiano do trabalho e a utilização do diálogo na aprendizagem organizacional.

Aqui se identifica relação entre os conceitos da visão complexa de mundo e os pressupostos dos estudiosos sobre cultura organizacional (SCHEIN, 2001; PAGÈS, 2008 e HOFSTEDE, 1994), que resultou na criação do Quadro 3, onde é apresentado, na última coluna, outro aspecto da afetividade institucional: a potência afetiva cultural (PAC). Esse aspecto tem por característica principal a construção da competência ético-político-social, que se desenvolve de forma integrada com os outros dois aspectos da afetividade institucional: o potencial afetivo individual (PAI) e o potencial afetivo grupal (PAG). Da mesma forma que o Quadro 1 e 2, este quadro foi suporte para a elaboração do modelo de referência desta pesquisa.

**QUADRO 3. Terceira dimensão da afetividade institucional: PAC**

<b>Visão complexa de mundo</b>	<b>Cultura organizacional PAGÈS (2008)</b>	<b>Cultura organizacional SCHEIN (2001))</b>	<b>Cultura organizacional HOFSTEDE (1994)</b>	<b>Potência afetiva cultural – PAC</b>
<p>Afetividade, emoção, sentimentos, vínculos, atividade, identidade, interação, diálogo, conhecimento, habilidades, atitudes, conexão, cooperação, compaixão, criatividade, intuição, valores, sustentabilidade, complexidade, diversidade, multicausalidade, não-linearidade, interdependência, natureza, sociedade, cultura, equidade, participação, construção, sujeitos, talentos humanos, <b>vida</b> etc.</p>		<p>Missão Objetivos Meios Sistemas de avaliação</p>		<p><b><u>Visão estratégica e integração interna</u></b> Planejamento estratégico Condições ambientais de trabalho Estrutura, sistemas, processos Alocação de recompensas e <i>status</i></p>
		<p>Concepção da natureza humana  Qualidade dos relacionamentos humanos</p>		<p><b><u>Visão de sujeito e afetividade de grupo</u></b>  Ser em devir Atitudes Confiança na liderança Laços afetivos Diálogo Ação conjunta</p>
		<p>Natureza da realidade e verdade  Natureza do tempo e o espaço</p>	<p>Incerteza Orientação a médio ou longo prazos</p>	<p><b><u>Visão de processo</u></b> Integração entre passado, presente e futuro Incerteza no cotidiano Visão sistêmica</p>
	<p>Poder Indivíduo Organização  Poder no grupo</p>		<p>Tendência a ser coletivista ou individualista  Distância de poder</p>	<p><b><u>Visão de trabalho, sociedade e poder</u></b> Lealdade ao Trabalho Civismo Coletividade Poder hierárquico e relações de igualdade Relações de trabalho</p>

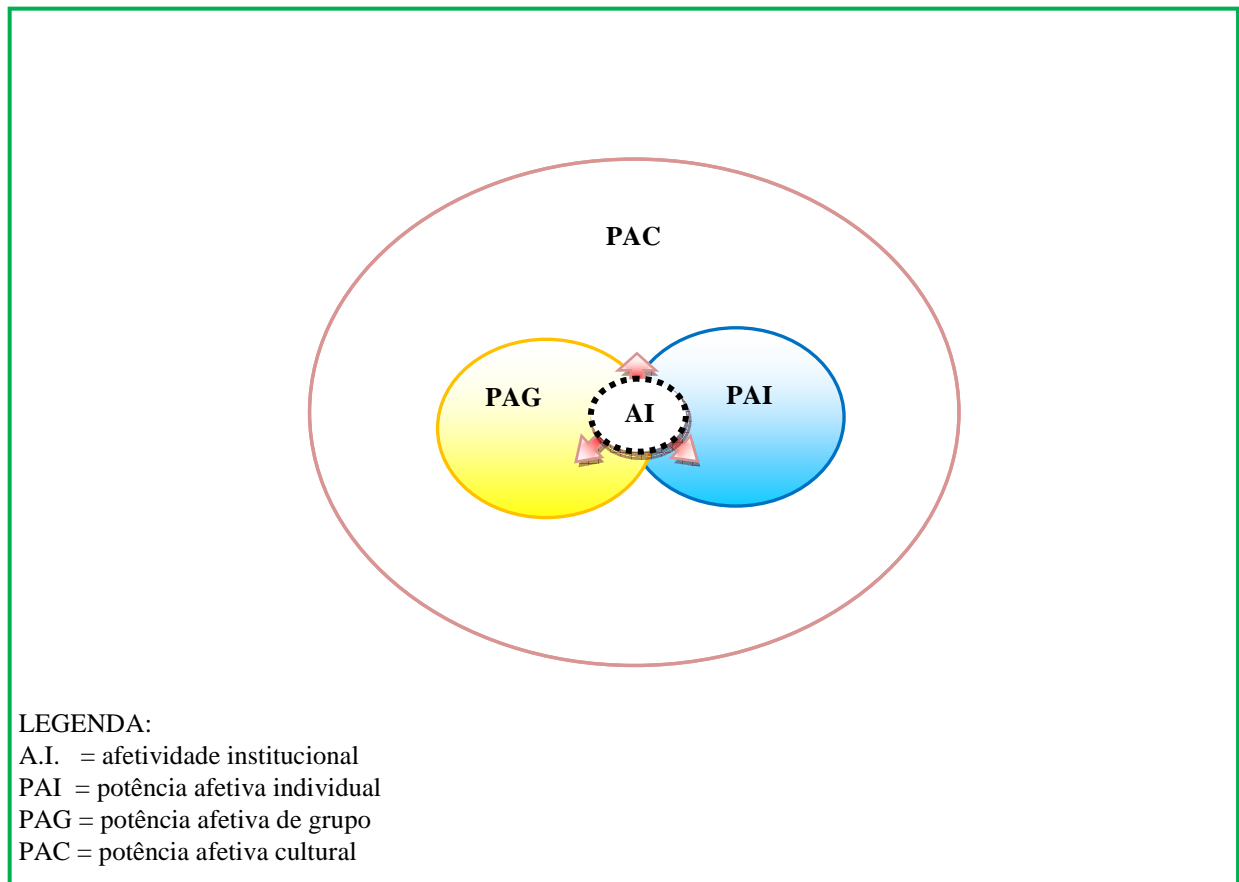


**CONSTRUTORES  
DA COMPETÊNCIA  
ÉTICO-POLÍTICO-  
SOCIAL**

### 4.3 O conceito de Afetividade Institucional Proposto

A compreensão do que é afetividade institucional não deve ser reduzida a uma simples definição. Mais pertinente é defini-la de forma multidimensional, ou seja, conectando os elementos das definições sobre a afetividade (Quadro 1), potência afetiva individual e potência afetiva grupal (Quadro 2) e potência afetiva cultural (Quadro 3).

A Figura 7 apresenta elementos interligados para a compreensão da Afetividade Institucional na forma do círculo da afetividade institucional.



**Figura 7 – Círculo da afetividade institucional**

O círculo da afetividade institucional gera compreensão sobre os fatores que possuem a propriedade de influenciar o desempenho de uma organização e contribuir com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, sua realização profissional e pessoal. Entende-se por desempenho o produto final exitoso gerado pelos esforços do sistema organizacional, que se traduz em garantias e vantagens para a organização e para o trabalhador simultaneamente. Considerando o lado da organização, representa o alcance de reconhecimento social, apoio político e credibilidade institucional no contexto em que está inserida, repercutindo em

resultado financeiro positivo. Considerando o lado do trabalhador, representa o alcance de alto grau de realização profissional, credibilidade pessoal e bem-estar no trabalho.

Para compreender a importância de cada um dos círculos, deve-se compreender sua inter-relação. A empresa necessita da cultura organizacional, pois essa interfere no seu desempenho e na vida das pessoas. Vale lembrar que a cultura organizacional afeta a vida do trabalhador e dos grupos que compõem a organização, bem como é afetada por eles. A eficiência da organização e a realização do trabalhador estão relacionadas à conexão estabelecida entre esses componentes. Compreende-se a afetividade institucional como uma dimensão mediadora e orientadora dessa inter-relação.

#### **4.3.1 Potência Afetiva Cultural**

O círculo maior representa a cultura organizacional afetiva, marco orientador da organização. Da mesma forma que os indivíduos constroem sua afetividade e modelos mentais para sentir e interpretar a realidade, as organizações também o fazem.

A construção de uma cultura organizacional afetiva se dá pela institucionalização de conceitos e valores do paradigma da complexidade, que refletem a crença e a percepção da importância dos fatores da afetividade institucional. Pensa-se que a realização desse processo poderá influenciar ações, ampliar visões, mudar percepções, influenciar na mudança de comportamentos, apontar rumos, dando sentido, orientação e gerar significados. Portanto, na cultura organizacional afetiva há lugar para elementos orientadores capazes de gerando compreensão sobre uma nova visão de mundo e do trabalho na organização.

A qualidade do desempenho supõe estreita relação com a natureza de uma cultura organizacional afetiva, cuja construção e desenvolvimento constituem uma ruptura de paradigmas de modelagem de atitudes e de adestramento de habilidades individuais, enfatiza a equipe natural de trabalho (setor, divisão, departamento) e leva em conta os pressupostos de um ambiente psicossocial, os quais são apresentados abaixo:

1. a organização não é o total de pessoas que a compõe, mas demonstração das relações sociais, políticas e econômicas que elas estabelecem entre si e espaço de demonstração de respeito, consideração e preocupação com o bem estar dos trabalhadores (visão de trabalho, sociedade e poder);
2. o trabalho é produto das relações estabelecidas pelos indivíduos no desempenho de suas funções e entre os diferentes grupos organizacionais e não resultado do esforço isolado. Assim, o desempenho não deve ser buscado,

exclusivamente, na avaliação de atitudes e comportamentos individuais, mas principalmente na análise da natureza dos relacionamentos humanos estabelecidos nas unidades ou nos grupos organizacionais (visão de afetividade de grupo);

3. a qualidade do desempenho guarda íntima ligação com a natureza da relação mantida entre o gestor e sua equipe e entre os componentes desta (visão de afetividade de grupo);
4. o trabalho humano desenvolve-se numa área espaço-temporal e, nesse sentido, fatores de organização e condições ambientais de trabalho, estrutura, sistemas, processos, alocação de recompensas e *status* são relevantes para orientar seus agentes no exercício de suas atividades (visão estratégica e integração interna)
5. cada grupo organizacional (equipe, departamento, divisão etc.) constitui uma cultura afetiva, detendo potencialmente a maioria das soluções para os problemas com os quais se depara no cotidiano (visão de processo)

As capacidades culturais necessárias para construir contextos sociais afetivos nos grupos organizacionais dependem do levantamento de processos participativos e interativos. Ao trabalhar-se no sentido de transformar cada unidade em uma comunidade afetiva, deve-se ter em mente a necessidade de utilização dos próprios recursos e interesses de cada uma delas, do comprometimento com a aprendizagem coletiva para resolução de seus problemas, desenvolvimento de novas atitudes, conhecimentos e habilidades de seus membros, resgate da criatividade e espontaneidade e de visão do ser em devir. Dessa forma, o desenvolvimento de uma cultura organizacional afetiva representa a competência ético-político-social de uma organização ou de suas unidades, ou seja, representa a base para que o grupo de trabalho desenvolva sua fatia de poder, alienada pelo processo de burocratização e concentrada nos escalões superiores.

Nenhuma organização com o nível de tecnologia mais moderno e com as pessoas mais capacitadas, mantidas isoladamente, substituiria a importância de uma cultura organizacional afetiva. Assim, a integração do potencial afetivo individual (fazer, atitudes) com o potencial afetivo grupal (construção coletiva do conhecimento) constitui um esforço de competência político-social (poder compartilhado). Sem a mistura desses três elementos, fatores como motivação, realização, efetividade, saúde e bem-estar tendem a continuar objeto de manipulação e investigações teóricas.

### 4.3.2 Potência Afetiva Grupal

O círculo interior esquerdo da Figura 7 se articula com elementos críticos associados à capacidade da organização para a ação grupal, de acordo com os elementos orientadores da cultura organizacional afetiva.

Por exemplo, se o marco orientador da organização propõe um modelo afetivo, a organização necessita fortalecer e criar as potencialidades internas que lhe permitam atuar em sintonia com essa promessa: equipes e projetos internos transdisciplinares, instrumentos para a participação das pessoas. Em uma organização afetiva, isso exige o desenvolvimento e a prática de um modelo cultural de inteligência afetiva grupal, com todos os valores institucionais e de apoio necessários para atuar de forma coerente com as exigências do modelo. Desse modo, os líderes da organização necessitam apropriar-se de conceitos, metodologias e valores que permitam essa nova abordagem grupal.

A articulação do desempenho no trabalho deve ser fomentada e desenvolvida com base no fortalecimento das relações interfuncionais e intersetoriais. No primeiro caso, duas coisas: 1) no sentido vertical, busca-se diminuir a distância de poder entre superior-subordinado e subordinado-superior, mediante o estabelecimento de uma relação de confiança e 2) no sentido horizontal, pretende-se maior colaboração entre os membros do grupo, mediante o diálogo que possibilita o compartilhar das vivências no grupo. No segundo caso, deseja-se superar ou diminuir as fragmentações organizacionais mantidas por gestores, mais voltados para assegurar suas vantagens de poder territorial do que compartilhar esforços para o alcance conjunto dos objetivos da organização. Os instrumentos também são o diálogo e a participação, desenvolvidos de forma processual na convivência do cotidiano.

Ao trabalhar-se com a potência afetiva grupal, busca-se afirmar a importância que a natureza das relações humanas representa como componente do desempenho humano, uma vez que se compreende o trabalho não como o produto do esforço isolado de uma pessoa, mas como resultado de várias relações desenvolvidas entre os sujeitos no desempenho de suas funções e entre os vários grupos organizacionais. Isso deflagra a necessidade de compreensão do desempenho como um fator que envolve múltiplas variáveis e é sinérgico. Nesse sentido, faz necessário criar condições psicossociais, políticas e econômicas que favoreçam o desempenho e a realização do trabalhador simultaneamente.

Portanto, tendo por referência a cultura organizacional afetiva, há necessidade de revisar as possibilidades para atuar conforme essa cultura. Sem esse esforço, será impossível



realizar uma congruência entre os valores da organização e as ações realizadas, pois os valores da cultura e as ações grupais precisam estar casados.

### **4.3.3 Potência Afetiva Individual**

O círculo interior direito corresponde ao potencial afetivo do indivíduo, que envolve autoestima, seus valores e crenças que interferem em suas atitudes. Se o indivíduo não gerencia sua própria capacidade, ou seja, se não entra em contato com seu poder pessoal para superar os obstáculos postos pelo grupo, pela organização e pelas demais pessoas com as quais se relaciona no processo de interação social do cotidiano da organização, dificilmente poderá negociar seus interesses e alcançar credibilidade.

A competência é um fator importante na contemporaneidade e é expressão da correta aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da atividade profissional. Pensa-se que é preferível trabalhar com uma pessoa de baixa qualificação mas engajado no trabalho, a trabalhar com um indivíduo altamente especializado, porém desmotivado. O envolvimento, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são expressões no trabalho que pressupõem autoestima equilibrada.

Tomar as atitudes como referência para se entender a afetividade institucional significa compreender essa dimensão como uma rede de sentimentos, crenças e tendências que, somando-se a valores de transformação, tais como ética e participação, orientam um comportamento ético-político no ambiente de trabalho, o que implica a visão do ser em constante devir, ou seja, num ser que se afirma como sujeito por sua capacidade de se superar e de agir coletivamente.

O engajamento do trabalhador com o trabalho, por si só, transforma o seu desempenho numa possibilidade de construção de sentido para sua atividade laboral, um valor gerado no processo de conscientização e resultante de seu poder como protagonista e co-participante do fazer coletivo.

Como produto do reconhecimento de sua contribuição legítima, pertinente e imprescindível à organização, a potência afetiva individual torna-se sinônimo de credibilidade pessoal, que pode significar instrumento de negociação para alcançar apoio social, político, institucional e principalmente realização pessoal.

A afetividade institucional é um conceito que depende da concepção da psicologia social do trabalho, da concepção complexa da realidade social, de uma perspectiva dialética, da compreensão da dimensão social do trabalho e da imagem da organização como um

sistema aberto que, conseqüentemente, devem ser conhecidas e internalizadas, principalmente pelos líderes.

Na tentativa de sumarizar o conceito de afetividade institucional pode-se afirmar que afetividade institucional é um fenômeno que envolve processos cumulativos na cultura organizacional (conhecimentos, valores, crenças, percepções, pensamentos, paradigmas, sentimentos, atitudes e comportamentos), resultantes das interações sociais no cotidiano entre os trabalhadores e a organização. É um processo de transmissão pelas pessoas das percepções, realizações, produções e manifestações afetivas que correspondem a uma forma de sentir, ser e agir na organização, com ênfase na coletividade, que formam e modificam sua condição e suas relações com o mundo do trabalho, historicamente.

Vale ressaltar que esse conceito implica mudanças inovadoras na cultura organizacional, ou seja, no conjunto das “certezas profundas” que influenciam a percepção, as decisões e as ações daqueles que integram a organização e dos atores sociais de seu contexto relevante. A afetividade institucional está associada à habilidade conceitual, metodológica e cultural do grupo de profissionais da organização para criar, aperfeiçoar e mudar a cultura organizacional. Nesse sentido, busca-se fundar uma nova realidade organizacional construtora de espaços afetivos, entendidos como democráticos e dialógicos como maneira de tentar assegurar maior sintonia entre os valores individuais e corporativos, não de forma passiva e alienada, mas por meio de esforços de ação-transformação social no cotidiano da organização.

## 5 UM ESTUDO DE CASO NUM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO

### 5.1 Metodologia da Pesquisa

Pesquisa de natureza qualitativa com abordagem teórico-metodológica que compreendeu a realização do grupo focal e a análise de conteúdo do discurso como instrumento para estudar a afetividade institucional em duas equipes de trabalho no contexto de uma organização hospitalar.

Escolheu-se a pesquisa qualitativa por considerá-la adequada para dar conta da realidade complexa, dinâmica e plurideterminada, inerente ao contexto deste estudo, difícil de ser apreendida somente por métodos quantitativos. Desse modo, amplia-se o foco na explicação e no conhecimento dos complexos processos subjetivos que envolvem a construção da pesquisa psicológica. Contatou-se com uma abordagem cuja base interpretativa se origina na necessidade de dar sentido a expressões dos sujeitos em estudo, um processo que integra, reconstrói e constrói interpretações sobre as informações obtidas, tornando-as passíveis de alcançar grau tão significativo de objetividade, confiabilidade e validade quanto um fenômeno compreendido pelo método quantitativo.

A análise dos dados foi feita com base no referencial de Minayo (1994, p. 21). Segundo a autora:

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. [...] Os autores que seguem tal corrente não se preocupam em quantificar, mas, sim, em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais, que, por sua vez, são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos. Trabalham com a vivência, com a experiência, com a cotidianidade e também com a compreensão das estruturas e instituições como resultados a ação humana objetivada. Ou seja, [...] a linguagem, as práticas e as coisas são inseparáveis.

Portanto, a escolha de uma metodologia qualitativa partiu da procura do entendimento para saber o que pensam os trabalhadores que atuam no setor de cardiologia e no setor de traumatologia e ortopedia do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) sobre afetividade institucional e seus tipos e formas de expressão.

Como método de investigação dos grupos focais, utilizou-se a análise de conteúdo e seu aspecto de análise temática. Os discursos transcritos foram separados pelos diversos temas abordados e categorizados em unidades de sentido. Após a categorização, a

investigadora desenvolveu sua interpretação, sempre dialogando com outros materiais e informações da literatura.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de procedimentos técnicos de avaliação das informações com a finalidade de obter, mediante procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição das mensagens, indicadores para inferir conhecimentos sobre as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) de tais mensagens. Realizou-se uma análise temática dos dados coletados (registros dos grupos focais), que consistiu em isolar temas do texto produzido nas entrevistas grupais, retirando-se partes relativas ao problema investigado.

Dessa forma, o propósito foi buscar os temas centrais presentes nos dados apresentados, a fim de compreender que percepção as equipes participantes da pesquisa tinham sobre a afetividade institucional. Assim, comparando-se os dados obtidos nos grupos focais, tentou-se compreender qual a relevância da afetividade institucional no contexto de trabalho.

Segundo Bardin (2004), a análise temática divide-se em três etapas:

- a) **pré-análise** – período de organização. Corresponde a um tempo de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. É a fase em que ocorre a formulação de indicadores que orientam a compreensão final dos dados;
- b) **exploração do material** – a administração sistemática. Consiste em realizar operações de codificação em função de regras pré-formuladas. O transformar sistematicamente os dados brutos do texto, por recorte, agregação e enumeração, para que haja a representação do conteúdo ou da expressão e a consequente compreensão do discurso;
- c) **o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação** – após a tratativa dos resultados brutos de forma significativa e válida, procede-se à interpretação dos depoimentos e categorização por inferência de conteúdos semelhantes.

Por fim, considerando essa categorização, a investigadora desenvolve a sua interpretação e realiza a construção de conhecimentos com base em suas leituras, sugerindo também novas possibilidades para o estudo feito.

## 5.2 Participantes da Pesquisa

Representantes das equipes de trabalho do setor de cardiologia, caracterizado na pesquisa como G1 e o de traumatologia e ortopedia, identificado como G2.

Os critérios para participação na pesquisa foram os seguintes:

- integrar as equipes especificadas anteriormente, independentemente de sexo e nível de escolaridade;
- ter interesse em participar da pesquisa como voluntário.

Seguindo esses critérios, foi definida uma quantidade de no máximo, vinte profissionais que compõem o HUWC, sendo esse total dividido entre as duas equipes. Cada uma ficou com dez participantes. Entretanto, durante a aplicação da pesquisa, compareceram à sala de entrevista grupal quatro pessoas do grupo de cardiologia e nove do grupo de ortopedia e traumatologia.

## 5.3 Contexto da Pesquisa

Utilizando o referencial teórico desenvolvido, realizou-se uma pesquisa de campo em dois setores do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), instituição hospitalar de grande porte e alta complexidade, reconhecido na sociedade como o hospital público e de ensino mais tradicional do estado do Ceará.

A história dessa instituição está estreitamente relacionada com a da Faculdade de Medicina do Ceará. Em 1947 foi fundada como Sociedade Promotora da Faculdade de Medicina do Ceará, transformando-se mais tarde em Instituto de Medicina do Ceará. Como complemento a essa escola foi construído o Hospital das Clínicas, sendo inaugurado em 1959 por Juscelino Kubitschek, então presidente da República na época.

Em 1980, a instituição passou a se chamar Hospital Universitário Walter Cantídio em homenagem ao professor doutor Walter de Moura Cantídio, um de seus fundadores.

O Hospital Universitário Walter Cantídio, da Universidade Federal do Ceará, caracteriza-se como um hospital público universitário, certificado como hospital de ensino de acordo com a Portaria Interministerial nº 2.378, de 26 de outubro de 2004. Tem como missão institucional desenvolver e promover o ensino, a pesquisa e a atenção terciária e quaternária à saúde, com responsabilidade social, integrado ao modelo de saúde vigente.

É diretamente subordinado à Reitoria da UFC para efeito de supervisão e controle administrativo. No âmbito do ensino, encontra-se vinculado ao Ministério da Educação e, no plano da assistência, situa-se inserido no Sistema Único de Saúde – SUS.

Atualmente, o HUWC presta assistência de alta complexidade à saúde, realizando desde transplante renal e hepático até pesquisas clínicas ligadas a diversos programas de pós-graduação e nacionais, além de participar de estudos multicêntricos em protocolos de pesquisa clínica e avançada.

O HUWC é um espaço de estágio para diversos alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Medicina, Enfermagem, Farmácia e Psicologia da UFC, recebendo também estudantes da área de saúde de outras universidades do estado.

Como instituição acadêmica, destaca-se como a maior sala de aula e centro de pesquisas clínicas da UFC e do estado, contando com 1.500 funcionários, 147 residentes, 9 programas de pós-graduação e cerca de 600 estudantes de graduação. Portanto, considerando a grande relevância do HUWC para a comunidade universitária e para a sociedade cearense e por hoje ser uma das colaboradoras desse hospital decidi por esse espaço para realizar a pesquisa.

Assim, é nesse espaço que se criam as condições necessárias para uma reflexão sobre o tema afetividade institucional. Nesse sentido, a principal finalidade deste trabalho é investigar a afetividade institucional no contexto deste hospital.

Entre os vários espaços de pesquisa no HUWC, foram escolhidos os setores de cardiologia e de traumatologia e ortopedia.

Os critérios utilizados para essa escolha foram os resultados apresentados pelo Relatório de Atividades – Ano exercício 2008 da Unidade de Ouvidoria do HUWC e também a opinião dos colaboradores do hospital sobre atuação e desempenho dos setores especificados.

De acordo com dados da Unidade de Ouvidoria do HUWC, o quantitativo de demandas de reclamação dos ambulatórios especializados, entre eles os de cardiologia e a traumatologia, representa um total de 350 queixas, as quais dizem respeito às seguintes especificidades:

1. deficiência na qualidade do atendimento, quanto ao aspecto racional: servidor versus cliente;
2. a deficiência da estrutura física do serviço, sobretudo na sinalização interna;
3. excessiva espera por procedimentos administrativos, decorrente da ineficiência o sistema de informatização e falta de treinamento de pessoal;

4. dificuldades de relacionamento entre chefia e subordinados;
5. ineficácia do sistema de comunicação interna e externa (comunicação verbal e visual).

Nesse contexto, destaca-se o setor de cardiologia, que exhibe um dos menores índices de reclamação; em contrapartida, o setor de traumatologia e ortopedia apresenta um dos maiores índices.

Quanto à opinião de alguns colaboradores, prevalece o discurso de que o setor de Cardiologia apresenta ótimo desempenho, sendo considerado, inclusive, como um dos setores mais organizados e eficientes do hospital. Por outro lado, o setor de Traumatologia e Ortopedia é percebido como um dos que apresentam um desempenho crítico em relação ao esperado.

Diante desses dados, crê-se ser possível relacionar a *performance* com o fenômeno da afetividade institucional.

### **5.3.1 O Setor de Cardiologia do HUWC**

Segundo informações colhidas no setor de cardiologia, esse setor está voltado para o ensino e para a pesquisa e oferece atendimento terciário à comunidade de Fortaleza e cidadãos interioranos do Ceará. Situa-se no primeiro andar e está inserido no ambulatório especializado, integrando os serviços de alta complexidade do HUWC, composto por uma equipe de 27 médicos, 3 enfermeiras, 11 técnicos de enfermagem e dois assistentes administrativos.

Está estruturado com:

a) cinco ambulatórios: atende nos turnos da manhã e tarde as subespecialidades da cardiologia: cardiopatia, cardiopatia geriátrica, coronariopatias, valvulopatias, eletrofisiologia (arritimia e marca-passo), miocardiopatias (ICC), cardiologia geral, além de ambulatório de hemodinâmica. Ressalta-se o acompanhamento fisioterápico e psicológico aos pacientes que recebem atendimento neste setor. Consta ainda com atendimento técnico de enfermagem em cada turno.

b) secretaria: onde são marcadas consultas (médicas, de enfermagem, de psicologia e de fisioterapia), exames laboratoriais e procedimentos, tais como ergometria, ecocardiograma transtorácico, ecocardiograma de stress, eletrocardiograma e exames laboratoriais dos pacientes do serviço. Destaca-se também que nessa sala se faz entrega dos

exames realizados no setor, bem como cadastro dos pacientes para aquisição de atorvastatina sem ônus. Fazem parte desse atendimento um secretário e um técnico de enfermagem, também nos turnos da manhã e tarde;

c) sala de enfermagem: onde ocorrem as atividades burocráticas (elaboração de protocolos, fluxogramas de atendimento, relatórios, escalas diárias de funcionários, entre outros). Os enfermeiros desse setor, além de realizarem administração e coordenação do setor e do pessoal de enfermagem, participam dos protocolos de pesquisa do setor de cardiologia, fazem educação em saúde, consultas de enfermagem para controle da terapêutica do anticoagulante, orientações para ergometria, ablação e coestresse, pois esses procedimentos obedecem a um protocolo prévio para realização do exame, bem como prestam assistência de enfermagem direta aos pacientes durante a realização de ecoestresse, eco com contraste de microbolhas, administração de sedativos via oral para crianças menores de 1,5 kg.

d) laboratório de investigação clínica: realiza trabalhos de pesquisa, procedimentos de ergoespirometria, mapa e no futuro holter.

e) sala de ecocardiograma: faz ecocardiograma transtorácico, com ou sem microbolhas, e ecocardiograma de stress também, com a participação de técnicos de enfermagem nos turnos da manhã e tarde. A sala contém todo o equipamento de urgência com cardiodesfibrilador, bem como maca com cilindro de 2 acoplado;

f) sala de ergometria: onde os técnicos de enfermagem participam da realização de teste ergométrico nos turnos da manhã e tarde sob a supervisão dos enfermeiros, os quais prestam assistência nas ocorrências emergenciais, bem como providenciam encaminhamentos de imediato aos profissionais responsáveis nos casos de teste ergométrico positivo para isquemia. Ambiente estruturado com equipamento de urgência (carro de urgência com cardio-desfibrilador, aspirador portátil etc.), maca com cilindro de 2 acoplado e esteira completa;

g) sala de eletrocardiograma: funciona todos os dias da semana nos turnos da manhã e tarde para realização do eletrocardiograma pelos técnicos de enfermagem, que obedecem ao fluxograma de atendimento ao público, bem como o procedimento operacional padrão.

### **5.3.2 O Setor de Ortopedia e Traumatologia do HUWC**

De acordo com informações colhidas no setor de ortopedia e traumatologia do HUWC, esse setor, voltado para o ensino e para a pesquisa, oferece atendimento terciário à comunidade de Fortaleza e a cidadãos do interior do Ceará.



Esse ambulatório compõe-se de cinco consultórios médicos, uma sala para gesso e outra para pequena cirurgia.

A equipe é integrada por oito Médicos, 1 uma enfermeira, cinco técnicos de enfermagem, duas auxiliares de enfermagem, uma atendente de enfermagem e um instrumentador cirúrgico.

#### **5.4 Análise dos Conteúdos dos Grupos Focais**

Por meio da revisão bibliográfica, inúmeras contribuições teóricas para a construção de um modelo de referência e seus indicadores para pesquisa empírica foram obtidos. Por exemplo, a potência afetiva individual foi desenvolvida com base na inter-relação entre a visão de homem como sujeito (FREIRE, 2002; BOCK, 1999; MORIN, 2001), a importância dos estados afetivos emocionais (GONDIM E SIQUEIRA, 2004; SAWAIA, 1999, 2000, 2002, 2003) para o desenvolvimento da auto-estima (BERGAMINI; TASSINARI, 2008; REECE; BRANDT, 2000; DUBRIN, 2003; DECI; RYAN, 1990; MICHEL, 1994) e seu desdobramento em atitudes (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; ROBBINS, 2002). Outras contribuições foram importantes para o desenvolvimento da potência afetiva grupal, tais como a teoria relacional (PAGÈS, 1982), a teoria do comportamento de ligação (BOWBLY, 1997) e as teorias sobre confiança (DIRKS; FERRIN, 2001; HUFF; KELLEY, 2002; BROWN, 2001). Também os estudos sobre cultura organizacional (SCHEIN, 2001; HOFSTEDE, 1994) que geraram possibilidades de desenvolvimento da potência afetiva cultural.

Assim, como critérios para a compreensão da categoria afetividade institucional utilizaram-se as três dimensões:

1. potência afetiva individual (PAI): relaciona-se com a concepção da natureza humana, aspectos sobre motivação e comportamento ético-político;
2. potência afetiva grupal (PAG): refere-se com a qualidade do relacionamento da liderança com os membros do grupo como um todo, como também ao engajamento do indivíduo com sua equipe para o atendimento dos interesses coletivos e das necessidades individuais;
3. potência afetiva cultural (PAC): relaciona-se a conceitos, valores, pensamentos, percepções e sentimentos que refletem o reconhecimento e a apropriação dos membros da organização ou unidade de trabalho da importância da integração afetividade-razão, que caracteriza a afetividade institucional.

Como critérios para analisar os fatores que ajudaram a construir um modelo de referência da AI e investigar sua relação com desempenho foram considerados os principais aspectos ou indicadores que caracterizam cada uma das dimensões anteriormente citadas:

- 1 potência afetiva individual (PAI): competência individual (atitudes)
  - 1.1 satisfação no trabalho
  - 1.2 envolvimento com o trabalho
  - 1.3 comprometimento afetivo organizacional
- 2 potência afetiva grupal (PAG): competência coletiva de produção do conhecimento
  - 2.1 atitude de confiança da liderança
  - 2.2 ação conjunta (sinergia)
  - 2.3 engajamento grupal (alcance de resultados de metas do grupo em sintonia com os interesses individuais)
- 3 potência afetiva cultural (PAC): competência ético-político-social
  - 3.1 visão estratégica de integração interna (planejamento, condições ambientais e de trabalho – estrutura, sistemas e processos, alocação de recompensas e *status*)
  - 3.2. visão de sujeito e afetividade de grupo (ser em devir, atitudes, confiança na liderança, diálogo, ação conjunta)
  - 3.3. visão de processo (presente-passado-futuro, ênfase no cotidiano)
  - 3.4. visão de trabalho, sociedade e poder (lealdade ao trabalho, coletividade, poder hierárquico e igualdade , relações de trabalho).

Um guia das entrevistas foi construído e utilizado para avaliar a compreensão que os participantes tinham do tema central da pesquisa. Os grupos focais foram introduzidos pela seguinte instrução:

1. O que é afetividade institucional (AI) para vocês?
2. Com quais aspectos do trabalho a afetividade institucional está relacionada?
3. Em que medida vocês consideram que a afetividade institucional influencia o funcionamento da equipe e o seu desempenho?

Três objetivos sociais foram o alvo dessas perguntas: competência individual (PAI), competência grupal (PAG) e competência ético-político-social (COA).

Os dados referentes ao guia das entrevistas grupais foram tratados da maneira usualmente utilizada para análise de conteúdo. Todas as evocações apresentadas pelos participantes foram inseridas em uma planilha e analisadas. Evocações com conteúdo

semelhante foram uniformizadas. Posteriormente foram extraídas as ideias fomentadas e enriquecidas pela análise qualitativa dos resultados à luz do referencial teórico utilizado pela pesquisa.

Dados individuais foram acolhidos, cuidando-se de transitar entre as falas individuais e grupais. Evitou-se generalizar a fala dos participantes, ou seja, evitou-se tomar um ponto de vista individual como sendo referente à compreensão do grupo todo.

O grupo da cardiologia (G1) iniciou as atividades fora do horário agendado, pois o chefe do setor, impedido de chegar a tempo porque teve de atender pacientes de emergência, solicitou à pesquisadora e ao grupo que o aguardassem. Passado uma hora, a pesquisadora ligou para o chefe, o qual informou que estaria chegando dentro de alguns minutos. Depois de mais uma hora, a pesquisadora ligou novamente, sendo comunicada pelo cardiologista de sua dificuldade de comparecer à reunião. Assim, com o consentimento dele e dos demais membros do grupo, decidiu-se realizar a pesquisa sem a presença da chefia, pois os participantes voluntários já começavam a se dispersar alegando compromissos particulares (horário de almoço, por exemplo). Deu-se então início à entrevista do grupo focal com quatro pessoas: um médico e professor, uma enfermeira, um assistente administrativo e um auxiliar administrativo.

O grupo da traumatologia e ortopedia (G2) também não começou no horário agendado. A reunião, que estava marcada para as nove horas teve início somente ao meio-dia e meia. Durante esse período, o chefe do setor de Traumatologia estava ministrando aula. A pesquisadora resolveu esperar na tentativa de planejar com a chefia outro dia para a entrevista grupal, o que não foi necessário, pois ao término da aula o chefe solicitou a todos os alunos residentes presentes à aula que colaborassem com a pesquisa. A chefia, entretanto, não quis participar. O grupo foi informado do caráter voluntário de participação da pesquisa. Dessa forma, deu-se início à entrevista coletiva com nove participantes: um médico e professor, seis médicos residentes, uma enfermeira e um auxiliar administrativo.

O quadro 4 apresenta uma síntese dos principais pontos verificados nos Grupos 1 e 2 em relação aos tópicos de interesse do estudo, acompanhados dos respectivos comentários. Mostra também uma visão comparativa da compreensão dos dois grupos sobre a AI.

**QUADRO 4 – Síntese comparativa dos principais aspectos destacados sobre AI**

Perguntas – guia	Grupo da cardiologia (G1)	Grupo da traumatologia e ortopedia (G2)
<p><b>O que é AI?</b></p>	<p><b>1 Conteúdos associadas a PAI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É afeto</li> <li>➤ É uma sensação positiva ou negativa que se sente dentro da organização</li> <li>➤ Afeto relaciona-se com dedicação no trabalho, satisfação no trabalho, e sentimentos de carinho e amor e comportamentos de integração e companheirismo</li> <li>➤ São os desejos, objetivos, sentimentos que vem do ‘eu’</li> <li>➤ As pessoas são diferentes, nem todos trabalham com a mesma afetividade: existem aquelas que são satisfeitas, envolvidas com o trabalho e outras insatisfeitas, que só trabalham visando receber o seu salário no final do mês. Essas não gostam do que fazem</li> <li>➤ É um relacionamento bom ou ruim que se tem com a instituição, quer dizer, a instituição como empresa em que se trabalha e a instituição como as pessoas que estão ao redor, que fazem parte dessa empresa ou como dirigentes ou como... é como trabalhadores</li> <li>➤ Acredita-se que se pode sentir uma coisa negativa tanto pelas pessoas quanto pela organização, que significa que a afetividade não esteja tão boa. Mas também é possível que se sinta uma coisa boa de gostar das pessoas e da organização, que representa uma afetividade positiva</li> </ul> <p><b>2 Conteúdos associadas a PAG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É a relação que se tem com a chefia, de uma forma bem específica</li> <li>➤ Depende de como se participa na instituição. É a interação constante das pessoas, porque dentro do mundo da organização não se está isolado</li> </ul>	<p><b>1 Conteúdos associadas a PAI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É afeto</li> <li>➤ O afeto inclui o desafeto</li> <li>➤ Relaciona-se com a motivação, que é essencial pra se sentir bem</li> <li>➤ É gostar e ter amor pela instituição e pelo trabalho</li> <li>➤ A realização de um bom atendimento está relacionado a gostar do próprio trabalho</li> <li>➤ Ter uma vontade de ter um compromisso com o serviço que você participa</li> <li>➤ É um sentimento (bom ou ruim) por aquele local onde se trabalha que se reflete no modo de ser e de se relacionar com a organização e com as pessoas</li> <li>➤ É um vínculo emocional dentro de uma instituição: um vínculo que se cria com o trabalho e com a organização</li> <li>➤ Tem duas dimensões: um sentimento pela organização e o sentimento de afeto pelos funcionários, pelos colegas e pacientes e estudantes</li> </ul> <p><b>2 Conteúdos associadas a PAG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com o estilo de liderança da chefia</li> <li>➤ Capacidade de interagir com os que estão abaixo de si, os que estão no mesmo nível e os que estão acima de si mesmo. Isso inclui a relação médico-paciente</li> <li>➤ A afetividade é uma coisa que acontece de pessoa para pessoa. Depende do tipo de temperamento de cada pessoa</li> <li>➤ É preciso aprender a interagir de tal forma que a interação seja</li> </ul>

	<p><b>3 Conteúdos associadas a PAC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com equidade, ou seja, não existem diferenças. Por exemplo, uma festa só pra os médicos e outra só pra gente. É todo mundo junto</li> </ul>	<p>mais positiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tem pessoas com quem se desenvolve um afeto positivo. E outras com quem se mantém uma distância. É como um namoro: você olha e gosta. Você não gostou, parte pra outra</li> </ul> <p><b>3 Conteúdos associados a PAC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com o modo geral de perceber a instituição e de compreender suas várias dimensões: empresarial, político, humano, entre outras</li> <li>➤ Relaciona-se com a cultura de cada unidade: existem departamentos bons e existem departamentos ruins</li> <li>➤ Recurso financeiro é importante para se criar um departamento bom</li> <li>➤ A afetividade é dinâmica e também fator de desenvolvimento ou de estagnação da organização</li> </ul>
<p><b>Com quais aspectos do trabalho a AI está relacionada?</b></p>	<p><b>1 Conteúdos associados aos indicadores da PAI:</b></p> <p>1.1 <i>Satisfação no trabalho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Um bom relacionamento com a chefia, ou seja, que possui amizade, companheirismo e compreensão</li> <li>➤ Existem uns que são satisfeitos. Outros são insatisfeitos com o salário, com a chefia etc.</li> </ul> <p>1.2 <i>Envolvimento com o trabalho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com a pessoa fazer o que gosta</li> <li>➤ Demonstração de paciência,</li> </ul>	<p><b>1 Conteúdos associados aos indicadores da PAI:</b></p> <p>1.1 <i>Satisfação no trabalho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com sentimentos vividos pela equipe, pelos funcionários, pelos colegas e estudantes</li> <li>➤ Relaciona-se com sentimentos negativo como, por exemplo, ficar chateado com alguma pessoa do trabalho ou, então, positivo, como estar feliz com um momento legal, de descontração com a equipe durante o dia</li> <li>➤ Um bom relacionamento entre as pessoas, que ajuda uma pessoa a superar a falta de recursos e a vencer outros obstáculos no trabalho. Também pode resultar em ter prazer em trabalhar e conviver</li> <li>➤ Se a pessoa quer trabalhar, mas falta materiais e instrumentos adequados, então, pode ficar descontente</li> <li>➤ Outros fatores de insatisfação são: sobrecarga de trabalho de um modo geral, problemas com a chefia ou com a própria instituição</li> </ul> <p>1.2 <i>Envolvimento com o trabalho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se o indivíduo está fazendo o que gosta e tiver usando o que existe de melhor naquilo que sabe fazer,</li> </ul>

	<p>dedicação, interesse em resolver as coisas, pontualidade, ajudar para facilitar a vida dos pacientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidade e conscientização de objetivos a cumprir, independente de cobranças externas</li> <li>➤ Existem uns que gostam do fazer e se envolvem com o trabalho. Outros não gostam do que fazem e não se envolvem;</li> <li>➤ AI relaciona-se com dedicação, cuidado, tentar de alguma forma facilitar a vida dos que estão no ambiente de trabalho</li> </ul> <p>1.3 <i>Comprometimento organizacional afetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com o sentimento positivo ou negativo da pessoa para com a instituição ou ao meio em que esteja inserido no trabalho</li> <li>➤ Existem uns que sentem amor e orgulho pela instituição e querem vê-la crescendo. Outros têm um sentimento ruim pela instituição</li> </ul> <p><b>2 Conteúdos associados aos indicadores da PAG:</b></p> <p>2.1 <i>Relação gestor-grupo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Envolve atitudes de confiança ou desconfiança da chefia em relação aos liderados</li> <li>➤ Relaciona-se a sentimentos de segurança ou de medo das pessoas em relação à chefia</li> </ul> <p>2.2 <i>.Engajamento grupal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preocupação em facilitar a vida dos médicos e residentes, como a consideração da relevância de se ausentarem do trabalho para participarem em congressos,</li> </ul>	<p>então trabalha a vida inteira feliz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quando se gosta do que faz, se consegue contornar os problemas. Daí a motivação pessoal. A conduta proativa para o serviço é o mais importante</li> <li>➤ É uma atitude muito pessoal. Depende da reação (positiva ou negativa) que cada um tem diante dos limites e desafios do ambiente de trabalho. Na falta de material, uns preferem reclamar, ficar com raiva e falar mal da organização, outros, porque gostam do seu trabalho, preferem fazer algo para resolver os problemas e buscam melhorias</li> </ul> <p>1.3 <i>Comprometimento organizacional afetivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Um vínculo do indivíduo com a organização que se constrói a partir da história vivida com as pessoas</li> <li>➤ Orgulho de fazer parte da empresa e sentimentos de amor, apego e gratidão em relação aos benefícios adquiridos (boa formação acadêmica e um diploma de médico numa boa universidade federal)</li> <li>➤ Reação que a pessoa tem em relação aos acontecimentos da organização que, inclusive, envolve todo o seu corpo</li> <li>➤ As experiências (positivas ou negativas) e as relações que se constroem no dia-a-dia desde a hora que se estaciona o carro até a hora de se ir embora, as quais geram sentimentos de gostar ou não da organização</li> </ul> <p><b>2 Conteúdos associados aos indicadores da PAI:</b></p> <p>2.1 <i>Relação gestor-grupo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com a natureza/ qualidade do relacionamento chefia-grupo: relação de confiança (diálogo) ou de dominação (punição e passividade)</li> </ul> <p>2.2 <i>Engajamento grupal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciona-se com a percepção da chefia sobre a realidade e as necessidades dos estudantes e residentes - trabalho sobrecarregado e necessidade de</li> </ul>
--	--	--

	<p> cursos e outros eventos relacionados ao crescimento profissional</p> <p><b>3 Conteúdos associados aos indicadores da PAC:</b></p> <p>2.1 <i>Visão estratégica e integração interna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepção que AI depende em maior parte da motivação do indivíduo e em menor da própria instituição. Mas essa parte menor é muito importante. Inclusive, existe falta de apoio estrutural – equipamentos, materiais, ou seja, de recursos em geral para se realizar o trabalho</li> <li>➤ A falta de apoio e a sobrecarga de trabalho geram desmotivação – “banho de água fria</li> </ul> <p>2.2. <i>Visão de trabalho, sociedade e poder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demonstração de um mesmo tratamento para médicos e assistentes: informalidade nas relações, participação e poucos mecanismos de controle</li> </ul>	<p>assistir aula. Envolve o modo como essa chefia vai buscar organizar o trabalho: se vai ou não tentar conciliar os interesses de trabalho da equipe com as necessidades de estudo dos estudantes e residentes.</p> <p><b>3 Conteúdos associados aos indicadores da PAC:</b></p> <p>2.1 <i>Visão estratégica e integração interna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para a organização funcionar de uma forma harmônica, pro médico tratar bem os pacientes, precisa de estrutura</li> <li>➤ Precisa não só de um técnico de raio x bom, mas também precisa de um aparelho bom. Então, tudo isso e esses vínculos são o que devem fazer funcionar e devem ter essa harmonia. Daí a afetividade ser importante, né?</li> </ul> <p>2.2. <i>Visão de trabalho, sociedade e poder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A motivação pessoal é fundamental para se ficar bem, se sentir bem, mas existem vários fatores que podem interferir com esse bem-estar: desde uma chefia de mais imposição, de mais ditadura, o que pode trazer descontentamento com a instituição</li> <li>➤ Para que uma instituição sobreviva bem ao longo do tempo precisa se basear no principio de hierarquia e disciplina</li> <li>➤ Afeto compreendido como hierarquia e disciplina</li> <li>➤ O exemplo da disciplina deve ser dado a partir de quem está dirigindo. Primeiro, o que tá dirigindo, o cabeça. Se ele dá algum exemplo, todo mundo segue juntinho</li> </ul>
<p><b>A AI influencia o desempenho da equipe?</b></p>	<p><b>AI contribui para a melhoria do desempenho da equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ AI contribui bastante para o desempenho da equipe. Primeiro, porque se faz o que gosta. Segundo, tem uma relação próxima com uma chefia, que é amiga e compreensiva. Isso tudo resulta num trabalho bom, numa dedicação maior. Então, o</li> </ul>	<p><b>AI não afeta o desempenho da equipe, mas sim do trabalhador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A AI não afeta o desempenho, pois o serviço acaba indo para frente, apesar de todas as dificuldades. Entretanto, o prejuízo é maior no nível pessoal, pois as limitações de recursos (materiais e humanos) e o modo inadequado de resolver os</li> </ul>

	<p>resultado final é bom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A AI do setor está bem. A cada dia melhora um pouquinho mais</li> <li>➤ A AI está associada a um bom atendimento realizado pelo setor e isso é um sinal de que se está realizando o bem às pessoas</li> </ul>	<p>problemas gera insatisfação e pode repercutir no grau de realização profissional. Assim, o prejuízo maior é para o profissional e é grande. Mas em relação ao serviço, os dissabores acabam sendo superados</p> <p><b>AI afeta o desempenho da equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A AI afeta o desempenho da equipe e é positiva, pois existem profissionais satisfeitos. O profissional satisfeito é como num jogo de futebol se tá bem o time, se tá indo para frente, se tem vontade de fazer o gol. Se o time tá recuado... E no setor se tá indo pra frente</li> </ul> <p>1) AI afeta o desempenho da equipe dado as significações das experiências negativas. Assim, é a AI é positiva porque tudo que seja negativo pode servir como aprendizado. Então, apesar das dificuldades, o setor de ortopedia é bom. Deixa a desejar com relação a outros serviços de ortopedia do Brasil e somente em relação à estrutura, porque em termos de conhecimento, em termos de ciência o setor está muito bem.</p>
--	---	--

#### 5.4.1 Análise do Conteúdo do Grupo de Cardiologia

Estar satisfeito no trabalho, gostar do que faz e estabelecer um tipo de relacionamento foram os pontos de maior similaridade entre os membros do G1 ao explicar o que é AI.

No G1 observou-se associações da AI com afeto e emoção, o que é condizente com o que foi estudado sobre a afetividade (Quadro 1): Participante 1 – “[...] Afetividade vem de afeto”; Participante 3 – “[...] Aquela sensação que você pode estar sentindo”. Foi esclarecido, ainda, que afeto representa os sentimentos, os desejos e os objetivos que vem do eu de cada indivíduo: Participante 3 – “[...] É uma coisa [...] que vem de dentro [...] é o seu ‘eu’, com seus desejos, com seus objetivos, com seu entusiasmo ou com as suas tristezas”.

Verificou-se também indicações que afeto significa sentimentos de carinho, dedicação e amor pelo trabalho: participante 1 – “[...] Afeto pra mim é assim: a dedicação [...] carinho [...] integração [...] amor [...] companheirismo”; participante 2 – “[...] Afetividade



também é a pessoa trabalhar com amor”. O participante 1 relacionou AI com o fato de se estar satisfeito no trabalho e de se gostar daquilo que faz, afirmando que uma pessoa satisfeita demonstra maior dedicação, comportamentos de integração e companheirismo: “[...] A partir do momento que você faz o que você gosta, você trabalha com mais prazer, se dedica mais, se entrega mais, [...] isso vai desencadear muitas coisas. Por exemplo, a sua dedicação, o seu amor, o seu interesse em resolver as coisas, sua pontualidade, sua maneira de querer ajudar, de facilitar a vida dos pacientes.” Essas explicações encontram respaldo nas definições Robbins (2002, p. 67) sobre atitudes no trabalho. Segundo o autor, “Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas”. Pode-se verificar também que o termo “gostar daquilo que faz”, usado pelos participantes do grupo relaciona-se com o conceito de envolvimento no trabalho desse autor, cujo significado está voltado para o grau de identificação psicológica de uma pessoa com o trabalho para o valor que ela atribui a desempenho.

Segundo os participantes do G1 AI é um tipo de relacionamento que as pessoas estabelecem entre si, mas também aquele que cada um desenvolve junto à organização: participante 1 – “[...] É um tipo de relacionamento [...] entre funcionários, pacientes. É todos os envolvidos dentro da instituição”; participante 2 – “[...] Eu também acho assim né, afetividade como relacionamento com os pacientes, colegas de trabalho”; participante 3 – “[...] É um relacionamento que você tem com a instituição, quer dizer, a instituição como empresa em que você trabalha e a instituição como as pessoas que estão ao seu redor, que fazem parte dessa empresa ou como dirigentes ou como [...] trabalhadores [...] é isso o que vai te determinar a tua efetividade para com a instituição.” Essas afirmações complementam as indicações vistas anteriormente sobre satisfação no trabalho, que de acordo com Gondim e Siqueira (2004) inclui o grau de contentamento do indivíduo com os relacionamentos.

O participante 3 ressaltou que a qualidade desse relacionamento pode ser boa ou ruim: “[...] É um relacionamento que eu não diria bom. Pode ser bom ou ruim”. Percebe-se que esse participante entende que AI pode ser positiva ou negativa: “[...] Afeto significa uma espécie de sensação, positiva ou negativa, que se sente dentro da organização [...] você pode estar sentindo uma coisa negativa [...] a minha é mais positiva porque eu continuo gostando”. Também se observou que o participante 1 parece sugerir, em sua explicação, que a AI positiva se relaciona com atitudes de satisfação e envolvimento com o trabalho. Já a AI negativa, ao contrário, está relacionada com pessoas insatisfeitas, que só trabalham para receber recompensas no final do mês: “[...] Se você gosta do que você faz você se dedica mais, porque a gente tá cansado de se deparar com profissionais insatisfeitos, que trabalha por trabalhar pra

chegar no fim do mês e receber o seu dinheiro, não porque gosta [...] todo profissional insatisfeito, ele não é um profissional 100%, não existe uma dedicação”.

Essas explicações têm ressonância com o conteúdo das abordagens dos estados afetivo-emocionais (GONDIM; SIQUEIRA, 2004) e da afetividade ético-política (SAWAIA, 1999, 2000, 2002, 2003), as quais compreendem os afetos como uma categoria que influencia o indivíduo em sua capacidade de agir. Inclusive, verifica-se que as explicações relacionadas à AI positiva apontam para a compreensão da afetividade como ética, pois os sentimentos expressados pelos participantes são potencializadores de ação, o que pode significar a identificação do sujeito com a humanidade e com o bem comum que parte da identificação com seu trabalho.

Percebe-se que as indicações associadas a atitudes no trabalho revelam os aspectos da singularidade das pessoas (FREIRE, 2002; MORIN, 2001; BOCK, 2001; BERGAMINI; TASSINARI (2008) e de sua potência de ação (SAWAIA, 2003). O participante 3, por exemplo, falou que “[...] As pessoas são diferentes, então se você planeja um atendimento para tantas pessoas, tantos médicos, nem todas vão fazer do mesmo jeito. Então, nem todos trabalham com a mesma afetividade, todo grupo é heterogêneo [...] por mais que seu chefe queira, ele não consegue a produção de todo mundo do mesmo jeito, a satisfação no trabalho de todo mundo do mesmo jeito.”

A visão de sujeito como singular e responsável por sua história de vida (FREIRE, 2002, BOCK, 2001; MORIN, 2001) relaciona-se com a capacidade de afetar e ser afetado pelo outro nos processos de interação social – potência de ação. Isso é resultado de percepções e de condutas adequadas no mundo, que podem se desdobrar em auto-conhecimento e auto-responsabilidade (SAWAIA, 2003). Para complementar, em referência à singularidade do indivíduo, as explicações acima sugerem que a ação-transformação ou a mudança de atitudes só é possível mesmo se o indivíduo tiver realmente desejo de mudar, conforme enfatiza Bergamini (2008).

É importante frisar outro aspecto das explicações dos participantes do G1 sobre pessoas satisfeitas e dedicadas ao trabalho, que confirmam as observações de Michel (1994, p. 23) sobre motivação intrínseca e motivação extrínseca. Observa-se nos relatos dos participantes do G1 que o objetivo das pessoas satisfeitas e comprometidas com o trabalho é conseguir satisfação mediante a realização da atividade em si. Já a finalidade das pessoas insatisfeitas e improdutivas é obter recompensas externas ao trabalho, por exemplo, incentivos salariais e outros tipos de benefício que possam ser oferecidos pela organização.

Percebe-se que as indicações apresentadas até aqui representam alguns indicadores da dimensão potência afetiva individual - PAI (Quadro 2).

Verifica-se uma associação entre AI e natureza da relação estabelecida com a chefia: participante 1 – “[...] É a relação que se tem com a chefia, de uma forma bem específica”. Complementando esse aspecto relacional, observaram-se indicações de relação entre AI e visão do sujeito em processo de interação no trabalho: participante 3 – “[...] Depende de como se participa na instituição. É a interação constante das pessoas, porque dentro do mundo da organização não se está isolado”. Esses aspectos são considerados fundamentais na teoria relacional de Pagès (1988)”.

Relacionando a fala do participante 1 com a teoria, chama a atenção a ênfase que ele dá a “forma bem específica” quando se refere à relação com a chefia. À luz da teoria, compreende-se que essa ênfase pode significar a importância do aspecto da confiança na relação gestor-grupo, o que se confirma no contexto geral de seus relatos. Esse aspecto será mais bem percebido na análise feita a seguir sobre as formas de expressão da AI (pergunta 2). A afirmação “É a interação constante das pessoas” dito pelo participante 3 também é um aspecto particular da teoria relacional, que enfoca a experiência coletiva da relação. É relevante dizer que essas indicações podem trazer a idéia de que a articulação do desempenho no trabalho deve ser desenvolvida no fortalecimento da relação gestor-grupo e na visão do trabalho como produto de várias relações desenvolvidas entre os sujeitos no desempenho de suas atividades e funções.

Essas citações representam alguns indicadores da terceira dimensão da AI denominada de potência afetiva grupal (Quadro 2).

Quanto ao quesito que indagava sobre os aspectos de trabalho que representam a AI, nota-se certa identidade de percepções entre os membros do grupo, identificadas como sendo condizentes com as referências teóricas sobre atitudes, já apresentadas como: envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; ROBBINS, 2002). De acordo com o modelo de referência da pesquisa essas atitudes são indicadores da PAI. A título de síntese, as indicações que apontaram para uma AI positiva relacionam-se com: a pessoa fazer o que gosta, a construção de um bom relacionamento com a chefia, o estabelecimento de relacionamentos com os colegas baseados em companheirismo, amizade e compreensão, o sentimento de amor e orgulho pela instituição e o desejo de vê-la crescendo. Por outro lado, as explicações que indicam formas de expressão de AI negativa estão associadas com:

insatisfação, falta de envolvimento no trabalho e experimentação de sentimentos ruins pela instituição.

Em relação às formas de expressão de AI negativa, constatou-se a seguinte justificativa do participante 3: “[...] Em parte, acomodação. Em parte tem a burocracia. Uma parte é má vontade mesmo [...] Então, são situações claras, fáceis que deveriam, que podem ser feitas, mas que não são feitas. Às vezes é má gerenciada, mas às vezes é a boa vontade que não tem”. Essa fala chama a atenção porque demonstra novamente o aspecto singular inerente ao ser humano, que envolve o fato de existirem umas pessoas que se destacam em relação às outras em termos de atitudes.

Outras formas de expressão da AI, agora referentes a indicadores da PAG, foram identificadas como estando associadas a atitudes de confiança ou de desconfiança das chefias acompanhadas, respectivamente, de sentimentos de segurança ou de medo por parte de seus liderados: participante 1 – “[...] Então eu acho que existe muito mais do que uma relação entre chefia e subordinado, já existe um grau de amizade muito grande (...). Então, eu acho que essa é uma forma de afetividade né, o carinho, o companheirismo, essa amizade né?”. É interessante relatar uma situação vivenciada durante a entrevista grupal de coleta de dados. Observaram-se comentários ambíguos de uma das participantes sobre outro membro, presente àquela entrevista, que tinha sido seu chefe no passado. Na ocasião, percebeu-se que a participante falou de forma ambígua ao referir-se a este último colaborador, ou seja, falou que gostava muito da pessoa que tinha sido seu chefe e que sentia muita gratidão por ele. Entretanto, a fala foi acompanhada do comentário de que tal chefe era muito exigente. O comentário seguiu-se de uma reação do referido participante, que passou a justificar o porquê de sua exigência. O que se quer destacar com esse relato é o constrangimento que se observou no comportamento da antiga liderada ao ter sido espontânea na expressão de seus sentimentos, o fato percebido pelo antigo líder como uma expressão de medo: “Ela tem mais medo de mim que de outra coisa. Tá pensando que eu sou um terror”. Como consequência a antiga liderada argumenta: “Ave Maria! O senhor não é um terror não, é maravilhoso! Gosto muito dele, peço até as coisas a ele”. Essas evocações aludem à importância da qualidade da relação gestor-grupo, que uma vez marcada pelo desenvolvimento de autenticidade, não defensividade, ou seja, de confiança, pode gerar a realização dos membros do grupo e o crescimento do próprio grupo (PAGÈS, 1982).

Outra forma de representar a AI foi identificada como a preocupação das chefias do G1 de buscar facilitar a vida dos colaboradores no sentido do atendimento de suas necessidades individuais. Como exemplo disso, o participante 1 falou da compreensão da

chefia no que diz respeito à necessidade do funcionário se ausentar do trabalho para dar acompanhamento a parentes próximos em caso de problemas de saúde, como também para participar de congressos, cursos e outros eventos relacionados ao crescimento profissional: “[...] ano passado eu perdi a minha mãe né, então eu passei muito tempo dentro de hospital, correndo atrás de exame e elas mostraram uma compreensão muito grande, de entender a coisa, de companheiro, de ta comigo dentro das enfermarias, nos hospitais, me ajudando, tentando arranjar exame pra minha mãe.”. Sobre a afirmação do incentivo ao desenvolvimento profissional, o participante 1 complementou: “[...] Ele como chefe “[...] facilita muito a vida do médico “[...] que estão subordinados a ele. “[...] o médico quer liberação, vai pra um congresso “[...] tem paciente marcado “[...] vamos reagendar “[...] vamos deixar o médico participar do congresso [...] existe essa facilidade “[...] não que não existe obstáculos, mas eu nunca ouvi os médicos de lá reclamando”. Esse relato de acordo com a literatura refere-se a engajamento grupal, o que se verifica quando os objetivos do grupo são buscados levando-se em conta as necessidades e os interesses individuais (PAGÈS, 1982). Esse é mais um indicador da PAG (Quadro 2).

Outras explicações revelam expressões da AI associadas a fatores objetivos da organização, os quais parecem sinalizar para os indicadores da potência afetiva cultural – PAC do modelo de referência (Quadro 3). Essa dimensão ressalta a importância de uma cultura organizacional (SCHEIN, 2001) na qual se realiza o encontro entre aspectos objetivos, como fatores de sobrevivência externa (missão, estratégia, objetivos) e integração interna (condições ambientais de trabalho, estrutura de apoio adequada para o funcionamento do serviço, racionalização dos processos de trabalho e alocação de recompensas e *status*, etc.) com fatores subjetivos relacionados à visão de homem e afetividade do grupo (relação do humano com o ambiente ecológico, visão de homem, natureza dos relacionamentos humanos, concepções sobre a verdade, o tempo e o espaço). Enfim, ressalta a importância da interdependência entre razão, afetividade e valores. Essas categorias precisam estar casadas. Nesse sentido, o participante 3 disse que o serviço é realizado em condições adversas, referindo-se à sobrecarga de trabalho e às limitações estruturais e de apoio para a realização da tarefa, o que, inclusive, foi visto como fator de frustração e descontentamento: “[...] Você vem trazendo tudo seu pra trabalhar com gosto, e se você começa a fazer e tem algumas coisas [...] que dependem da instituição, não compra tal coisa, tem que trocar de lugar [...] aquilo te frustra [...] É o tal do entrave [...] às vezes não depende do diretor em si, mas da instituição como um todo [...] Então é uma parte de falha da instituição e uma parte é nossa.

Talvez possa haver lugar pra outras coisas, talvez o pessoal não ache que seja importante isso. Prioridades. Então isso aí é a ducha de água fresca”

Observou-se que questões relacionadas às condições de trabalho foram entendidas pelo participante , que exerce função administrativa, como sendo atribuição dos dirigentes, mostrando-se alheio em relação a tal questão: “[...] Esse assunto de afetividade institucional né, no setor de cardiologia passa mais pelos dirigentes e tal. Eu acredito que a gente do setor não percebe muito não, entendeu? Não sei se é porque a instituição é muito grande, né, são muito funcionários, muitos os problemas, as deficiências que nós sabemos que são inúmeras. Então assim, em termo de direção, saindo de setor, eu particularmente, eu não percebo muito essa interação não... afetividade, essas coisa assim. Por isso eu falo do meu setor, das pessoas, do contato que eu tenho com meus superiores, mas a partir daí”. Em relação a esse ponto, o participante complementa: “Eu estou falando da afetividade, do que eu sinto, né. Eu sinto, quando estou lá dentro, porque eu tenho contato direto com eles, né [...] saindo daí, a gente não sente muito porque é um contato que quase a gente não tem, é uma reunião, é um num sei o quê. Então, pela instituição, acredito, ser muito grande, cheia de problema, a gente, eu, num dá pra sentir”.

No tocante à relação entre AI e desempenho da equipe, sintetizando o que disse o participante 3, nota-se: a) que o desempenho é percebido “quando se vê o bem”, o que significa o fato das pessoas estarem sendo bem atendidas; b) que o resultado do trabalho a cada dia melhora um pouco mais, mesmo com todos os percalços; c) que o “querer fazer” da pessoa favorece a melhoria no resultado do trabalho do setor e d) que é a partir da afetividade institucional que se consegue o comprometimento. Por fim, o ponto de vista do participante 1 de que a AI contribui para o desempenho da equipe porque “[...] a gente faz o que gosta”. Segundo, “a gente tem uma relação próxima com uma chefia que é amiga, que compreende. Então, isso tudo resulta num trabalho bom, numa dedicação maior [...] que o resultado final seja bom.”

O ponto de maior similaridade entre os membros do grupo foi a opinião sobre a existência de uma afetividade institucional positiva, traduzida pelo esforço despendido pelo indivíduo. Cabe mencionar que o participante quatro preferiu manter-se calado durante a entrevista alegando concordar com todo os participantes.

#### 5.4.2 Análise do Conteúdo do Grupo de Traumatologia e Ortopedia

As análises das afirmações dos participantes do G2 corroboram a análise das representações dos participantes do G1 feita anteriormente. Verificam-se pontos convergentes sobre AI em ambos os grupos. Assim, apontam-se os principais dados identificados no G2, cuidando de estabelecer relações teóricas no caso de serem introduzidos novos dados que acrescentam e aprofundam as análises feitas antes.

Gostar do que faz e ter um sentimento pela organização foram os pontos de maior similaridade entre os membros do G2 ao representarem o que é AI.

Pode-se observar que no G2 relacionou-se AI à ideia do gostar. Percebe-se que esse fenômeno foi compreendido como sendo o mesmo que afeto, no qual está incluso o desafeto. Ambos foram associados a um conteúdo relacional: participante 2 – “[...] A primeira idéia que vem é a de gostar. Mas o afeto, na verdade, ele inclui o desafeto (...) é como num relacionamento [...] Quem é que nunca se zangou com a mãe? Com a namorada, com a mulher? [...] Aqui é a mesma coisa.” Como visto no G1, esses dados também são condizentes com o que foi estudado sobre a afetividade (Quadro 1).

Disseram que esse gostar envolve os sentimentos do indivíduo pelo seu trabalho e pela organização ou por aquele local em que trabalha. Como visto no G1, esses sentimentos se relacionam com as referências teóricas sobre atitudes de satisfação e envolvimento com o trabalho: participante 1 – “[...] Acredito que afetividade institucional seria é seu gostar. Quem sabe ter uma vontade de ter um compromisso com o serviço [...] É o vínculo que você cria com o seu trabalho e aquela instituição [...]. Se é um sentimento bom ou ruim eu não sei”; participante 5 – “[...] Porque essa afetividade tem que ter amor no que faz, por sua profissão”.

A afirmação do participante 2 tem o mesmo sentido dado por Robbins a comprometimento organizacional, ou seja, a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2002, p. 67): “[...] Você acaba se apegando quer queira, quer não um sentimento por aquele local que você trabalha [...] Porque eu gosto disso aqui e quero resolver pra ajudar a ser melhor [...] Eu amo e gosto muito daqui, falo muito bem daqui quando sair, posso dizer que tive a melhor formação médica”

Verificam-se também indicações de um vínculo emocional que se estabelece com a organização e com as pessoas entre si: participante 1 – “[...] É o vínculo que você cria com o seu trabalho e aquela instituição”; participante 7 – “[...] É o vínculo que você cria com o seu trabalho e aquela instituição”; participante 2 – “[...] Você ter, assim, um sentimento quando

“você fala institucional pelo hospital em si [...] ou pela parte humana que tá dentro do hospital, pelas equipes, pelos funcionários, pelos colegas, no nosso caso residentes, pelos estudantes”.

Indicaram também que AI relaciona-se com a motivação humana, considerada essencial para o bem-estar e condição para o indivíduo superar as pressões do trabalho: participante 1 – “[...] “A motivação pessoal ela é fundamental pro sucesso, pra você ficar bem, se sentir bem”]; participante 4 – “[...] Isso é coisa séria, porque pra ter proatividade, o cara tem que estar bem”]; participante 6 – “[...] Pra gente trabalhar tem que ter uma afetividade [...] você tem que ter muito amor, muita afetividade pra poder suportar as pressões”. Essas afirmações sobre motivação parecem indicar o que Deci e Ryan (1990) entendem como sendo um sentimento de autovalorização. Esse sentimento tem como base as necessidades orgânicas inatas de competência e autodeterminação. Segundo os autores, as necessidades estimulam a motivação pessoal para o indivíduo realizar as suas conquistas e vencer os desafios e as dificuldades do cotidiano do trabalho, formando a base para a autoestima.

Como as análises do G1, verifica-se que as explicações dos participantes do G2 encontram eco no conceito de afetividade (BOCK, 2001; GOLEMAN, 1995; PAIM, 1993; EY; BERNARD; BRISSET, 1988; CODO; GAZZOTTI, 1999; SCHACHTER, 1964 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004; GRAY; WATSON, 2001 apud GONDIM; SIQUEIRA, 2004) e nas teorias de afetividade no trabalho, principalmente as teorias sobre os estados afetivo-emocionais e sobre atitudes (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; ROBBINS, 2002; BERGAMINI; TASSINARI, 2008). Também se identificam nesse grupo indicações sobre a importância do fenômeno da motivação intrínseca para o desenvolvimento de atitudes no trabalho (DECI; RYAN, 1990; BERGAMINI; TASSINARI, 2008). Observa-se que os itens assinalados representam alguns indicadores da dimensão potência afetiva individual (PAI) do modelo de referência (Quadro 2).

Associaram a AI com o modo particular das pessoas se relacionarem: participante 4 – “[...] A afetividade é uma coisa que rola de pessoa pra pessoa [...] a minha relação de afetividade com o (refere-se ao participante 2) é uma. A minha relação de afetividade com o (refere-se ao participante 3) vai ser totalmente diferente da dele dependendo do tipo de temperamento que tem um e tem outro [...] Então, a afetividade vai depender de cada um [...] é muito particular”. Essa evocação parece relacionar-se com a teoria do comportamento de ligação (BOWBLY, 1997), a qual oferece orientações para se entenderem as formas de interação dentro do grupo, como se desenvolvem as escolhas entre as pessoas e como se realiza o processo de vinculação no grupo. A principal variável para a qual se chama a



atenção nesse referencial teórico é o grau em que o líder (facilitador) de um grupo desenvolve a capacidade para reconhecer e respeitar o desejo e a necessidade de cada membro da equipe, estabelecendo um vínculo emocional de confiança e ajustando seu comportamento de acordo com o relacionamento com cada pessoa. A fala desse participante do G2 parece indicar a importância da teoria de Bowlby (1997) para o desenvolvimento do papel da liderança: “[...] Eu vou ter que aprender a interagir com cada uma das pessoas de tal forma que essa interação seja uma interação positiva.

Essas citações reportam-se à terceira dimensão da AI denominada de potência afetiva grupal (Quadro 2).

Quanto à questão sobre os aspectos do trabalho que representam as formas de expressão da AI, nota-se certa semelhança de percepções entre os membros do G1 e desse grupo, identificadas novamente pela pesquisadora como sendo condizentes com as referências teóricas sobre atitudes: envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; ROBBINS, 2002). Na continuidade, mostra-se uma síntese do conteúdo das afirmações do G2 associadas a esses indicadores da PAI.

As explicações que se aproximam das referências teóricas sobre atitudes de satisfação no trabalho parecem demonstrar relações com sentimentos bons ou ruins vividos pela equipe, pelos funcionários, pelos colegas e estudantes, os quais implicam na qualidade do relacionamento entre as pessoas. Os bons relacionamentos podem ajudar uma pessoa a superar a falta de recursos e a vencer outros obstáculos no trabalho. Também podem resultar em prazer em trabalhar e conviver. Segue algumas afirmações dos membros do grupo a esse respeito: participante 2 – “[...] Você ter, assim, um sentimento quando você fala institucional pelo hospital em si, o que representa o Hospital das Clínicas ou pela parte humana que tá dentro do hospital, pelas equipes, pelos funcionários, pelos colegas no nosso caso residentes, pelos estudantes; participante 1 – “[...] Se é um sentimento bom ou ruim? Não sei, mas acredito que seja nesse sentido; participante 6 – “[...] Você tem que ter muito amor, muita afetividade pra poder suportar as pressões; participante 3 – “[...] Agora a parte realmente humana é sem dúvida primordial, creio eu que com um bom relacionamento você pode até ter uma instituição não tão bem equipada, de repente não tão cheia de recursos, mas você consegue, né, alavancar aquilo ali de uma maneira bem importante, bem interessante e acaba tendo prazer em trabalhar, tendo prazer em conviver”. Por outro lado, verifica-se a associação da insatisfação no trabalho com a falta de materiais e instrumentos adequados, problemas com a chefia e sobrecarga de trabalho. Como exemplo disso, o participante 1 disse o seguinte: “[...]”

Agente muitas vezes fica sobrecarregado e a gente quer atender, mas foge do limite nosso, da nossa capacidade e isso, quer queira quer não, dá um descontentamento [...] Outros fatores da sobrecarga não só de trabalho, né, de um modo geral, chefia, a própria instituição, você quer trabalhar num serviço, mas falta materiais adequados, falta instrumentais. Então, você fica descontente [...] Desde a chefia, uma chefia de mais imposição, de mais ditadura. Isso, quer queira quer não, pode te trazer algum descontentamento com a instituição”.

As afirmações que se aproximam das referências teóricas sobre atitudes de envolvimento com o trabalho parecem manter relação com o fato de o indivíduo gostar do que faz, o que o ajuda a contornar os problemas existentes no ambiente laboral. Foi apontado também que a motivação pessoal advém disso. Novamente verifica-se a indicação da importância da motivação relacionada a uma conduta proativa para o serviço. Observa-se a afirmação de que essa é uma atitude muito pessoal, ou seja, depende da reação (positiva ou negativa) que cada um tem diante das situações de trabalho. Como exemplo disso, o participante 2 disse que diante da falta de material, uns preferem reclamar, ficar com raiva e falar mal da organização, outros, porque gostam do trabalho, fazem algo para resolver os problemas e buscar melhorias: “[...] Faltou ar-condicionado, faltou luva, o que eu vou fazer? Tu vai reclamar, ficar com raiva da instituição? Falar: Isso aqui é uma porcaria, não presta ou tu vai falar: Isso aqui é bom! O que eu posso fazer? O que é a gente podia fazer pra resolver isso aqui? Porque eu gosto disso aqui e quero resolver pra ajudar a ser melhor”. São duas atitudes completamente opostas”.

Essa expressão relaciona-se também com outras que se aproximam das referências teóricas sobre atitudes de comprometimento organizacional afetivo. Associando esses aspectos, alguns participantes disseram que AI é percebida pelos vínculos que indivíduo constrói com as pessoas na organização, como também pela demonstração de orgulho por fazer parte da empresa e pela expressão de sentimentos de amor e apego pela organização e gratidão pelos benefícios adquiridos (boa formação acadêmica e um diploma de médico numa boa universidade federal): participante 3 – “[...] Eu tenho uma história até com as pessoas de outro serviço até. Mas fui estudante aqui, onde eu dei meus primeiros passos, carrego até hoje comigo um vínculo. Fui estudante da UFC com maior orgulho porque como o (se referindo ao participante 1) falou a gente acaba muitas vezes criando apego. No nosso caso de residente, a gente, as relações começam desde quando a gente tá ali atendendo o primeiro paciente. Tentando conhecer, tentando diagnosticar o problema”; participante 2 – “[...] Eu amo e gosto muito daqui, falo muito bem daqui quando sair, posso dizer que tive a melhor formação

médica, formação boa, aconteceu uma coisa muito boa na minha vida, me proporcionou um diploma de médico numa instituição federal boa”

Outras formas de expressão da AI, agora voltadas para os indicadores da PAG, estão associadas à qualidade do relacionamento chefia-grupo, ou seja, se a atitude da chefia é de confiança baseada no diálogo ou se é de dominação baseada na punição, passividade e intolerância. Nesse sentido o participante 2 disse que existem dois tipos de liderança: “[...] Para mim existem dois tipos de liderança [...] tem o líder que [...] por exemplo [...] na hora de dar o carão sabe dar o carão, mas na hora de conversar sabe conversar. Esse é um tipo de líder. O outro é que dá só carão, não ajuda, não contribui e daí não se tira fruto, não sai lição. Cria uma afetividade negativa, porque o cara que tá recebendo o carão vai ficar p... da vida e vai descontar em quem tá abaixo dele.”

Novamente a pesquisadora identificou explicação relacionada a engajamento grupal. Nesse sentido percebeu a indicação sobre o modo como a chefia organiza o trabalho da equipe: se tenta ou não conciliar o objetivo da equipe de alcançar seus resultados com as necessidades individuais de seus membros (necessidade de estudo dos residentes e estudantes) e se presta atenção para as condições de sobrecarga de trabalho: participante 2 – “[...] Se meu chefe olhar pra mim e falar: viche rapaz, realmente o residente tá sobrecarregado. Tem tantos pacientes pra ele fazer gesso, tem aulinha pra assistir. Como é que eu vou organizar isso aí? Vamos ver, vamos botar menos pacientes. Ah! lá na recepção, vamos dar um suporte lá, vamos botar um aviso dizendo que a chefia, dizer pra marcar só tantos pacientes. Se quiser reclamar, reclama na ouvidoria do hospital. Se for um negócio assim, isso é uma espécie de liderança. Se for um cara: “Não quero nem saber. Tem que ser os 30 pacientes, tem que ir pra aula e tem que ter tantos pacientes depois.” Isso é outra liderança”.

Essas expressões levantadas na entrevista do G2 também encontram respaldo teórico nos indicadores de PAI e PAG e, como no G1, parecem sugerir que a maioria dos participantes têm facilidade para entender a importância da qualidade dos relacionamentos humanos. Porém, a ênfase observada nas afirmações, das duas equipes, relacionadas às atitudes no trabalho parecem indicar uma tendência à valorização do desempenho associado ao esforço individual.

As afirmações sobre estilos de liderança e organização do trabalho da equipe parecem sinalizar aspectos ligados à visão de sujeito e afetividade de grupo do modelo de referência, importantes indicadores da PAC (Quadro 3). De acordo com Schein (2001), as culturas diferem quanto à crença na qualidade do relacionamento dos seres humanos com a natureza: de dominação, simbiótico ou passivo, ou quanto ao grau em que acreditam que a

natureza humana é boa ou má. Para o autor, o sistema de controle e comando utilizado nas organizações tem suas origens na percepção de que os funcionários são confiáveis ou não.

Percebe-se expressões da AI associadas a outros fatores da PAC, como aspectos da visão integrativa e estratégica, que dizem respeito a variáveis culturais de sobrevivência externa e integração interna, já explicado antes. Nesse sentido, disseram que para a organização funcionar de maneira harmônica, quer dizer, para o médico tratar bem os pacientes, ele precisa de uma estrutura de apoio: participante 3 – “[...] Uma estrutura física é importante. Precisa de uma estrutura pessoal [...] A gente precisa de exames complementares. Aí vem, se o paciente não consegue caminhar, falta desde um maqueiro pra poder levar o paciente com todo o carinho, um técnico de raio-x, bom pra fazer, no nosso caso, o exame que, comumente, a gente pede, solicita. Então, tudo isso tem que funcionar de uma forma harmônica pro médico tratar bem nossos pacientes. Então, precisa desse vínculo, dessas relações interpessoais e da estrutura como falei [...] Precisa não só de um ultrasonografista bom, mas de um aparelho bom. Então, tudo isso e esses vínculos são o que devem fazer funcionar e devem ter essa harmonia. Daí a afetividade ser importante, né? Não só como você falar bem das pessoas, mas a estrutura física e essas relações a gente carrega pro resto da vida. É impressionante!”

Lembrando o que já foi dito pelo participante 1 – “[...] Outros fatores da sobrecarga não só de trabalho, né, de um modo geral, chefia, a própria instituição, você quer trabalhar num serviço, mas falta materiais adequados, falta instrumentais.”

De acordo com Schein (2001), os valores das pessoas que ocupam posições de liderança podem ser um dos principais fatores de influência sobre o padrão ético e político dentro da organização. Nessa perspectiva, entendeu-se, na presente pesquisa, a AI como uma dimensão orientadora de uma prática ético-política na organização, cujo significado traduz-se na criação de possibilidades de transformação no cotidiano e de melhoria nas relações de trabalho. Cabe lembrar que isso depende de condutas gerenciais geradoras de participação ativa do trabalhador na sua coletividade, o que pode influenciar positivamente para a motivação e a realização. Observou-se que algumas afirmações parecem sugerir a compreensão do reconhecimento do papel da liderança com esse enfoque, como por exemplo, vale lembrar novamente o que disse o participante 1: “[...] Vários fatores fogem da nossa área e podem interferir. Desde a chefia, uma chefia de mais imposição, de mais ditadura. Isso quer queira quer não pode te trazer algum descontentamento com a instituição”.

Pensar na afetividade institucional é, portanto, compreender a interligação entre as dimensões afetividade, ética e de poder (SAWAIA, 2000). Nesse sentido, a pesquisadora

verificou que algumas explicações dos participantes que parecem envolver essa associação. Referências sobre hierarquia e disciplina encontram ressonância na tendência a ser coletivista ou individualista, identificada por Hofstede (1994): participante 2 – “[...] A hierarquia é um dos métodos de fazer funcionar a coisa direito. E esse bom funcionamento influencia diretamente na sua afetividade pelo serviço”; participante 4 – “[...] Pra que uma instituição sobreviva bem ao longo do tempo e suporte certo tempo, tem que ser uma instituição como nosso querido Exército brasileiro ou toda instituição militar do mundo inteiro, que se baseia no princípio de hierarquia e disciplina. Se você não tem nem hierarquia nem disciplina, aí é só esculhambação, do começo até o final. Então, é por isso que eu digo pra você ter a hierarquia e disciplina, o exemplo deve ser dado a partir de quem está dirigindo. Primeiro, o que tá dirigindo, o cabeça. Se ele dá algum exemplo, todo mundo segue juntinho. Agora, se o primeiro que devia dar o bom exemplo é o primeiro a esculhambar o negócio, o resto vai tudo em seguida. Então, pra mim tem que ter esses dois fatores: hierarquia e disciplina, afeto, tudo volta aos eixo”; participante 2 – “[...] Você vê que algumas coisas fluem de uma maneira diferente porque existe aquela coisa de se eu não funcionar, meu chefe vai me chamar atenção, se eu num for cobrado o meu chefe vai demitir. Então eu acho que o link é esse. É a hierarquia, fazer funcionar a coisa pra que você trabalhe. Então, pra funcionar direito, pro seu afeto ficar num saldo positivo, eu acho que passa por uma hierarquia porque é muito difícil você ter o sistema funcionando sem hierarquia, só pela consciência da pessoa. Eu não acredito nisso”.

Outra afirmação do participante 2 ressalta a associação entre afetividade e ética, observando-se aspectos de identificação do ser humano com o outro e com o bem comum (SAWAIA, 1999, 2000, 2002, 2003): “[...] o poder pode ser corrompido, se deixam ser corrompidos [...] A pessoa tem que ter princípios. A pessoa tem que saber liderar. Por exemplo, se a pessoa não sabe liderar e você coloca o poder na mão dela, ela vai distorcer aquilo ali, ela vai fazer de uma maneira que não é uma maneira produtiva. Pra ela pode até ser, mas pra quem tá abaixo dela não vai ser [...] Então, eu acho que a relação de poder vai daí, porque desde o pequeno tem o poder. Assim, se ela (refere-se à participante 6) tá na recepção, ela tem um poder dela lá, que ela tá lá na relação dela com os pacientes de marcar consulta. Assim se ela quisesse, por exemplo, perder a ficha sem querer do paciente: ‘Puxa perdi a ficha do paciente!’ pra eu não atender, ela tem esse poder. Se ela vai fazer ou não, é ela com a consciência dela e com a relação dela com os pacientes que ela tem. Ela vai decidir fazer isso ou não. O poder que eu tenho de chegar pra ela (refere-se à participante 6) e conversar com ela, falar: ‘Vamos marcar menos paciente, ele (refere-se à participante 3) tá

sobrecarregado, tá difícil, ele não tá tendo tempo de ensinar pra gente, tá sendo prejudicial pra gente'. Se eu for fazer isso com ela é uma coisa. Se eu chegar já 'porra (referindo-se à participante 6) que tantos pacientes!'. Qual a relação que ela vai ter comigo? Como é que eu vou chegar no outro dia pra pedir um favor pra ela (refere-se à participante 6)? 'Quebra esse galho aqui pra mim'. 'Esse doutorzinho que tava gritando comigo ontem?' Então eu acho que é por ai. Quando a gente vai pro leito da gente dormir depois de um dia de trabalho, se a gente tiver feito alguma coisa de errado mesmo que não tenha sido suspeito por ninguém, nós vamos saber pela nossa consciência, não gostaríamos de ter participado. É isso que eu vejo como afetividade institucional".

De acordo com o aspecto político, as abordagens de Hofstede (1994) e de Pagès (2008) apontam a importância de um estilo de liderança que incentiva a participação e um estilo de poder compartilhado. O primeiro menciona a dimensão distância de poder como uma referência para se compreender a relação entre as diferenças de poder e as desigualdades refletidas nas relações formais hierárquicas. Para Pagès (2008), a dimensão do poder é intrínseca aos sistemas simbólicos, e tem o papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições das relações de dominação. O participante 1 fez afirmações que parecem sugerir relações com esses aspectos teóricos: "[...] Na residência a decisão é vertical. É difícil alguém instituir o que a gente impõe. Na ortopedia e traumatologia eu ainda acho diferente das outras especialidades, pois já há uma bem maior em termos de rigidez e de hierarquia [...] pelo que eu pude ver nos seis meses meus de residência iniciais [...] tem uma hierarquia bem estabelecida a partir do R1 e subindo a partir do R1 pro R2, do R2 pro R3, preceptor, o chefe e sei lá quem mais, diretor do hospital. Existe uma hierarquia e há uma tendência a se engolir [...], por exemplo, a pessoa que é desafiadora não é bem encarada, ela é encarada de maneira negativa. Desafiadora seria se contrapor a alguma decisão que lhe diz respeito ou apenas questionar às vezes entendeu? Então assim, você acaba se acostumando com o fato e aceita aquilo porque [...] não tem moral, tem que fazer isso aí mesmo. Então, se eu fizer aquilo vai ser pior pra mim. Então, é melhor eu baixar o facho. Então assim, isso é uma coisa que é claro. Você vai aprendendo. E não é só no âmbito da ortopedia e traumatologia. Em vários outros âmbitos da vida, você não pode fazer tudo que você quer, nem do jeito que você acha melhor. Como tem uma hierarquia você tem que respeitar, entendeu?"

No G2, prevalece a opinião que a afetividade no setor é positiva, porém quanto a sua influência no desempenho da equipe, detectou-se ambiguidade: um dos participante disse

que ela não afeta o resultado exitoso do trabalho. Por outro lado, existe quem afirme que ela afeta consideravelmente.

A justificativa em relação ao primeiro aspecto relaciona-se com o fato de que o serviço do setor é realizado independentemente das condições de infraestrutura e de pessoal, por exemplo, é o que diz o participante 1 “[...] Isso influencia mais no pessoal de cada um. Você volta pra casa chateado, inconformado, mas existem muitas pessoas pra dar um suporte naquele funcionamento, assim, da maneira como tá funcionando. Poderia funcionar melhor, mas da maneira como é proposta a funcionar acaba funcionando. Acho que a afetividade no momento que você tenha insatisfações, acho que acaba um suprimindo o outro [...] lhe afeta mais do que ao serviço. Afeta a você profissional [...] tem dez, quinze anos de casa [...] sai daqui chateadíssimo [...] mas o serviço acaba indo pra frente. Um a mais ou um a menos ou um no lugar do outro, mas ele vai [...] o prejuízo é maior pessoal [...] a gente não tá aqui por causa de dinheiro [...] o prejuízo maior é pra pessoa, pro profissional e é grande, mas [...] pro serviço os dissabores [...] acabam sendo superados”

Do ponto de vista de que a afetividade institucional exerce influência sobre o desempenho, viram-se dois aspectos relevantes: por um lado, consideraram que a satisfação individual do trabalhador relaciona-se mais fortemente à sua capacidade de envolvimento e comprometimento no trabalho. O participante 5 disse que esse é um aspecto impactante na eficácia do setor, demonstrando a visão do setor como um time que está indo para à frente e sendo assim a AI exerce influência no resultado do trabalho: “Positivo e eu acho que afeta. Pra mim também eu acho extremamente positivo, a afetividade do dia-a-dia é ate multiinstitucional e assim [...] Acho que afeta. O profissional satisfeito acho que ele de repente [...] é como num jogo de futebol se tá bem o time, tá indo pra frente, você vai, vai e dá vontade de fazer o gol.”

Para finalizar, a opinião do participante 2, que considera o tipo da afetividade institucional do setor como sendo positiva e que o seu desempenho é afetado por essa dimensão: “Positivo porque tudo que seja negativo pode servir como aprendizado. Então, apesar das dificuldades, o serviço de ortopedia é bom. Deixa a perder com relação a outros serviços de ortopedia do Brasil, somente em relação à estrutura, porque em termos de conhecimento, em termos de ciência está muito bem.

### 5.4.3 Análise Comparativa

Os dois grupos de estudo foram compostos por membros de funções semelhantes (residentes de medicina, médicos professores, enfermeiros, assistentes técnicos e auxiliares administrativos). Entretanto, os resultados da pesquisa indicaram algumas diferenças entre os dois grupos, sobretudo em questões atinentes a relacionamento com as chefias, igualdade e nível de participação.

Três dados muito importantes devem ser destacados, inclusive devido a sua importância na determinação de forças restritivas e potencializadoras do campo. Trata-se do reconhecimento dos dois grupos dos fatores de organização do trabalho relacionados à aspectos culturais de integração interna (SCHEIN, 2001) implicando descontentamento e frustração. O outro dado comum diz respeito ao reconhecimento de sentimentos de estima, orgulho e gratidão pela organização, os quais estão relacionados com comprometimento organizacional afetivo. A característica resultado de desempenho como produto do esforço isolado ou individual é também comum a ambos. Essa característica associada a envolvimento no trabalho traduz a crença de que sentimentos positivos de amor, carinho e dedicação ao trabalho e à organização podem ajudar a superar a falta de recursos e de estrutura de apoio. Sobre isso, pode-se destacar a seguinte afirmação de um dos participantes do G2 quando se referiu à falta de recursos materiais e de pessoal: “Então fatores eu acho que tem inúmeros. Citei quatro, mas se for mesmo pensar no nosso caso. Mas isso como foi bem falado, acho que, não sei, a conduta sua proativa pro serviço é que é mais importante. Daí a motivação pessoal. Muitas vezes você consegue contornar todos esses problemas. Particularmente, assim, é o que a gente tenta fazer. Quando a gente gosta, a gente consegue com certeza.

Com base nas análises, verificou-se que as atitudes representam formas de expressão da AI no trabalho com maior destaque em ambos os grupos. As afirmações relacionadas a indicadores da PAI se sobressaem em relação a outras associadas a indicadores da PAG e da PAC. As representações sobre AI parecem sugerir a predominância de esforços do indivíduo tomados isoladamente, carecendo da visão do trabalho coletivo. Vale ressaltar que a ênfase no resultado da tarefa demonstrada no discurso da maioria dos participantes dos dois grupos parece desdobrar-se em sobrecarga de trabalho e descontentamento do trabalhador.

Essas expressões parecem sugerir tendências individualistas e uma estrutura de comando com característica centralizadora nos dois grupos. Sobre o perfil participativo das chefias do setor de cardiologia, mencionada pelo participante 1 do G1, compreende-se que



esse aspecto parece estar mais voltado para assuntos relacionados ao planejamento da tarefa que ao compartilhamento efetivo das idéias das pessoas no planejamento das estratégias setoriais. Os discursos de alguns participantes do G2 indicam prevalecer fortes valores de hierarquia e disciplina no setor de traumatologia e ortopedia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Entre as questões que se apresentaram na pesquisa de campo, podem ser assinaladas a relação entre afetividade institucional e desempenho de equipe, assim como o papel que a cultura organizacional exerce nessa relação.

Lidando com as condições colocadas por um cenário de incerteza e insegurança, as organizações enfrentam o desafio de obter a disposição para a participação e cooperação dos colaboradores como condição primordial para o alcance de resultados. Nesse processo, o papel da cultura organizacional para revelar a implicação da afetividade com o intelecto é essencial para a efetividade desses resultados. Assim, na era da globalização, a cultura organizacional retoma a questão do poder e da aprendizagem grupal, percebendo a importância da mediação afetiva como parte da transformação organizacional.

Numa cultura organizacional que reconhece a integração entre afetividade e racionalidade, existe a tendência do potencial afetivo individual (comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento no trabalho) não ser visto de forma fragmentada, mas integrado ao potencial afetivo grupal (construção coletiva do conhecimento), constituindo o fazer junto um esforço de construção de competência ético-político-social da organização. Nesse sentido, espera-se que a qualidade do desempenho sugira direta relação com o potencial afetivo da cultura organizacional, cuja construção e desenvolvimento constituem práticas das lideranças relacionadas à promoção de atmosfera de confiança para seus liderados, comunicação transparente, apoio, interesse e consideração para com os membros do grupo, estímulo a aprendizagem e ao fazer coletivo. Em uma cultura organizacional que dá ênfase ao racional, geralmente, o desempenho é sinônimo de esforço tomado isoladamente e está associado à modelagem de atitudes e ao adestramento de habilidade individuais, como também as práticas da chefia se baseiam no poder hierárquico, em controle, pressões ou punições para obtenção de resultados, criando ambientes de baixa confiança, com estabelecimento de vínculos alienados ou calculistas, de comportamentos pouco colaborativos e dispendiosos.

A pesquisa centrou-se no enfoque de que em cada unidade ou grupo existe uma cultura específica, com características da afetividade institucional positiva ou não. A positiva pode ser perceptível por meio do reconhecimento da afetividade como potencializadora de ação-transformação e correlacionada com motivação, maior confiança e integração nas

equipes, favorecendo a obtenção de realização, saúde, bem-estar e um clima organizacional mais cooperativo e produtivo.

Aponta-se que as pessoas são, simultaneamente, o objetivo do desenvolvimento e também seu fator mais importante. De fato, a saúde, o bem-estar e a qualificação dos indivíduos componentes de uma organização podem produzir diferenças centrais nos resultados dessa organização. A competência tem sido vista por muitos, atualmente, como uma das mais significativas fontes de vantagens competitivas.

Entretanto, deve-se ressaltar que o investimento em saúde e/ou qualificação das pessoas, embora importante condição, não é suficiente para a ocorrência da imprescindível integração e colaboração nos grupos de trabalho, responsável pela produção coletiva do conhecimento. Para ganhos dessa ordem, faz-se necessária uma mudança de mentalidade, um investimento das lideranças formais nos grupos de trabalho para estabelecerem um clima de confiança mútua capaz de garantir a base de reciprocidade entre indivíduos, grupos e organização. Para tanto, é fundamental que a prática dessas lideranças seja adequada à função de construir o coletivo, respeitando o individual.

Os resultados da pesquisa sugerem que a relação entre afetividade institucional e desempenho de equipe se basearia no desenvolvimento da capacidade cultural necessária para construir contextos afetivos, com valores institucionais necessários para a organização atuar com responsabilidade ética, política e social. Nesse sentido, os líderes precisariam buscar afirmar a importância da natureza humana no estabelecimento de relações de confiança e participação. Os indivíduos, por sua vez, precisariam adotar atitudes de superação e predisposição à ação coletiva. No tocante ao aspecto específico de experiência coletiva de trabalho, os resultados da pesquisa parecem sinalizar que a potência afetiva grupal (PAG) não se revelou de forma positiva nos dois grupos, ou seja, não se observaram nas afirmações dos participantes indicações de desempenho como resultado do fazer coletivo. Pelo contrário, verificou-se o predomínio de evocações, em ambos os grupos, dando ênfase ao desempenho individual, associado a aspectos atitudinais. Assim, destacam-se como formas de expressão da afetividade institucional a satisfação, a dedicação e o amor ao trabalho e o comprometimento com a organização, aspectos da potência afetiva individual (PAI). Entretanto, esses aspectos não são contextualizados coletivamente, o que parece sugerir a compreensão do trabalho como resultado do esforço isolado, em que o desempenho é buscado, “exclusivamente”, nas atitudes e nos comportamentos individuais e desvinculado da natureza dos relacionamentos estabelecidos em equipe. Isso precisaria ser melhor investigado.

Vale ressaltar, que no G1 um dos membros indicou a existência de laços de amizade e de companheirismo com as chefias, por outro lado, presenciou-se durante a entrevista grupal certo constrangimento entre dois participantes que se envolveram em um relacionamento liderança-liderado no passado. Isso indica também a necessidade de maior investigação sobre o aspecto relacional entre líder-liderado e outros elementos da afetividade institucional predominantes no grupo.

Verificou-se, também, tanto no G1 como no G2, explicações indicando que os fatores de motivação associados a PAI são mais importantes que outros aspectos culturais para o alcance de superação dos obstáculos do trabalho e para transcender os limites estruturais ou de apoio impostos pela organização.

Resumindo, percepção da relação entre afetividade institucional e sucesso e fracasso no desempenho das duas equipes está associada, nos dois grupos, à capacidade de esforço individual. Em que pese os resultados finais, aspectos positivos e negativos foram, evidentemente, encontrados em ambos os grupos.

Dessas evidências e considerações, avalia-se que os propósitos expressos nos objetivos desse trabalho foram alcançados, uma vez que, como se viu, a compreensão sobre o que é afetividade institucional foi revelada, assim como foram identificados os fatores de expressão dessa dimensão. Além disso, o fenômeno da afetividade institucional foi evidenciado como importante questão a ser considerada pelos grupos para fazer frente aos resultados de desempenho. Além disso, as formas de enfrentamento de tais desafios encontraram apoio empírico na identificação de teorias eficazes para a obtenção de resultados desejados no campo organizacional. A produção de subsídio ao desenvolvimento de uma cultura afetiva nas unidades setoriais ou equipes dentro das organizações pode ser obtida por meio desses resultados.

A estratégia dos grupos focais para a coleta de dados mostrou-se produtiva, oferecendo oportunidade de compreensão do objeto da pesquisa. Entretanto, cabe mencionar algumas limitações inerentes à metodologia da pesquisa e sugerir alguns procedimentos futuros visando ampliá-la.

Em virtude da metodologia utilizada, é impossível garantir que fatores culturais específicos da afetividade institucional constatados nos grupos estudados afetem o seu desempenho. Os dados coletados sugerem apenas indicações da relação entre afetividade institucional e o desempenho das equipes. Em procedimentos futuros, sugere-se um estudo de caso de dois grupos, o que irá necessitar de uma pesquisa mais ampla para corroborar o modelo de referência proposto nessa investigação. Outra alternativa poderá ser a realização de

uma pesquisa quantitativa, mediante questionário estruturado abrangendo maior número de pessoas para validar a investigação.

Do ponto de vista do oferecimento de contribuição aos grupos que participaram da pesquisa, como contrapartida por sua adesão, as análises dos grupos focais poderão fornecer subsídios geradores de reflexão e alternativas de mudanças visando melhorias para as duas equipes.

Espera-se agora que essa pesquisa possa contribuir para a transmissão das principais ideias desenvolvidas nessa dissertação e para a disseminação dos conhecimentos produzidos pela integração entre teoria e prática no contexto de um hospital público e de ensino, favorecendo a compreensão da afetividade institucional como uma dimensão integrada à racionalidade organizacional. Desse modo, incluir nas reflexões o papel que a afetividade institucional poderá desempenhar para orientar ações ou mediar processos voltados para o desenvolvimento de aprendizagem coletiva para o alcance de resultados socialmente relevantes.

## REFERÊNCIAS

- AMABILI, T.M; KRAMER, S.J. **Vida interior no trabalho**: o subtexto do desempenho da empresa. Harvard Business Review, São Paulo, n.85, maio 2007.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- \_\_\_\_\_. As metamorfoses no mundo do trabalho. In: GOMES. A. **O trabalho do século XXI**: considerações para o futuro do trabalho. São Paulo: A. Garibaldi, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2003.
- \_\_\_\_\_. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ARANTES, A. A. **O que é cultura popular**. São Paulo: Brasiliense, 1990. (Primeiros passos, 36)
- ARANTES, V. A. **A afetividade na escola**: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 2003.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BERGAMINI, C.W.; TASSINARI, R. **Psicopatologia do Comportamento Organizacional**: organizações desorganizadas, mas produtivas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BOCK, A. M. B. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da Psicologia. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BOWBLY, J. **Formação e rompimento dos laços afetivos**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, p. 279-307, 2002.
- BROWN, T.F. **Theoretical perspectives on social capital**, 2001. Disponível em: <<http://hall.lamar.edu/-BROWNTF/SOCCAP.HTML>>. Acesso em 13 out. 2009
- CODO, W.; GAZZOTTI, A. A. Trabalho e afetividade. In: CODO, W. (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CUVILLIER, A. **Sociologia da cultura**. São Paulo: Globo, 1975.
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.;
- CHANLAT, J. F. (Orgs.). **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. Nova York: Plenum, 1990.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EY, H.; BERNARD, P.; BRISSET, C. **Manual de psiquiatria**. Rio de Janeiro: Masson, 1988.

FINEMAN, S. Emotions and organizational control. In: PAYNE, R COOPER, C.L. *Emotions at work: theory, research and applications for management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. P.219-140.

FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FORTE, B. P. **Cultura organizacional em saúde**: padrões culturais em emergências hospitalares. 1996. 162f. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Enfermagem, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 32.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

FROST, P. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Trad. Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FURLANI, D. D. **Juventude e afetividade**: tecendo projetos de vida. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

GOLEMAN, d. **Inteligência emocional**: teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho: In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

HELLER, E. T. **Teoría de los sentimientos**. 3. ed. Madrid: Fontamara, 1979.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

HUFF, L. C.; KELLEY, L. **Trust formation in collectivist and individualist societies**. Marketing Department, Marriott School of Management, Brigham Young University, 2002. Disponível em: < <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/huff.htm> >. Acesso em 6 out. 2009

JODELET, D. (Org.). **As representações sociais**. Trad. Lílian Ulup. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

LEVY – LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LURIA, A. R. **Desenvolvimento cognitivo**: seus fundamentos culturais e sociais. São Paulo: Ícone, 1990.

MATURANA, H. R. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

MINAYO, M. C. de (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 12. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 3. Ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais**: investigações em Psicologia Social. Petrópolis: Vozes, 2003.

MUCHINSKY, P. M. **Psychology applied to work**: an introduction to industrial and organizational psychology. Belmont: Thomson Wodsworth, 2006.

NARDI, H. Saúde do trabalhador. In: CATTANI, A. (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 2192-24.

NARDI, J. B. Cultura, identidade e língua nacional no Brasil: uma utopia?. **Cadernos de estudos da Funesa**, Alagoas, v. 1, p. 29-54, 2002.

PAGÉS, M. **A vida afetiva dos grupos**: esboço de uma teoria das relações humanas. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

\_\_\_\_\_. **O trabalho Amoroso**. Lisboa: Veja, 1988.

\_\_\_\_\_. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIM, I. **Curso de psicopatologia**. São Paulo: EPU, 1993.

PINTO, F. E. M. (2007). **A dimensão afetiva do sujeito psicológico**: Algumas definições e principais características. *Revista de Educação*, 10, (10). Recuperado em 19 fevereiro 2008, da <http://www.unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2007/educacao2007>



PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

REECE, B. L.; BRANDT, R. **Human relations: principles and practices**. Nova York: Houghton Mifflin Company, 2000.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2003.

ROUANET, S. P. **As duas vias da mundialização**. Folha de São Paulo, Caderno Mais, 30 jul., 2000.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1997. (Primeiros passos, 110).

SAWAIA, B. B. O sofrimento ético político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. In: \_\_\_\_\_. **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 97-118.

\_\_\_\_\_. **Por que investigo a afetividade**. São Paulo: PUC/SP, 2000. Texto apresentado para concurso de promoção na carreira para a categoria de professor titular do departamento de sociologia da PUCSP.

\_\_\_\_\_. A afetividade como fenômeno ético-político e lócus de reflexão crítico-epistemológico da Psicologia Social. **International Journal of Critical Psychology**, 2002.

\_\_\_\_\_. Affectivity as an ethical-political phenomenon and locus for critical epistemological reflection in Social Psychology. **International Journal of Critical Psychology**, n. 9, 167-210, 2003.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENNET, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro/ São Paulo: Record, 1999.

SILVA, J. S.; CHEAZ, J.; CALDERON, J. **La cuestion institucional: de la vulnerabilidad a la sustentabilidad institucional en el contexto del cambio de época**. San José, Costa Rica; Projeto Isnar Nuevo Paradgma, 2001.

SLYWITCH, M.V. Desenvolvimento psicossocial da criança – abordagem pediátrica e psicológica. São Paulo: Sarvier, 1988.

STRONGMAN, K. T. **A psicologia da emoção**. Lisboa: Climepsi, 1998.

TURNER, John C. **Redescubrir el grupo social**. Madrid: Morata, 1987.

VALLE, A. R. Afeto no trabalho: o que se discute na literatura nacional. **Revista Psicologia para América Latina**, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2005000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2005000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 maio 2007.

VYGOTSKY, Lev S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WHITE, Leslie A. **O conceito de sistemas culturais**: como compreender tribos e nações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de apresentação ao comitê de ética

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PROJETO AO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO HOSPITAL UNIVERSITARIO WALTER CANTIDIO

Fortaleza, de de .

ATT:

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa do HUWC.

Vimos apresentar ao Comitê de ética em Pesquisa do Hospital Universitário Walter Cantídio o Projeto de Pesquisa **“UM ESTUDO SOBRE A AFETIVIDADE INSTITUCIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO”**, que tem por objetivo geral “Compreender a afetividade institucional em duas equipes de trabalho de uma organização hospitalar”.

Solicitamos, ainda, os pareceres e o certificado junto à secretaria do Comitê, estando cientes do seguinte: 1) Das responsabilidades frente à pesquisa a partir da submissão do projeto ao Comitê; 2) De que os relatores, a presidência do Comitê e eventualmente a CONEP, terão acesso a este protocolo em sua versão original e que este acesso será utilizado exclusivamente para a avaliação ética e 3) De que nas situações em que haja parecer desfavorável ou pendências, o projeto deverá ser retornado para correções e alterações;

---

REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO  
Mestranda

---

PROF. DR. ANTONIO CAUBI RIBEIRO TUPINAMBÁ  
Orientador do Projeto

---

LAÉRIA FONTENELE  
Coordenadora do Curso de Mestrado de Psicologia

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### Informações Gerais

Este é um convite para sua participação voluntária no projeto de pesquisa “**UM ESTUDO SOBRE A AFETIVIDADE INSTITUCIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO**”, que tem como objetivo compreender a afetividade institucional em duas equipes de trabalho de uma organização hospitalar. Será desenvolvida pela mestranda **REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO**”, como parte do Mestrado em Psicologia da UFC.

O projeto envolverá profissionais do Setor de Cardiologia e do Setor de Traumatologia e Ortopedia e adotará o grupo focal como instrumento de coleta de dados. Essa metodologia envolve uma discussão objetiva a ser conduzida, de uma maneira não-estruturada e natural, pela mestranda para introduzir o tema afetividade institucional ao grupo de respondentes.

O tamanho dos grupos deverá ficar entre 8 e 12 pessoas. As sessões terão duração prevista de 50 a 70, dependendo do seu ritmo e minuciosidade às respostas. Para a sua condução vamos elaborar um guia de questões a serem respondidas e gravadas.

Caso tenha interesse e disponibilidade, poderá participar do grupo focal de forma voluntária. Vale ressaltar, que não haverá nenhuma despesa para você em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Você estará à vontade para pedir esclarecimento e para se retirar do estudo, em qualquer fase, sem que isso implique em qualquer dano, custo ou penalização à sua pessoa. Sendo-lhe garantido acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas em qualquer etapa do estudo. O principal investigador é a mestranda REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO, que pode ser encontrada no Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SDRH) do HUWC-UFC - Rua Capitão Francisco Pedro 1290, Rodolfo Teófilo; fone: 3366-8186 – E-mail: [sdrh@huwc.ufc.br](mailto:sdrh@huwc.ufc.br).

As informações coletadas nas entrevistas e nas discussões em grupo serão confidenciais preservando sua privacidade e de todos os participantes. Serão trabalhadas em grupo, sem nenhuma possibilidade de identificação individual do profissional participante. Inclusive, assumimos o compromisso de utilizar os dados e o material coletado somente para esta pesquisa.

Os benefícios potenciais que você pode esperar pela sua participação neste estudo são informações que possam vir a ajudar a entender melhor a dinâmica do seu setor de trabalho e o funcionamento da sua equipe, no sentido da compreensão do significado da afetividade institucional para o seu desempenho, a sua realização profissional e a maior eficiência da sua equipe.

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do HUWC – Rua Capitão Francisco Pedro 1290, Rodolfo Teófilo; fone: 3366-8589 – E-mail: [cephuwc@huwc.ufc.br](mailto:cephuwc@huwc.ufc.br)”

Caso você se sinta suficientemente informado a respeito das informações que leu ou que foram lidas para você sobre os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes e que sua participação é voluntária, que não há remuneração para participar do estudo e se você concordar em participar solicitamos que assine no espaço abaixo.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do responsável pelo estudo

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Apêndice C – Declaração de Concordância****DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA**

Nós, Regina Lúcia Moura de Araújo e Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá, pesquisadores do projeto intitulado **“UM ESTUDO SOBRE A AFETIVIDADE INSTITUCIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO E DE ENSINO”**, que tem por objetivo geral “Compreender a afetividade institucional em duas equipes de trabalho de uma organização hospitalar”, estamos cientes do encaminhamento do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa do HUWC e concordamos em participar do mesmo.

Fortaleza, de Março de 2009 .

---

REGINA LÚCIA MOURA DE ARAÚJO  
Mestranda

---

PROF. DR. ANTONIO CAUBI RIBEIRO TUPINAMBÁ  
Orientador do Projeto

## Apêndice D - Questões para os Grupos Focais

### QUESTÕES ESTÍMULOS PARA OS GRUPOS FOCALIS

1. O que vocês compreendem por afetividade institucional?
2. Com quais aspectos do trabalho se relacionam a afetividade institucional para vocês?
3. Em que medida vocês consideram que a afetividade institucional influencia o funcionamento da equipe e sua eficiência?

## Apêndice E – Respostas dos Grupos Focais

<b>QUADRO TEMÁTICO</b>		
<b>PERGUNTA 1: O QUE É AFETIVIDADE INSTITUCIONAL PARA VOCÊS?</b>		
<b>UNIDADE DE SENTIDO</b> <b>Grupo da Cardiologia (G1)</b>	<b>UNIDADE DE SENTIDO</b> <b>Grupo da Traumatologia e Ortopedia (G2)</b>	<b>DIMENSÃO</b>
<p><b>PARTICIPANTE 1:</b></p> <p>- Bom, o que vem na minha cabeça é um tipo de relacionamento entre funcionários, pacientes. É todos os envolvidos dentro da instituição. Desde que eu digo, hospital das clínicas. É isso que vem na minha cabeça. Afetividade, assim, é o bom relacionamento, né? Mas afetividade não vem de afeto? Porque na minha cabeça afetividade vem de afeto e afeto pra mim é, assim, a dedicação. Tá entendendo? De carinho, integração. Alguma coisa mesmo de amor, de companheirismo. Por isso eu falei do bom relacionamento, entendeu? É uma coisa que vem de afeto, que vem de dentro, tá entendendo? É realmente isso existe. Isso aí é inegável. Principalmente que a gente convive com todo tipo de pessoa. Existe os insatisfeitos, os satisfeitos. Existe aqueles só no meio né. Existe com certeza.</p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b></p> <p>- Eu também acho assim né, afetividade como relacionamento com os pacientes, colegas de trabalho. É eu acho assim, entendeu? Eu acho que afetividade também é a pessoa trabalhar com amor. É, eu gosto muito. Eu tô entendendo assim, entendeu? Aí eu gosto muito de trabalhar, de fazer</p>	<p><b>PARTICIPANTE 1:</b></p> <p>- Acredito que afetividade institucional seria é seu gostar. Quem sabe ter uma vontade de ter um compromisso com o serviço que você participa, que você trabalha todo dia. É o vínculo que você cria com o seu trabalho e aquela instituição que você contribui todo dia, que te dá também um retorno em vários sentidos e que você acaba criando esse vínculo. Acredito que a partir daí, você vai criar é um sentimento com relação ao seu trabalho. Se é um sentimento bom ou ruim, não sei, mas acredito que seja nesse sentido. A motivação pessoal ela é fundamental. Ela é fundamental pro sucesso, pra você ficar bem, se sentir bem.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b></p> <p>-Isso é coisa séria, porque pra ter proatividade, o cara tem que estar bem.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> participante 5, o que você acha? O que é afetividade institucional?</p> <p><b>PARTICIPANTE 5</b></p> <p>O professor falou aí. É você ter amor à instituição, né, e o que faz também, porque essa afetividade tem que ter amor no que faz, por sua profissão.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> participante</p>	<p><b>Potência Afetiva Individual - PAI</b></p>



<p>aquilo que eu faço, de fazer com muito amor. Eu acho que eu colaboro com meus colegas de trabalho. Tá entendendo? Eu tô falando aqui que eu acho, entendeu? Mas também, assim, eu acho que eu tô muito cansada. São 32 anos de serviço, entendeu? Mas mesmo assim eu faço tudo pra agradar, mas é porque eu gosto. Eu acho que afetividade é isso, entendeu? E eu trabalho por amor mesmo, entendeu? Graças a Deus eu gosto muito de trabalhar. Ave! Demais até. Então, eu procuro, até até ajeitar. Como é que se diz? O que eu quero dizer, eu procuro até ajudar aquelas pessoas que, assim, destrata a gente, entendeu? Eu procuro até, assim, fazer de conta, assim, que eu nem tô ouvindo o que ela tá dizendo. Já faço amizade com ela, tá entendendo? Pra não ter nenhum problema. Pra não ter, assim, atrito, entendeu? Aí é desse jeito, eu acho que a afetividade é isso, eu gosto muito fazer. Tudo que eu faço eu gosto de fazer, entendeu?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b></p> <p>- É, é um relacionamento que eu não diria bom. Pode ser bom ou ruim. É um relacionamento que você tem com a instituição, quer dizer, a instituição como empresa em que você trabalha e a instituição como as pessoas que estão ao seu redor, que fazem parte dessa empresa ou como dirigentes ou como trabalhadores, que tem um relacionamento afetivo né. Não é o relacionamento bom ou ruim. É o relacionamento. Num relacionamento não quer dizer que só seja bom, ele pode ser bom ou ruim. Como você se sente. O relacionamento você pode achar que é bom ou você pode achar até ruim, quer dizer, não é o bom</p>	<p><b>6 o que vc acha?</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 6</b></p> <p>- Concordo com tudo que foi dito, porque pra gente trabalhar tem que ter uma afetividade, né? Principalmente no meu trabalho, que eu faço na recepção, que é lidar com o público. Você tem que ter muito amor, muita afetividade pra poder suportar as pressões e eu faço tudo, graças a deus, com muito amor. Trabalho na recepção há 22 anos e gosto do que eu faço. Eu acho que é porque eu gosto do que eu faço que eu faço um bom atendimento. E o restante os colegas já disseram. Concordo com tudo o que foi dito.</p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b></p> <p>- Eu acho que quando você fala afetividade é interessante. A primeira idéia que vem é a de gostar. Mas o afeto, na verdade, ele inclui o desafeto. Inclui aquela coisa como num relacionamento como o professor falou. O oposto do amor não é o ódio. O oposto do amor seria o desprezo, porque o ódio, na verdade, é um aspecto do amor, né? Quem é que nunca se zangou com a mãe, com a namorada, com a mulher? Enfim, pô, aqui é a mesma coisa. Eu também tinha a idéia semelhante ao Part.1, mas, assim, eu fico até na dúvida se abrange as duas vertentes: de você ter, assim, um sentimento quando você fala institucional pelo hospital em si, o que representa o Hospital das Clínicas ou pela parte humana que tá dentro do hospital, pelas equipes, pelos funcionários, pelos colegas no nosso caso residentes, pelos estudantes. Eu não sei se isso abrange os dois ou se abrange a um só dos dois, se institucional se refere especificamente ao</p>	<p><b>Potência Afetiva Individual - PAI</b></p>
---	---	---

<p>relacionamento. Então, isso aí é que faz esse tipo de coisa, quer dizer, no fundo no fundo, é isso o que vai te determinar a tua efetividade para com a instituição, porque é o seu 'eu', com seus desejos, com seus objetivos, com seu entusiasmo ou com as suas tristezas, entendeu? Com certeza a minha é mais positiva porque eu continuo gostando. Com certeza bem mais positiva. Afetividade vem de afeto, aquela sensação que você pode estar sentindo, mas você pode estar sentindo uma coisa negativa. Nem todo funcionário é satisfeito com o que faz, senão ninguém reclamava, senão todos iam pra reunião, não é? E na realidade, você não tem essa disponibilidade toda. Então eu acredito que em parte, a afetividade não esteja tão boa. É difícil falar, é difícil, é muito difícil, porque as pessoas são diferentes. Então se você planeja um atendimento para tantas pessoas, tantos médicos, nem todos vão fazer do mesmo jeito. Então, nem todos trabalham com a mesma afetividade. Todo grupo é heterogêneo, né? Você não consegue, por mais que seu chefe queira, ele não consegue a produção de todo mundo do mesmo jeito, a satisfação no trabalho de todo mundo do mesmo jeito. Não dá pra te dizer. É por isso que eu tô te dizendo que depende do meio, que quando eu falo da instituição são todos os companheiros. Então, nós somos quatro, tem eu e tá aqui a instituição. A instituição não são as paredes. Então, eu boto 60% em mim e 40% de vocês. Se eu consigo que vocês façam o que eu desejo, os 40% de vocês, então eu fico 100% satisfeito. Dá pra entender? Isso é complicado. Risos</p>	<p>hospital, a figura do Hospital das Clínicas ou se é a figura dos funcionários ou se é os dois. Acho que é os dois, mas eu também penso que seria mais ou menos nesse sentido aí.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> E se você fosse dar uma compreensão a partir do que vem a sua mente como é que você construiria então essa definição?</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> - Pra mim, abrangeria os dois porque eu acho que quando você fala da instituição que você trabalha você não pode se limitar a parte física, né? A parede do hospital, ao prédio do hospital, mas isso também influencia, porque você acaba pegando, quer queira quer não, um sentimento por aquele local que você trabalha. Mas eu acredito que os dois, porque o pessoal com quem você trabalha, na verdade, influencia até mais. Quando você volta pra casa chateado, você volta mais com uma pessoa que você teve alguma discussão naquele dia. Quando você volta feliz com um momento legal de descontração que você teve com a equipe naquele dia. Por aí vai. Pra mim, na minha definição, se fosse pra eu dar uma definição, eu daria a definição englobando tanto o aspecto físico como o aspecto humanitário, pessoal, né? Os funcionários.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - A afetividade institucional, sem dúvida, ela requer um bom relacionamento entre as pessoas para um bom funcionamento daquela instituição e, obviamente, a estrutura física ajuda, muitas vezes, ou de repente, nesse</p>	<p><b>Potência Afetiva Individual - PAI</b></p>
---	--	---

<p><b>PESQUISADORA:</b> PART 4, o que você acha? O que é afetividade institucional?</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Concordo com tudo o que eles disseram.</p> <p>Silêncio</p>	<p>contexto todo. Agora, a parte realmente humana é sem dúvida primordial. Creio eu, que com um bom relacionamento você pode até ter uma instituição não tão bem equipada, de repente, não tão cheia de recursos, mas você consegue, né, alavancar aquilo ali de uma maneira bem importante, bem interessante e acaba tendo prazer em trabalhar, tendo prazer em conviver. Como falam , né, as pessoas são mais importantes.</p> <p><b>PARTICIPANTE 7:</b> - Resumindo, é um vínculo emocional que vc tem com a instituição.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Como é esse vínculo? O que representa esse vínculo?</p> <p>SILÊNCIO</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Por exemplo, o que seria um vínculo com a instituição? Pode ser um exemplo.</p> <p>SILÊNCIO</p> <p><b>PARTICIPANTE 7:</b> - Não sei dizer não.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Mas quando você pensou, veio alguma imagem, por exemplo?</p> <p>Participante 7 continua em silêncio, demonstrando timidez. Então, a pesquisadora não insiste e pergunta a outro participante:</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Concorda participante 8?</p> <p><b>PARTICIPANTE 8:</b> - Concordo.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Como seria?</p>	<p><b>Potência Afetiva Individual - PAI</b></p>
---	--	---

	<p><b>PARTICIPANTE 8:</b> - Porque quando você trabalha no dia-a-dia, você vai mantendo relação com a pessoa e vai nesse decorrer do tempo se apegando tanto às pessoas que tão na sua volta, como com a entidade que você participa diariamente, quer dizer, quer que ela funcione, quer que ela vá bem, que não tenha problemas e, assim, você vai estabelecendo essas relações.</p> <p><b>OBSERVAÇÃO!</b> Participante 9 demonstra estar alheio, desinteressado. Então, a pesquisadora volta-se para ele e pergunta:</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Então, só sobrou você participante 9. O que você está compreendendo sobre isso ou o que você compreende?</p> <p><b>PARTICIPANTE 9:</b> - Não compreendendo nada não.</p> <p>Rsrs</p> <p><b>PARTICIPANTE 9:</b> - Virei a noite estudando. Tô com fome..</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Mas fique à vontade, se você não quiser participar, tá?</p> <p><b>PARTICIPANTE 9:</b> - Posso sair?</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Pode.</p> <p><b>PARTICIPANTE 9:</b> Muito obrigado!</p> <p>Participante 9 retira-se do grupo.</p>	<p><b>Potência Afetiva Individual - PAI</b></p>
--	---	---

<p><b>PARTICIPANTE 1</b> - É a relação de você com o chefe, de uma forma específica.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Exatamente depende de como você participa na instituição. Porque dentro daquele mundo você não tá isolado. É sua interação constante.</p>	<p><b>PARTICIPANTE 6:</b> -Acho que o participante 2 deu uma visão geral do que ele sente no trabalho. E a meu ver, essa afetividade relacionada ao trabalho depende de <b>como</b> ele estaciona a vaga no estacionamento. Na vida da gente, tem dias que a gente chega no trabalho, tudo dá certinho, milimetrado, como se fosse ali acertado antes de chegar lá. Mas tem dias que nada dá certo, tudo é uma loucura, do começo até o final. E isso pode implicar que naquele dia ele esteja mal-humorado. Normalmente, não seja daquela forma. Existem pessoas que trabalham num esquema de interação que estão sempre com o humor estável. Aí, existem dias que desestabiliza. Então, é importante que a gente saiba o seguinte: tem um artigo que se chama, que ele diz o seguinte: o sucesso de um profissional depende 50% da sua habilidade técnica e 50% da capacidade que ele tem de interagir com as outras pessoas e é importante que se saiba que interação não representa só profissional-profissional, mas as pessoas que estão abaixo, no mesmo nível seu e as pessoas que estão acima. Se você souber se relacionar bem com essas três categorias, você terá o sucesso profissional, certo? Então, pra mim, afetividade profissional no trabalho é isso: você saber interagir com os que estão abaixo de você, os que estão no seu nível e os que estão acima de você. No nosso caso, como nós estamos falando de medicina, eu incorporaria um quarto nível, que é a interação que você tem médico-paciente. Tem dias que você chega no ambulatório e você</p>	<p><b>Potência Afetiva</b> <b>Grupal - PAG</b></p>
---	---	--

	<p>tá cheio de paciente pra atender. Aí o cara atende calmo, tranqüilo, conversa, tem uma interação médico-paciente muito grande. Tem dias que não dá tempo nem o paciente sentar na cadeira, você passa o remédio e vai embora. Esse é o tipo de atendimento que não deixa o profissional satisfeito. Então, é isso que eu acabei de falar. Eu, como a maioria, além desses três, o quarto nível que é a interação médico-paciente, porque nós podemos fugir do mundo inteiro menos de nós mesmos.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b></p> <p>- Dra. Existe uma coisa muito difícil no dia-a-dia de qualquer pessoa ou de qualquer instituição. A coisa mais difícil que tem não é a gente conviver com a gente, mas a gente conviver com pessoas. E conviver com pessoas eu acho que não tem uma categoria mais difícil de conviver do que com médicos. A senhora mesmo tirou prova hoje, a senhora foi lá comigo há uns 15 dias atrás, marcou um horário, a gente teria que se encontrar nesse horário, ou seja, a senhora encontrou duas ou três. Então, o médico é um cara que fura muito, tá sempre ocupado, mesmo em consultório particular chega muito atrasado, certo? Então, o que eu queria dizer é o seguinte: a afetividade é uma coisa que rola de pessoa pra pessoa, certo? Porque eu trabalho com (refere-se ao participante 1), o (refere-se ao participante 3) tá chegando agora no serviço como interno, o (refere-se ao participante 5), o (refere-se ao participante 2) foi embora e voltou. A minha relação de afetividade com o (refere-se ao participante 2) é uma, a minha relação de afetividade com o</p>	<p><b>Potência Afetiva</b></p> <p><b>Grupal - PAG</b></p>
--	---	---

	<p>(refere-se ao participante 3) vai ser totalmente diferente da dele dependendo do tipo de temperamento que tem um e tem outro. Se o (refere-se ao participante 2) é uma pessoa sempre aberta, que tá rindo, a gente chega pra ele e é uma beleza. Agora se o (refere-se ao participante 3) é um cara fechadão, como é que eu vou chegar pro cara oi, tudo bem? Então, a afetividade vai depender de cada um. Eu vou ter que aprender a interagir com cada uma das pessoas de tal forma que essa interação seja uma interação positiva, que possa rolar alguma coisa daí por diante. Então, eu acho que é muito particular, sabe? Tem pessoas que você chega bem, mas tem pessoas que você mantém uma distancia, porque sabe que ali não rola. Isso é como um namoro, você olha e gosta. Você não gostou, parte pra outra.</p>	<p><b>Potência Afetiva</b> <b>Grupal - PAG</b></p>
<p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Relaciona-se com equidade, ou seja, não existem diferenças. Por exemplo, uma festa só pra os médicos e outra só pra gente. É todo mundo junto</p>	<p><b>PARTICIPANTE 3</b> - É realmente assim, acho que essa definição foi bem feliz. As instituições, de um modo geral, a instituição como o HU, a instituição empresarial, a instituição política, ela é feita de homens, pessoas e a parte física.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Acho que os meninos que falaram anteriormente, principalmente o (refere-se ao participante 2) e o (refere-se ao participante 3) definiram bem a coisa. É o seguinte: a instituição ela é permanente e efetividade também pode ser permanente ou temporária.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> afetividade <b>PARTICIPANTE 4</b> - pode ser permanente ou</p>	<p><b>Potência Afetiva</b> <b>Cultural - PAC</b></p>

	<p>temporária. Quando eu falo o termo instituição, isto não é referente apenas às paredes, mas as pessoas que compõem as paredes pra construir a instituição, ou seja, quando agente fala, digamos Universidade Federal do Ceara representa um monte de instituições ou de departamentos que fazem parte daquela entidade. Existem departamentos bons, existem departamentos ruins. Em qualquer instituição você vai ter o melhor e o pior. Por que um é bom e por que o outro não é bom? Vai depender muito dos fatores. Hoje em dia a gente sabe que o dinheiro é a mola mestre de tudo. Se você tem dinheiro você pode fazer pesquisa, você pode desenvolver novas medicações, pode desenvolver, sei lá, pesquisa na área que produz o que você está precisando. Patentear, vender e alavancar mais recursos. É como eu vejo agora, por exemplo, mudança de carga-horária de 20 pra 40 horas. Por que? Porque você pega uma distribuição como o CNPQ, se o professor não for 40 horas ele não pode orientar tese, pós-graduando e nem pode ter alunos bolsistas. Que dizer, isso faz com que o professor seja retido mais tempo no serviço e necessite, portanto, de mais tempo pra aprimorar seus conhecimentos e aprimorar os novos, porque a instituição, para mim, é uma coisa fundamental. Ela não pode parar estanque no tempo. Eu vou nascer, crescer, morrer e os que vêm atrás de mim vão continuar esse ciclo vicioso. Então, pra mim, a instituição é uma coisa dinâmica, não pára. A afetividade também pra mim é dinâmica, porque é o tempo inteiro. Tem que ter em todas as que estão estanques. Faculdade de direito,</p>	<p><b>Potência Afetiva</b> <b>Cultural - PAC</b></p>
--	---	--



	<p>peessoa só vai lá e pára. Aqui quando a gente fala em medicina, você fala uma coisa dinâmica, porque quando você vai mostrar o hospital não fecha a porta. É como muitas funerárias que são abertas 24 horas por dia. O tempo todo tão precisando de ação. Então, é assim que eu vejo a coisa.</p>	
--	---	--

<b>PERGUNTA 2: COM QUE ASPECTOS DE TRABALHO A AI SE RELACIONA?</b>		
<b>UNIDADE DE SENTIDO</b> <b>Grupo da Cardiologia (G1)</b>	<b>UNIDADE DE SENTIDO</b> <b>Grupo da Traumatologia e Ortopedia (G2)</b>	<b>INDICADORES DAS DIMENSÕES</b>
<p><b>(A) SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 1.</b> - Às vezes não se dá com a chefia, entendeu? Às vezes quando você tá muito tempo na instituição e, de uma forma ou de outra, você é transferido pra outro setor, às vezes você vai sem querer. É outros fatores. Até a remuneração também, né? Não existe um aumento no salário. Você fica sobrecarregado, você trabalha vai pedir à direção, uma pessoa pra te ajudar. Ah, não tem! Não tem quem vá. Então, acredito que tudo isso que gera a insatisfação, entendeu?</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> - E eu (Enfermeira) na frente do (refere-se ao participante 3 – médico)</p> <p>Risos</p> <p>- Gente boa o (refere-se ao participante 3. Ave Maria! Eu trabalhei com ele, (refere-se ao participante 3) é uma pessoa muito legal, muito maravilhosa, exigente, mas maravilhoso. Trabalhei com ele lá na ergometria, mas logo no começo sabe quando o (refere-se ao participante 3) fazia lá ergometria, acho que há uns 10 anos ou 13, não é (refere-se ao participante 3)? Mas eu gosto muito, não é porque eu teja na frente dele não, mas eu gosto muito do (refere-se ao participante 3). Graças a Deus, eu nunca. Eu</p>	<p><b>(A) SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b></p> <p>DADOS REFERENTES A ESSE INDICADOR JÁ FORAM DEMONSTRADOS NAS EVOCAÇÕES SOBRE A PERGUNTA ANTERIOR (Pergunta 1). VER DIMENSÃO PAI</p> <p><b>(B) ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Isso é coisa seria. É você colocar brinquedo na mão da criança o tempo inteiro. Ainda pouco, foi falado do hospital público e do hospital privado. O hospital público corre como o hospital privado. É a mil por hora, tá certo? Então, se você está no serviço público, mas dá um brinquedinho Playstation 3, né, pro cara brincar ali. Ele passa o dia inteiro ali. Ele é feliz trabalhando. Então, não importa se é público ou se é privado. O importante é que você esteja fazendo uma coisa de ponta e fazendo aquilo que você gosta. Se você tiver fazendo o que você gosta e tiver usando o que existe de melhor naquilo que você sabe fazer, você trabalha a vida inteira e é um jovem feliz a vida inteira.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Até que ponto a realização tem a ver com a condição de você desenvolver o seu trabalho com autonomia?</p>	<p><b>PAI:</b></p> <p>(A) Satisfação no trabalho; (B) Envolvimento com o trabalho; (C) Comprometimento organizacional afetivo.</p>

<p>sempre. Graças a Deus, então, no começo quando o (refere-se ao participante 3) o trabalhava na ergometria e eu trabalhava no eletrocardiograma, logo quando eu cheguei, né? Aí o (refere-se ao participante 3) trocava os eletrodos. Era muito exigente, nera? Aí gente ficava. (Risos) Aí pronto! Mas Graças a Deus! Maravilhoso! Eu nunca, nunca, Ave Maria! Eu gosto muito do (refere-se ao participante 3). Não é porque eu esteja na frende dele, na frente dos médicos, gosto muito de todos eles.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3:</b></p> <p>- Porque se eu gosto daquilo que eu to fazendo, eu acredito que eu posso fazer até mais. Qual é a relação? Quando a instituição ajuda o prazer é maior, você não sente obstáculos. Quando a instituição não ajuda e isso é muito comum no serviço público é um paradoxo. O melhor lugar pra você trabalhar e se desenvolver é no serviço público, porque por incrível que pareça é onde você tem mais oportunidade de desenvolver seus potenciais, de aprender, de fazer, porque infelizmente as pessoas não vivem de ilusões. É isso, às vezes você faz e não se percebe disso. Então, você teria um prazer muito grande de fazer, você taria ali. Progredindo ou tá ganhando e tá conseguindo o seu objetivo. Se for real, sincero com aquilo ali, mas ao mesmo tempo, aí vem o outro lado e a dificuldade de, às vezes, você conseguir o óbvio, que é fácil conseguir, mas com os entraves burocráticos, má vontade de uns e, isso na hora, te dá um conflito.</p>	<p><b>PARTICIPANTE 8</b></p> <p>- Eu acho assim, que com relação a essa questão, ainda falando um pouquinho da anterior, isso é muito dependente da pessoa, entendeu? Há pessoas que se satisfazem no trabalho, em fazer, em encher o copo d'água. 'Meu trabalho é encher o copo d'água. Encho o copo d'água porque me mandam encher o copo d'água. Eu encho com orgulho. Eu dou o maior valor encher o copo d'água. Adoro! Sou feliz enchendo o copo d'água'. Tem gente que fala: 'Bom encher o copo d'água pra mim não é nada. Isso é lixo! Eu quero ser dono da empresa de água'. Então, assim, se o cara é enchedor de copo d'água e quer ser dono da empresa de água ele vai ser insatisfeito. Se ele tá 'pô encher o copo d'água é o máximo' ele vai gostar. Então, acho que a satisfação pessoal vem daí. Eu acho que o (refere-se ao participante 2) foi muito feliz nessa explicação que ele deu, porque isso realmente tem um fundo de verdade. Existem pessoas que passam a vida inteira no emprego mantendo uma função, não mudam, não ascendem em nada, e você vê o cara feliz a vida inteira. Exemplo típico, todo mundo conhece aqui, seu (refere-se a um funcionário do setor) ali na (refere-se a um posto de trabalho do setor). O negócio dele (refere-se ao funcionário do setor) é montar o (refere-se à atividade que o funcionário realiza) pra dar as aulas. Depois, recolhe quando terminam as aulas, certo? Tá sempre bem-humorado o véi. Aposentou-se com 70 anos de idade e convidaram seu (refere-se ao funcionário) pra ser contratado como serviço terceirizado. O véi continua lá. Se</p>	<p><b>PAI:</b></p> <p>(A) Satisfação no trabalho; (B) Envolvimento com o trabalho; (C) Comprometimento organizacional afetivo.</p>
--	---	--

<p><b>(B) ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO:</b> <b>PARTICIPANTE 1.</b> - Olha, eu percebo, acredito muito que na minha função, muito mesmo, é o fator da paciência sabe? Da dedicação, porque eu naquela janelinha, eu lido com todo tipo de gente, né. Desde o analfabeto mesmo até com grau de instrução. Então, eu tenho que ter muita paciência para lidar com essas pessoas limitadas, esses que não tem estudo. Por que? Porque você diz uma coisa dez vezes pra eles poderem entender, entendeu? Então, e são pessoas muito carentes, já chegam, assim, já vem sufocada de outro canto e quando chega lá e você fala alguma coisa e eles não entendem, eles explodem por qualquer coisa e você leva o nome de ignorante. Então, a gente tem que ter muita paciência pra lidar com eles. Então, eu acho que isso aí tá ligado dentro da afetividade, entendeu? Dessa dedicação, desse cuidado, de explicar de novo, voltar, vai lá. E eu digo de novo e, tentar de alguma forma, facilitar a vida deles aqui dentro. ‘Ah, vou fazer um exame de 14 horas dia tal, da pra mim fazer outro dia?’ ‘Camarada, eu moro no interior, dá pra mim fazer o exame hoje?’ Eu digo que dá, entendeu? Quando chegou um paciente agora, eu já tinha encerrado o atendimento, mas ele mora distante, quer dizer, eu abri uma exceção e atendi. Então, quer dizer, eu acredito que esteja dentro da afetividade, da minha de dedicação, entendeu, porque eu acho que a partir do momento que você faz o que você gosta, você trabalha com mais prazer, se dedica mais, se entrega mais, né não? Isso vai desencadear muitas coisas, por exemplo, a sua dedicação, o seu</p>	<p>é para levar o (fazer o seu serviço). Agora tira aquele véi pra fazer outra coisa que ele vai morrer de tédio. Ele não sabe fazer, o que ele adora fazer é aquilo. Mas se for botar o (refere-se ao participante 2) pra fazer essa função, ele não agüenta um dia, porque a função dele é ser medico, é com pacientes, tá certo? Eu acho que desse ponto de vista que a senhora fez a pergunta o (refere-se ao participante 2) respondeu bem e acho que não tem ninguém que responda melhor que ele respondeu.</p> <p><b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> Pra mim, acredito que essa afetividade no dia-a-dia da gente, de uma maneira geral, acho que vem da hora que você tá procurando uma vaga pra estacionar o carro na faculdade, entendeu? Até à hora de você ir embora. Todo momento você tá criando uma relação, seja com o paciente, seja com um funcionário, seja com o público, como falaram. Então, ou por falta de material ou todo material bom que tem. Quando tem. Tudo isso, você cria uma experiência positiva ou negativa no seu dia, sua semana, seu ano. Enfim, agora, depende muito da pessoa, entendeu? Qual a relação que ela vai ter com aquilo? Bem, faltou ar-condicionado, faltou luva, o que eu vou fazer? Tu vai reclamar, ficar com raiva da instituição? Falar: ‘Isso aqui é uma porcária, não presta’ ou tu vai falar: ‘Isso aqui é bom! O que eu posso fazer? O que é a gente podia fazer pra resolver isso aqui?’</p>	<p><b>PAI: (A)</b> Satisfação no trabalho; (B) Envolvimento com o trabalho; (C) Comprometimento organizacional afetivo.</p>
--	--	---

<p>amor, o seu interesse em resolver as coisas, sua pontualidade, sua maneira de querer ajudar, de facilitar a vida dos pacientes. Eu acredito. Eu acho que é um dos fatores, se você gosta do que você faz você se dedica mais porque a gente tá cansado de se deparar com profissionais insatisfeitos, que trabalha por trabalhar, pra chegar no fim do mês e receber o seu dinheiro, não porque gosta. Assim, né, e você sabe que todo profissional insatisfeito ele não é um profissional 100%, não existe uma dedicação, por exemplo, ele não faz as coisas direito. Então, quando você faz o que você gosta, né, que eu acredito que seja o meu caso e o (refere-se à participante 2), porque eu conheço a (refere-se à participante 2) há muito tempo. Ela trabalha no meu lado direto, a gente se dedica mais. Eu acho que também é uma forma de afetividade. Posso até tá enganado. Eu acredito que primeiro: você gosta do que você faz.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3:</b> - Bom, eu acho que eu gosto do que faço, se eu faço é porque gosto, mas nem tudo que eu gosto, eu faço. Mas geralmente o que eu faço eu gosto. Eu tenho a impressão, ela diz que eu sou exigente, eu trabalho por todos realmente. Talvez por isso é que ela me chamou de exigente, mas se você perguntar se eu to satisfeito, não. Não, não é comigo. É porque eu acho que a gente pode fazer mais, ta entendendo? Então, você diz 'ah ele é exigente' mas eu sou quando eu acho que a pessoa tem potencial pra fazer, mas eu não sou intransigente, é diferente. Eu acho que a gente tem que dar uma resposta de alguma coisa, então, se eu sou responsável por alguma</p>	<p>Porque eu gosto disso aqui e quero resolver pra ajudar a ser melhor'. São duas atitudes completamente opostas. Eu amo e gosto muito daqui, falo muito bem daqui quando sair, posso dizer que tive a melhor formação médica, formação boa, aconteceu uma coisa muito boa na minha vida, me proporcionou um diploma de medico numa instituição federal boa e falo bem, como tem colegas que falam mal. Então, isso é muito pessoal. Eu acho que é a reação da pessoa que ela tem com tudo que tem no corpo dela, entendeu? Então eu penso desse jeito.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3.</b> - Eu tenho uma história até com as pessoas de outro serviço até, mas fui estudante aqui, onde eu dei meus primeiros passos. Carrego até hoje comigo um vínculo. Fui estudante da UFC com maior orgulho porque como o (refere-se ao participante 2) falou a gente acaba muitas vezes criando apego. No nosso caso de residente, a gente, as relações começam desde quando a gente tá ali atendendo o primeiro paciente. Tentando conhecer. Tentando diagnosticar o problema.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4:</b> - Então, aqui como residente, a gente tem um papel, na equipe, por exemplo, eu e o (refere-se ao participante 2) a gente tem um papel compatível com o trato do paciente que é em vários níveis. Desde o paciente que chega a primeira vez no ambulatório ou o paciente que já tá em acompanhamento há dez anos. A gente tem contato direto com eles e a gente tem contato com muitos problemas, muitos problemas. O</p>	<p><b>PAI:</b> (A) Satisfação no trabalho; (B) Envolvimento com o trabalho; (C) Comprometimento organizacional afetivo.</p>
---	--	---

<p>coisa eu não posso deixar passar, senão eu vou passar por irresponsável. Por isso quando ela me chama de exigente é isso. Eu penso, se eu posso fazer isso eu gostaria que as pessoas fizessem no mesmo tanto. Se todo mundo fizesse esse tanto a coisa ia melhorar. Quando eu digo óbvio é, por exemplo, uma cadeira tá fora do lugar, então, o mais esperto é colocar a cadeira no lugar, o que é óbvio, a cadeira é pra tá aqui. Tá certo? E aí é que tá a minha exigência com as coisas que não tavam nos seus lugares. Então, o óbvio é que as coisas estejam ali no seu lugar, porque as coisas deveriam ter um fluxograma e às vezes não tem, porque é óbvio! As coisas são tão claras, tão fáceis, e às vezes se tornam difícil.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Será que o senhor ta dizendo que existe uma acomodação?</p> <p><b>PART 3:</b> - Em parte, acomodação, em parte tem a burocracia. Uma parte má vontade mesmo. Então, é óbvio que ela deveria estar aqui, alguém não botou é porque nem percebeu. Uns não botaram porque tem má vontade e outros não botaram porque não vêem ela. Então, são situações claras, fáceis que deveriam, que podem ser feitas, mas que não são feitas. Às vezes é má gerenciada, mas às vezes é a boa vontade que não tem. Eu acredito que seja por causa disso. Se eu sou exigente com aqueles que trabalham comigo, se eu sou, se eles todos dizem isso, mas é por isso, porque eu acredito no potencial das pessoas, que elas podem ser ensinadas a ter mais potencia. Segundo, eu tenho um objetivo a cumprir, então, eu</p>	<p>paciente tá com problemas físicos. E daí, se você pega um paciente, por exemplo, que tá há dez anos na fila, há dez anos não, é muito exagerado. Tá há 3 anos numa fila de cirurgia e esse paciente já tá revoltado e, tudo o mais, aquilo ali traz um estresse. Ele vem reclamar pra você porque você representa a instituição que você trabalha. Você tem culpa daquilo ali. Então, como você absorve essa reclamação? Você consegue explicar pra ele direitinho? Tem paciência pra explicar que a culpa não é sua, que você tá tentando fazer o melhor ou você vai agir de uma forma negativa e vai achar ruim? Vai sair dali carregado?</p>	<p><b>PAI:</b> (A) Satisfação no trabalho; (B) Envolvimento com o trabalho; (C) Comprometimento organizacional afetivo.</p>
---	--	---

<p>gostaria que aquilo fosse cumprido. Como nem todo mundo vê do meu ângulo, como eu vejo, eu tenho que exigir um pouco da pessoa, que ela veja ali um pedaço de uma coisa a ser esclarecida, tá entendendo? Não sei se você me entende. A afetividade, no meu entender, depende 60 a 70% de mim, como eu me sinto com relação à instituição ou do meio em que eu esteja, quer dizer, do que eu trago comigo dentro de mim, do que eu trago de fora, antes de entrar, como eu entrei naquele dia.</p>		<p><b>PAI:</b> (A) Satisfação no trabalho; (B) Envolvimento com o trabalho; (C) Comprometimento organizacional afetivo.</p>
<p><b>(A) RELAÇÃO GESTOR-GRUPO</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 1:</b></p> <p>- Afetividade é a relação de você com o chefe de uma forma específica, tá? Olha, eu vou dizer por mim, tá? A minha parte é mais na área administrativa, né. Desde que eu entrei, eu fiquei subordinado à (refere-se a sua chefia) que é chefe das enfermeiras, né, e a administração é a (refere-se à diretoria correspondente). Então, são essas pessoas que a gente tem mais contato com elas. Então, eu não tenho do que reclamar, não tenho. Voltando à história da dedicação, comigo elas são muito carinhosas, são muito compreensíveis. Elas facilitam a vida da gente no ambulatório, entendeu? Então, eu já falei do companheirismo, das chefias tá. Existe, assim, essa cumplicidade na hora que você precisa estão lá.</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b></p> <p>- Outra coisa que eu queria só falar ó, por exemplo, quando eu trabalhava no eletrocardiograma, é logo no começo. Ave Maria, eu</p>	<p><b>(A) RELAÇÃO GESTOR-GRUPO</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b></p> <p>- Pra mim existem 2 tipos de liderança. Existe liderança de quem sabe liderar e liderança que não sabem liderar. É simples. Quem tem experiência naquilo ali e de quem não tem. Assim, ah, mas você vai sempre saber liderar? Não. Obviamente, se você nunca liderou e você começa a liderar, ou você vai ser sempre um mau líder ou, então, você vai aprender a liderar e num momento você vai ser um bom líder, porque ninguém nasce sabendo, né? Eu acho que é mais ou menos por aí. Então, que tipo de liderança tem? Tem o líder que ah o cara, por exemplo, só sei punir, só sei punir, só sei punir, mas também não sabe chegar e: ‘Opa! Vamo ali rapaz. É assim que faz, entendeu? Vamo ali cara! Não é assim!’ Na hora de dar o carão sabe dar o carão, mas na hora de conversar saber conversar. Esse é um tipo de líder. O outro é que dá só carão, não ajuda, não contribui e daí não se tira fruto, não sai lição. Cria uma afetividade negativa, porque o</p>	<p><b>PAG:</b></p> <p>(A) Relação gestor-grupo;</p> <p>(B) Engajamento grupal: alcance dos objetivos do grupo em sintonia com os interesses individuais;</p> <p>(C) Agir junto (sinergia)</p>

<p>agradeço a Deus, primeiramente, pelo (refere-se ao participante 3). Eu quero, é bom que a gente aprende, bem direitinho, entendeu, os eletrodos, pra gente colocar no local correto, tá entendendo? Ave Maria, muitas vezes quando eu tava lá no eletrocardiograma, mas, muitas vezes a gente não colocava no local que era correto que o (refere-se ao participante 3) que dava ordem, entendeu? Ave Maria, eu agradei muito a minha chefia, ora. Ora, foi uma vez com a minha letra, ‘não é nesse local’, porque muita vezes ‘olha é no local correto tá entendendo?’ Porque às vezes você poderia colocar em um local que não detectava, né, aí o (refere-se ao participante 3) já via bem direitinho. É isso que eu tô dizendo viu, não é? Deus me livre, eu agradeço. Eu trabalhei com ele muitos anos atrás e muita coisa eu aprendi com ele, não é porque eu tô na frente dele não, entendeu? Ave Maria!</p> <p>Risos, cochichos.</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b></p> <p>Mas ave Maria, eu digo desse jeito, mas a senhora tá entendendo, né, doutora? Ave Maria, agradeço demais, com certeza ele, ave Maria, demais, eu aprendi muito com ele viu, e eu agradeço demais.</p> <p>Conversas paralelas, risos</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b></p> <p>- Ah, eu adoro as pessoas, eu adoro as minhas chefes, não tenho nem palavras, gosto mesmo, graças a Deus, entendeu?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3:</b></p> <p>- Ela tem mais medo de mim que</p>	<p>cara que tá recebendo o carão vai ficar p da vida e vai descontar em quem tá abaixo dele. O (refere-se ao participante 6) falou. Se é uma cadeia não produtiva vai gerar conseqüências, vai chegar no caso dá gente até o paciente.</p> <p><b>(D) ENGAJAMENTO GRUPAL</b></p> <p><b>Continuação PART 2</b></p> <p>- Então assim, se eu não consigo, vou voltar o exemplo de novo, estacionar o carro meu dia já começou ruim. Eu chego no ambulatório, ah! era pra ter 20 gessos pra fazer, eu tinha 30 digamos, assim. Viche, eu tenho uma aulinha pra assistir que é as 11. Viche, não vai dar tempo! Como é que eu vou fazer esse gesso aqui, porque já demorei meia hora pra estacionar o carro e tal. Aí eu vou falar com a secretária e tô com raiva, já. Pô! Tem 30 pacientes. Os pacientes tão lá enchendo o saco dela pra poder ela marcar, quanto mais melhor. Obviamente, os pacientes querem ser atendidos. Então, tem uma pressão em cima dela. De um lado, eu tenho pressão em cima de mim que é do meu chefe que se eu não fizer os gessos, quando for pra aula vou levar carão de algum jeito. Então, a maneira de você lidar com isso aí e a maneira como as pessoas vão lidar com isso aí é que sei lá. Se meu chefe olhar pra mim e falar: ‘Viche rapaz, realmente o residente tá sobrecarregado. Tem tantos pacientes pra ele fazer gesso, tem aulinha pra assistir. Como é que eu vou organizar isso aí? Vamos ver, vamos botar menos pacientes. Ah! lá na recepção, vamos dá um suporte lá. Vamos botar um aviso dizendo que a chefia, dizer pra</p>	<p><b>PAG:</b></p> <p>(A) Relação gestor-grupo;</p> <p>(B) Engajamento grupal: alcance dos objetivos do grupo em sintonia com os interesses individuais;</p> <p>(C) Agir junto (sinergia)</p>
---	--	---



<p>de outra coisa. Ta pensando que eu sou um terror.</p> <p>Risos</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> - Ave Maria o senhor não é um terror não, é maravilhoso! Gosto muito dele, peço até as coisas a ele.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3:</b> - Nós vamos facilitar aí porque eu tive um tempo aqui e me ausentei alguns anos, eu fiquei parado um pouco, eu não estava. Então é isso que eu digo é melhor que ela encare o serviço como um todo sem minha presença porque talvez se ela tivesse uma relação direta comigo quando eu trabalhava na eletrocardiologia. Então eu voltei, mas eu voltei para o macro agora. Ela ficou com isso comigo (risos). Eu acho que eu não sou um bom chefe, porque na verdade eu não abracei assim, do jeito (risos). Na verdade, eu tenho relacionamento com chefes, lá eu sou só um médico que atende lá fora, faço ambulatório, eu tenho um chefe de um lado, um chefe de outro e eu acho que meu relacionamento, de modo geral, apesar de eu ser difícil, eu acho que é bom.</p> <p><b>(D) ENGAJAMENTO GRUPAL</b> <b>PART. 1</b> - Eu digo assim, porque ano passado eu perdi a minha mãe, né? Então, eu passei muito tempo dentro de hospital, correndo atrás de exame e elas (referindo-se às chefias) mostraram uma compreensão muito grande de entender a coisa, de companheiro, de tá comigo dentro das enfermarias, nos hospitais, me ajudando, tentando arranjar exame pra minha mãe. Pra você ter uma</p>	<p>marcar só tantos pacientes. Se quiser reclamar, reclama na ouvidoria do hospital.' Se for um negócio assim, isso é uma espécie de liderança. Se for um cara: 'Não quero nem saber. Tem que ser os 30 pacientes, tem que ir pra aula e tem que ter tantos pacientes depois.' Isso é outra liderança.</p>	<p><b>PAG:</b></p> <p>(A) Relação gestor-grupo;</p> <p>(B) Engajamento grupal: alcance dos objetivos do grupo em sintonia com os interesses individuais;</p> <p>(C) Agir junto (sinergia)</p>
---	--	---

<p>idéia, na hora que a minha mãe faleceu as duas estavam do meu lado, né. Então, eu acho que existe muito mais do que uma relação entre chefia e subordinado. Já existe um grau de amizade muito grande, eu não tenho o que dizer delas duas, eu não tenho. Então eu acho que essa é uma forma de afetividade, né, o carinho, o companheirismo, essa amizade, né? Então, eu não tenho, pelo contrário eu só tenho o que agradecer. A minha relação com elas é assim.</p> <p>Silêncio.</p> <p><b>PARTICIPANTE 1:</b> - Eu posso até responder assim, ele como chefe, porque assim ele também facilita muito a vida dos médicos que estão subordinados a ele. Ah, eu digo assim, o médico quer liberação, vai pra um congresso, não deu a contento. Ah, tem paciente marcado, ah vamos reagendar, vamos deixar o médico participar do congresso, entendeu? Existe essa facilidade, né? Eu porque eu ajudo a ele (refere-se a outro chefia do setor) na liberação de férias, idas a congresso. Então, passam pra mim e eu passo pra ele assinar, pra ele liberar. Não que não existe obstáculos, mas eu nunca ouvi os médicos de lá reclamando, Ah é isso! De forma alguma, pelo menos eu vendo de fora, de intermediário, eu tenho respaldo pra dizer isso. Nunca ouvi uma reclamação.</p>		<p><b>PAG:</b></p> <p>(A) Relação gestor-grupo;</p> <p>(B) Engajamento grupal: alcance dos objetivos do grupo em sintonia com os interesses individuais;</p> <p>(C) Agir junto (sinergia)</p>
---	--	---

<p><b>(A) VISÃO ESTRATÉGICA E DE INTEGRAÇÃO INTERNA</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - A afetividade, no meu entender, depende 60 a 70% de mim e 40% é da própria instituição, do meio em que eu trabalho. Se não for meio a meio, porque às vezes você trabalhar num lugar porque realmente precisa e pode não tá satisfeito com aquilo que você tá fazendo. Agora, ruim é quando você precisa trabalhar contra tudo e contra todos, né? E é o jeito né? Não é o meu caso.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Tem alguma relação da forma do Hospital Universitário funcionar com o setor de cardiologia? A sua forma de ser afeta o setor?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3:</b> - É isso, eu já falei. Eu disse que você vem trazendo tudo seu pra trabalhar com gosto e se você começa a fazer e tem algumas coisas que você tem um plano, tem em mente, que aparece e você quer fazer e que depende da instituição, não compra tal coisa, tem que trocar de lugar, tá entendendo? Que é fácil você vê que é fácil, mas que às vezes, tu não consegue e aquilo te frustra. Aquilo ali é um saco de água gelada, como diz o outro né? Tu vai ter que voltar tudo de novo, Na cardiologia tem que mudar algumas coisas, a chefia do setor tem a maior boa vontade, a gente tenta mas é</p> <p><b>PARTICIPANTE 1:</b> - É um entrave.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3:</b> - É o tal do entrave. Às vezes não depende do diretor em si, mas da instituição como um todo, do que</p>	<p><b>(A) VISÃO ESTRATÉGICA E DE INTEGRAÇÃO INTERNA</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Muitas vezes, precisa de uma estrutura como já foi bem falado. Uma estrutura física é importante. Precisa de uma estrutura pessoal. Muitas vezes precisa desde um secretário. Extremamente importante em atender bem, receptionar, organizar todos os pacientes. A gente precisa de exames complementares. Aí vem, se o paciente não consegue caminhar, falta desde um maqueiro pra poder levar o paciente com todo o carinho, um técnico de raio-x bom pra fazer, no nosso caso, o exame que, comumente, a gente pede, solicita. Então, tudo isso tem que funcionar de uma forma harmônica pro médico tratar bem nossos pacientes. Então, precisa desse vínculo, dessas relações interpessoais e da estrutura como falei. Precisa não só de um técnico de raio-x bom, mas também precisa de um aparelho bom. Precisa não só de um ultrasonografista bom, mas de um aparelho bom. Então, tudo isso e esses vínculos são o que devem fazer funcionar e devem ter essa harmonia. Daí a afetividade ser importante, né? Não só como você falar bem das pessoas, mas a estrutura física e essas relações a gente carrega pro resto da vida. É impressionante! A gente pensa que não, mas até é a mais evidente. A vida não sei, funciona de repente, com a carga horária muito grande, operar, estudar. Muitas vezes a gente fica até um pouco, né, realmente, de repente preocupado com prova, com exames, mas no final quando a gente termina, eu já tô assim, já.</p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
--	---	---

<p>eu te disse, do que pode fazer uma coisa e não consegue. A falta de recurso da empresa é só um fator, mas é porque na instituição você não tá isolado, você não é único, você vive num meio. Então, você convive com outras pessoas, com outras pendências, com outros mundos ali dentro, que fazem a instituição em si. Instituição parede só não é, na verdade é um conjunto de pessoas trabalhando na instituição, cada qual com seus interesses. Então quando você tá aqui num espaço, que você tá, veja ali, quer dizer, com certeza você vai ter um (status?... não dá pra ouvir bem), com certeza você vai ter. Então, e isso é uma instituição, você tá entendendo?</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> E qual a relação com a afetividade institucional?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - São os 40% de água fria o tempo todo, às vezes você acha incentivo do grupo, ou de uma pessoa ou daqui, porque aqui você tá fazendo uma colaboração, cooperação, isso aí é a parte boa. Aí você vai mais pra frente. Aí, depois, é lá que alguém não tá gostando do que você tá fazendo. Você pode até tá fazendo errado. Daí volta atrás de novo. É uma onda. Não é marolinha não, é uma onda. Então, isso aí é que faz esse tipo de coisa, quer dizer a A.I. Entendeu? Com certeza a minha é mais positiva, porque eu continuo gostando. Com certeza bem mais positiva. Mas o que eu to dizendo é exatamente isso, você não tá isolado, você tá no meio e se você vai conseguindo, você vai ter obstáculos, mas se você tá conseguindo é porque você avançou um pouquinho, tá avançando não tanto quanto a gente</p>	<p>A gente vê o passado e olha o quanto foi bom, até os carões que a gente recebeu dos nossos professores. Eu diria que a gente deixou de fazer por nossos doentes ou o que a gente fez e fez bem. Tudo isso a gente carrega com a gente.</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Vários fatores fogem da nossa área e podem interferir. No nosso caso, a quantidade de pacientes, isso é fato. Agente muitas vezes fica sobrecarregado e a gente quer atender, mas foge do limite nosso, da nossa capacidade e, isso quer queira quer não, dá um descontentamento pra gente. Pôxa, como a gente pode de repente melhorar, dividir mais nossos clientes? No meu caso, a gente tá no José frota, um hospital grande. Agente vê os pacientes, na cara, pedindo: 'me atende, me atende'. A gente fica, pôxa vida, a gente quer, mas não tem vaga, não tem como. Então, é um funil. É uma conta matemática. São 200 pacientes, são 50 cirurgias por semana. Então, 150 tão literalmente esperando. Outros fatores da sobrecarga não só de trabalho, né, de um modo geral, chefia, a própria instituição, você quer trabalhar num serviço, mas falta materiais adequados, falta instrumentais. Então, você fica descontente. Então fatores eu acho que tem inúmeros. Citei 4, mas se for mesmo pensar no nosso caso. Mas isso como foi bem falado, acho que, não sei, a conduta sua proativa pro serviço é que é mais importante. Daí a motivação pessoal. Muitas vezes você consegue contornar todos esses problemas. Particularmente, assim, é o que a gente tenta fazer. Quando a gente gosta, a gente</p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
--	---	---

<p>queria. Eu digo a gente, assim, os chefes. Eu sei porque eu era um dos sonhadores. Então, tá indo, poderia tá indo melhor? Poderia. No meu modo de ver, poderia. Então, é uma parte de falha da instituição e uma parte é nossa.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Você poderia dar alguns exemplos do que seria essa “falha da instituição” e essa “falha nossa”?</p> <p>Risos... Silêncio.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b></p> <p>- Na minha visão, a gente poderia está melhor instalado. Em termos de área física, tá faltando uma sala pra coordenação. No meu modo de ver, e a gente nunca consegue. Já faz uns dois ou três anos. Não é pra dizer que tem a sala do chefe não, mas eu vejo que um local, eu já falei muito com o (se refere ao chefe do setor). Eu não consigo imaginar você está num local só com um computador. Você não ter um local onde você possa tirar dúvida, onde você possa gerenciar. Não é só pegar e ter uma sala do chefe não, mas que funcione como marco, como referência, e nós não temos. Nós não temos um lugar onde a gente possa discutir um caso, a não ser no corredor, mas eu tenho certeza que não é por falta de planejamento, mas sei que ninguém consegue um lugar. Talvez possa haver lugar pra outras coisas, talvez o pessoal não ache que seja importante isso. Prioridades. Então pronto, então isso aí é a ducha de água fresca. Ta entendendo?</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Estou entendendo. Então, o (se referindo ao participante 3) exemplificou o que estaria faltando do lado da organização.</p>	<p>consegue com certeza.</p> <p><b>VISÃO DO TRABALHO-SOCIEDADE - PODER</b></p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b></p> <p>- Vários fatores fogem da nossa área e podem interferir. Desde a chefia, uma chefia de mais imposição, de mais ditadura. Isso, quer queira quer não, pode te trazer algum descontentamento com a instituição. Muitas vezes, não só com o chefe da instituição.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b></p> <p>Eu não vou dizer o nome, se não todo mundo vai saber quem é. Tem um funcionário nessa casa, no meu setor, que não pode ouvir falar numa greve. Quando fala em greve ele corre lá pra escutar. Quando tá em greve ele não pisa no setor. Quando termina a greve, tem alguma coisa de sindicato, tem um ofício de sindicato que diz pra liberar o cara. O cara é liberado. Quem é que vem? Ate aí tá tudo nos conforme. Dá pra gente entender. Mas o cara tá programado pra chegar às sete da manhã e sair à uma da tarde. Ele chega às nove e sai às onze, certo? E ninguém faz nada com o cara. Então, pra mim, pra que uma instituição sobreviva bem ao longo do tempo e suporte certo tempo, tem que ser uma instituição como nosso querido Exército brasileiro ou toda instituição militar do mundo inteiro que se baseia no principio de hierarquia e disciplina. Se você não tem nem hierarquia nem disciplina aí é só esculhambação, do começo até o final. Então, é por isso que eu digo pra você ter a hierarquia e disciplina, o exemplo deve ser dado a partir de quem está dirigindo. Primeiro, o que tá</p>	<p><b>PAC:</b></p> <p>(A) Visão Estratégica e integração interna;</p> <p>(B) Visão do trabalho-sociedade-poder;</p> <p>(C) Visão de sujeito e afetividade de grupo;</p> <p>(D) Visão de processo.</p>
--	---	---

<p><b>PARTICIPANTE 3</b> - É só exemplo, não tô dizendo que é só isso não, porque também é muito pouco.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Sim. Você ia complementando (se referindo ao participante 1)</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Não, esse assunto de afetividade institucional, né, no setor de cardiologia passa mais pelos dirigentes e tal. Eu acredito que a gente do setor não percebe muito não, entendeu? Não sei se é porque a instituição é muito grande, né, são muito funcionários, muitos os problemas, as deficiências, que nós sabemos que são inúmeras. Então, assim, em termo de direção, saindo de setor, eu particularmente, eu não percebo muito essa interação não, afetividade, essas coisa assim. Por isso eu falo do meu setor, das pessoas, do contato que eu tenho com meus superiores, mas a partir daí. Eu estou falando da afetividade, do que eu sinto, né? Eu sinto, quando estou lá dentro, orque eu tenho contato direto com eles, né? Não que seja diferente, da afetividade, a dedicação das meninas, aqueles que tão com a gente direto, né? Partindo daí, saindo daí a gente não sente muito, porque é um contato que quase a gente não tem. É uma reunião, é um num sei o que. Então, pela instituição acredito ser muito grande, cheia de problema, a gente, eu num dá pra sentir.</p> <p><b>(D) VISÃO DO TRABALHO-SOCIEDADE-PODER</b></p> <p><b>PESQUISADORA:</b> isso seria um estilo bem específico da cardiologia? Da vida do grupo de cardiologia</p>	<p>dirigindo, o cabeça. Se ele dá algum exemplo, todo mundo segue juntinho. Agora se o primeiro que devia dar o bom exemplo é o primeiro a esculhambar o negócio, o resto vai tudo em seguida. Então, pra mim, tem que ter esses dois fatores: hierarquia e disciplina. Afeto, tudo volta aos eixo.</p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b> - Eu acho que influencia muito o que o (refere-se ao participante 4) falou de que a hierarquia é um dos métodos de fazer funcionar a coisa direito. E esse bom funcionamento influencia diretamente na sua afetividade pelo serviço. Do jeito como você termina sua semana, com a cabeça leve que deu tudo certo ou com a cabeça pesada. Rapaz, não dá certo, aquele cara não quer trabalhar. A gente tenta fazer, é dez coisa puxando contra, que são coisas que a gente vivencia no dia-a-dia, aqui, inevitavelmente, ne? Então, eu acho que essa é a relação direta. É a maneira como as coisas vão funcionar e pra funcionar também. Concordo com o (refere-se ao participante 4). Tem que ter hierarquia, certo? Eu nem havia pensado, talvez, na questão militar, mas eu havia pensado, sempre é inevitável comparar a uma coisa particular. Quando você chega num hospital particular, não que tudo lá seja mil maravilhas, também tem defeitos, mas você vê que algumas coisas fluem de uma maneira diferente, porque existe aquela coisa de, se eu não funcionar, meu chefe vai me chamar atenção. Se eu num for cobrado, o meu chefe vai demitir. É a nova filosofia do ano, é essa aí. Então, eu acho que o <i>link</i> é esse. É a hierarquia fazer</p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e de integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
--	--	--

<p><b>PARTICIPANTE 1</b></p> <p>- Eu acho que sim, eu sinto um companheirismo sim, até do próprio (refere-se ao chefe do setor), que a gente tem um contato. Eu digo por mim, que a gente tem um contato mais por telefone. Às vezes, ele vai lá no setor ver alguma coisa, mas é muito rápido, ta entendendo? Mas quando você precisa dele, normalmente, é muito difícil ele dizer um não. Sabe, ter tempo pra lhe ouvir, pra ouvir sua sugestão, pra dar a sugestão dele. Eu acho que dentro do setor da gente, existe esse companheirismo, exista liberdade. Se a gente tá gostando é porque a gente ta sentindo, não é? Normalmente, as meninas, as próprias, promovem essas festas de confraternização e não existe diferenças. Ah, numa festa só pra os médicos, na outra só pra gente, não. Na festa é todo mundo junto. É aniversário, é todo mundo junto, não existe isso. Então, eu acho, assim, que dentro do nosso setor existe, assim, essa cumplicidade, esse companheirismo, essa dedicação mesmo. Do meu ponto de vista né.</p>	<p>funcionar a coisa pra que você trabalhe. Então, pra funcionar direito, pro seu afeto ficar num saldo positivo, eu acho que passa por uma hierarquia porque é muito difícil você ter o sistema funcionando sem hierarquia, só pela consciência da pessoa. Eu não acredito nisso. Eu particularmente não acredito. Até acredito que possa ter um ou outro, mas no geral, no âmbito geral, realmente não acredito. E até me incluo nisso também.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> E isso tem alguma relação com a liderança?</p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b> Existem hierarquias impostas e hierarquias que você adquire, que é uma coisa natural. Isso aí em qualquer setor, não só no trabalho, mas em casa. Às vezes você não é o mais velho na sua família. O mais velho tende a ser, mas você é o mais equilibrado. Então, quer queira quer não, quando surgir um problema, o pessoal corre logo pra você. No trabalho a mesma coisa. Às vezes a pessoa não tem o título do chefe ou acontece uma coisa, uma reviravolta que aquele cara que não era o chefe vira o chefe. Mas existem pessoas que inevitavelmente vão ser procuradas e vão ter centradas as decisões. Isso aí é liderança. É a diferença entre líder e chefe, mas todos dois são importantes.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Em relação a tipos de liderança e poder, que tipos de liderança vocês podem identificar?</p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b> - É básico, assim, todo canto que você tem hierarquia tem poder.</p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e de integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
---	--	--

	<p>Você falou pra relacionar isso a poder. Não é novidade, poder comum. Poder comum é o quê? O poder pode ser corrompido, se deixam ser corrompidos. A pessoa tem que ter princípios. A pessoa tem que saber liderar. Por exemplo, se a pessoa não sabe liderar e você coloca o poder na mão dela, ela vai distorcer aquilo ali, ela vai fazer de uma maneira que não é uma maneira produtiva. Pra ela pode até ser, mas pra quem tá abaixo dela não vai ser. Então, eu acho que a relação de poder vai daí, porque desde o pequeno tem o poder.</p> <p>Assim, se a (refere-se a participante 6) tá na recepção ela tem um poder dela lá, que ela tá lá na relação dela com os pacientes de marcar consulta. Assim, se ela quisesse, por exemplo, perder a ficha sem querer do paciente. ‘Puxa perdi a ficha do paciente!’ Pra eu não atender ela tem esse poder. Se ela vai fazer ou não, é ela com a consciência dela e com a relação dela com os pacientes que ela tem. Ela vai decidir fazer isso ou não. O poder que eu tenho de chegar pra (refere-se a participante 6) e conversar com ela, falar: ‘Vamos marcar menos paciente o (refere-se ao participante 3) tá sobrecarregado, tá difícil. Ele não tá tendo tempo de ensinar pra gente, tá sendo prejudicial pra gente’. Se eu for fazer isso com ela é uma coisa. Se eu chegar já: ‘Porra (refere-se a participante 6) que tantos pacientes!’ Qual a relação que ela vai ter comigo? Como é que eu vou chegar no outro dia pra pedir um favor pra ela (refere-se a participante 6)? ‘Quebra esse galho aqui pra mim. ‘Esse doutrozinho que tava gritando comigo ontem?’ Então, eu acho</p>	<p><b>PAC:</b>  (A) Visão Estratégica e de integração interna;  (B) Visão do trabalho-sociedade-poder;  (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo;  (D) Visão de processo.</p>
--	--	--



	<p>que é por ai. Quando a gente vai pro leito da gente dormir, depois de um dia de trabalho, se a gente tiver feito alguma coisa de errado, mesmo que não tenha sido suspeito por ninguém, nós vamos saber pela nossa consciência. Não gostaríamos de ter participado. É isso que eu vejo como afetividade institucional.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Vocês tem condição de estar participando das decisões no setor de vocês?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Depende do cargo, no caso do (refere-se a participante 4), ele com certeza tem uma participação bem maior do que o R3, que é bem menor, que o R2, que o R1. Na residência, a decisão é vertical. É difícil alguém instituir o que a gente impõe. Na ortopedia e traumatologia eu ainda acho diferente das outras especialidades, pois já há uma bem maior em termos de rigidez e de hierarquia.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Como é PART 1? Eu não entendi direito, pode me dar um exemplo?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Há uma, pelo que eu pude ver nos 6 meses meus de residência iniciais, que tem uma hierarquia bem estabelecida a partir do R1 e subindo a partir do R1 por R2, do R2 pro R3, preceptor, o chefe e sei lá quem mais, diretor do hospital. Existe uma hierarquia e há uma tendência a se engolir. A pessoa que é desafiadora não é bem encarada. Ela é encarada de maneira negativa. Desafiadora seria se contrapor à alguma decisão que lhe diz respeito ao setor ou apenas questionar às</p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e de integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
--	---	--

	<p>vezes , entendeu? Então assim, você acaba se acostumando com o fato e aceita aquilo, porque, é não tem moral. Tem que fazer isso ai mesmo. Então, se eu fizer aquilo vai ser pior pra mim. Então, é melhor eu baixar o facho. Então assim, isso é uma coisa, que é claro, você vai aprendendo. E não é só no âmbito da ortopedia e traumatologia. Em vários outros âmbitos da vida, você não pode fazer tudo que você quer, nem do jeito que você acha melhor. Como tem uma hierarquia, você tem que respeitar, entendeu?</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Mas isso pode ser um fator de gerar uma afetividade negativa?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> Claro. Como pode também gerar uma atitude diferente. Por exemplo, eu conversando com o (refere-se ao participante 2), outro dia ele falou assim: 'Pô, um R4 chega pra mim e fica perguntando as coisas pra mim, querendo me humilhar, eu fico p. Aquilo me estimula a estudar mais, pra eu chegar, na próxima vez, e perguntar uma coisa que ele não saiba'. Isso é atitude. Eu acho muito legal a atitude dele. Eu já tenho uma atitude contrária, me dá raiva, entendeu? E eu queria ter a reação que ele tem, de querer dar vontade de estudar mais.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Tá vendo como o (refere-se ao participante 1) é um bom rapaz! Ele tem uma atitude boa. Ele reconheceu que a raiva dele não leva a nada. Ele tem que se espelhar mesmo é no (refere-se ao participante 2).</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b></p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e de integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
--	---	--

	<p>- A gente R1, R2, às vezes quer operar, quer operar. Então não dá, Tem a prioridade e eu vivenciei isso agora. Ai eu pô!</p>	<p><b>PAC:</b> (A) Visão Estratégica e de integração interna; (B) Visão do trabalho-sociedade-poder; (C) Visão de sujeito e afetividade de grupo; (D) Visão de processo.</p>
--	---	--

<b>PERGUNTA 3: A AI EXERCE INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EQUIPE?</b>		
<b>Grupo da Cardiologia (G1)</b>	<b>Grupo da Traumatologia e Ortopedia (G2)</b>	<b>DIMENSÃO</b>
<p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Ah, comigo, eu acho que dentro da cardiologia é quando você vê uma coisinha do bem, é porque as pessoas estão sendo bem atendidas por nós. Eu penso desse jeito. Quando as coisas estão andando mais ou menos bem é porque a maioria das pessoas estão satisfeitas, não é não? Se começa a dar tudo errado é porque a coisa não anda,, né não?</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> E como a cardiologia está em relação a isso?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Eu acho que tá bem. Eu tenho impressão que a cada dia ela melhora um pouquinho mais, mesmo com todos os percalços. Eu não sei, eles é que sabem.</p> <p>OBS: (o PART fala isso se referindo aos demais do grupo).</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> o que é que tem na cardiologia que está favorecendo com que ela possa estar cada dia melhor mesmo com os percalços?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - É isso, é essa coisa boa, querer fazer</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> isso poderia ser chamado de afetividade institucional?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - A partir dela é, por isso que eu digo que, pra mim, tá mais positivo do que negativo.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Existe mais</p>	<p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Vou começar, depois os meninos complementam, certo? Dra. isso aí é um problema que vai depender do local onde você está. Se a senhora me pergunta só o nosso serviço aqui é uma coisa. Se a senhora pergunta que locais a gente atua, seja em outras instituições publicas.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Não só daqui, do setor de vocês do hospital.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> Meu setor aqui, eu vou falar por mim. Cada um tem a sua explicação. Eu trabalho aqui, acho que há uns dez anos ou mais. Sei lá! Tô velho, mas o tempo que eu trabalho aqui, graças a deus, eu não me lembro de ter tido nenhum atrito com nenhum dos funcionários, com nenhum dos meus superiores. Tive um atrito apenas com um colega, que na época eu ficava aqui o dia inteiro. Na terça-feira e o colega tinha ambulatório na terça- feira de manhã e sempre sobrava pacientes do ambulatório dele pra mim atender, porque os pacientes não queriam ir embora sem ser atendidos. Então, eu pedi pro colega: - Olhe não faça isso! Uma vez. Segunda vez deixou. Terceira vez, eu ia descer o cacete. Queria deixar pra vocês aqui que são jovens, pra vocês meterem isso na cabeça porque realmente funciona. Tem um ditado árabe que diz assim: - “Se uma coisa te acontece uma vez ela poderá não acontecer a segunda vez, mas se esta mesma coisa te acontece a</p>	

<p>afetividade institucional positiva do que negativa?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Ah sim!</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Essa afetividade toda do setor de cardiologia, ou seja, com todos os percalços. Qual é a relação dela pra o resultado do trabalho da cardiologia? Existe alguma relação? Como que vocês avaliam o desempenho do setor? E esse desempenho é bom ou é ruim? Existe relação disso com a afetividade que vocês dizem que vivenciam no dia a dia?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Ou seja, o resultado final.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Isso! Tem alguma relação da afetividade institucional com esse resultado final?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Eu acredito que sim. Primeiro de tudo, aquela história que eu disse que eu vou dizer novamente: a gente faz o que gosta. Segundo, a gente tem uma relação com uma chefia que é amiga, que compreende. Então, isso tudo resulta num trabalho bom, numa dedicação maior, entendeu? Eu acho, eu acredito muito nisso, que o resultado final seja bom é. Primeiro a gente vai trabalhar com prazer, segundo a gente é bem recebido, na hora que a gente precisa a gente tem apoio né, a gente tem liberdade pra dizer o que a gente ta gostando e o que não gosta.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Quer dizer que existe essa expressão de sentimentos?</p>	<p>segunda vez com certeza acontecerá a terceira vez.” Então, eu tomei esse ditado como ensinamento. Então, quando acontece a primeira vez comigo dou logo um choque bem grande porque eu sei que se vier a segunda, vem a terceira, a quarta, a quinta e a sexta, certo? Então, desde esse dia que aconteceu com esse rapaz nunca mais sobrou paciente dele pra atender no meu ambulatório. Então, em todo lugar eu vou dizer: graças a Deus! Eu só deixei amizades. Muito poucos. Não sei se por conta do meu temperamento. Eu sou louco, sou maníaco, graças a deus! Eu sou um pmd. Sabe o que é pmd, né doutora? Graças a Deus nunca tive depressão. Então, onde eu passei sempre deixei amizades e na verdade não tenho nenhuma inimizade feita em lugar nenhum. Se alguém tem raiva de mim é porque eu não sei, mas que tenha expressado não. Então, vamo deixar os outros falarem porque eles trabalham comigo, aí eles podem dizer alguma coisa a meu respeito, né?</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Mas em relação a pergunta PART 4, Vou ser chata agora. Na sua opinião, que tipo de afetividade o setor tem? Positiva ou negativa e pq se tem esse resultado? Afeta no desempenho no trabalho?</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Vamos nos restringir aqui. Vai variar de pessoa pra pessoa. Por exemplo, eu não opero mais ninguém. Já operei muita gente. Hoje não opera mais porque tá vendo, não posso mais. Então, a realidade, mas não tem jeito. Então, o que eu faço aqui me satisfaz, sou um cara feliz. Chego</p>	
--	---	--

<p><b>PARTICIPANTE 1</b> - Existe liberdade pra tirar brincadeira.</p> <p>(muitas conversas paralelas)</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Eu sou exigente comigo mesmo. Hoje eu vi que eu sou exigente comigo mesmo. Assim, eu vim. A minha mulher teve que se operar, tive que levá-la que assisti-la. Levei pra casa, mas eu sabia que tinha duas pessoas pra ver, eu vim. Eu poderia não ter vindo, eu poderia não ter vindo.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> o senhor daria um nome a isso?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Acho que eu sou compulsivo, eu acho. Por trabalho</p> <p>RISOS</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b> - Não! Eu acho que é, eu não tô aqui pra trabalhar? Se os outros precisam e eu puder, por que é que eu não venho? Aí eu acho que eu tenho que cumprir aquilo. É isso, pra poder ser exigente com os outros, tem que ser primeiro comigo.</p> <p>(conversas paralelas)</p> <p><b>PARTICIPANTE 2</b> - Ave Maria! Eu adoro meu setor, eu gosto demais!</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Vocês estão dizendo que tem um bom desempenho. Esse bom desempenho, vocês acham que está relacionado com a afetividade institucional?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b></p>	<p>aqui 6 da manhã se tem paciente pra mim atender eu atendo, se não tem, tô lendo um livro de medicina ou livro de romance. Tô sempre lendo alguma coisa porque adoro ler. Tenho uma relação com os que ficam abaixo de mim muito boa. Se a senhora for chamar outros profissionais, principalmente, aqueles que operam aqui nesse hospital, eles vão estar extremamente insatisfeitos. Porque? Porque esses caras chegam na ortopedia hoje a coisa que tenho mais pena é desses dois ai do PART 2 e do PART 1 porque sobra pra eles um livro dessa grossura que tem que fazer a chamada dos pacientes que serão operados. Aí, chama o coitado do paciente. O paciente interna. Ai no dia da cirurgia, a cirurgia é suspensa porque faltou anestesista. Puxa vida! Vai ter que comunicar o doente que não foi feita a cirurgia porque o anestesista adoeceu, certo? Lá vai o doente, volta pra casa ou então fica por 1 semana, Espera mais uma semana pra fazer a cirurgia. Ai não tinha condições de ficar internado, voltou pra casa. Chamou doente, suspende, isso é toda semana. Então, tem médico aqui no ambulatório que só opera de quinze em quinze dias. Você imagina o que é participar de um serviço que você só pode operar o paciente quinze em quinze dias. Tua fila de paciente, toda semana você atende de quinze, vinte. São duzentos pacientes internados, opera cinqüenta por semana, vai ficar cento e cinquenta esperando. Então, tanto no IJF, como na faculdade de medicina existe esse grau de insatisfação, porque você poderia dar mais, ai você é preso pelo esquema da instituição. Então, é o que eu já disse ao</p>	
--	---	--

<p>- Eu acho que contribui bastante.</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b></p> <p>- Eu acho que o desempenho não dos piores não, podia ser um pouco melhor mas.</p> <p>Risos</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Mas o PART 3 considera que existe alguma relação dessa afetividade que nós falamos com o desempenho?</p> <p><b>PARTICIPANTE 3</b></p> <p>- Há, existe, porque senão eu não tivesse esse desempenho, eu não tivesse gosto de vir, eu acho legal isso, trabalhar aqui. Eu acho, não é porque eu estou na frente de vocês não. Eu tive oportunidade de ficar onde eu tava e voltei, todo mundo me chamando de doido, mas se eu voltei é porque gosto daqui. Eu gosto de desafio.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Alguém gostaria de complementar, de dizer mais alguma coisa.</p> <p><b>PARTICIPANTE:</b></p> <p>- Eu não.</p>	<p>Secretário de Saúde do Estado. Eu disse: ‘(refere-se ao Secretário de Saúde do Estado) tem que botar mais hospital em Fortaleza e, principalmente, hospital de apoio. Por que? Porque aqui no nosso serviço nós temos esses problemas. o próprio (refere-se participante 1) falou à senhora dos dois R1. Eles têm que chamar o doente pra internar. Quando o doente interna e suspende a cirurgia são eles que têm que comunicar o porquê. Então, eles recebem nas costas deles toda responsabilidade pelo não atendimento do paciente. É o sistema que não funciona. Uma lista de pacientes enorme pra ser operados. O médico responsável pela cirurgia só opera cirurgia de quinze em quinze dias, porque não tem sala suficiente no centro cirúrgico pra operar. É por isso que eu tava falando do (refere-se ao Secretário de Saúde do Estado). Eu acho que aqui deveria ser como na USP em São Paulo. Na USP de São Paulo tem um prédio de cinco andares que se chama Instituto de Ortopedia e Traumatologia. São oito salas de cirurgia só pra operar traumatologia e ortopedia com anestesista o dia inteiro. Se aqui tivesse quatro salas de cirurgia pra operar o dia inteiro, os seis dias da semana, teria doente suficiente pra ser operado. Não faltaria nem cliente pra operar e a fila não estaria tão grande como está. Então o que falta aqui é infraestrutura, dar condição ao profissional pra fazer aquilo que ele quer e sabe fazer muito bem feito quando está principalmente na medicina privada. Porque na medicina privada se a senhora chegar hoje com um braço quebrado, no mesmo dia a</p>	
---	---	--

	<p>senhora é operada. Se a senhora chegar no IJF com o braço quebrado e não tiver vaga para operar, passa 1 semana nos corredores do hospital esperando vaga pra ir pra enfermaria e quando vai pra enfermaria tem 200 esperando na frente dele, certo? Existe uma diferença muito grande quando a senhora fala em serviço público e serviço privado. Então, o que eu quero dizer é o seguinte: na minha ortopedia se um dia eu for chefe aqui, eu vou brigar. Meu chefe transformou uma disciplina em departamento. Isso é uma coisa muito difícil Dra porque você tem que brigar e brigar contra a estrutura do poder. Então, a nossa disciplina aqui só vai ser alguma coisa de melhor no dia que puder ter força e aí força política, força política. Fazer o que o (refere-se a um dos chefes de setor do HUWC)</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> O que é que o (refere-se a um dos chefes de setor do HUWC) fez?</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b> - Criou o Instituto de Cardiologia. Vai ter um hospital do coração, só cardiologia ali do lado da lagoa. Tá sendo construído, tá terminando, já.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Uma coisa que me chamou atenção na fala vocês é que todos falaram sempre do ponto de vista individual. Vocês se consideram uma equipe?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b> - É impossível se considerar como uma pessoa só dentro do serviço porque não depende só de você pra funcionar as coisas. Nada, aliás, aqui na UfC, menos ainda. Vou responder tua pergunta de</p>	
--	--	--



	<p>uma maneira bem objetiva. Você perguntou qual o saldo da afetividade no sistema. Positivo. Perguntou se isso influencia no funcionamento. Não! Acho que isso não influencia, acho que isso influencia mais no pessoal de cada um. Você voltar pra casa chateado, inconformado, mas existem muitas pessoas pra dar um suporte naquele funcionamento. Assim, da maneira como tá funcionando, poderia funcionar melhor, mas da maneira como é proposta a funcionar acaba funcionando. Acho que a afetividade no momento que você tenha insatisfações, acho que acaba um suprindo do outro, né? Esse funcionamento do serviço é obvio que vai haver defeitos como ele falou: Se vai ser mais rápido, mais devagar. Vai ser na afetividade, se vai ser melhor? Isso vai depender, claro, disso aí. Se você tem um funcionário satisfeito, se tem outro que tá insatisfeito. É eu me refiro, por exemplo, essa semana a gente teve um exemplo um médico se chateou bastante com uma mãe. Ele já vinha se chateando, vinha falando: 'Como é que tá rapaz; não tá dando certo, que não passa do ambulatório, muita gente pra fila, eu não tô conseguindo operar'. Rapaz, antes não era assim, não era assim! Culminou com a historia que ele pediu um afastamento. Não tá cem por cento certo, mas vamos usá-lo como exemplo. Ele saindo o quê que acontece? Entra outro. É por isso que eu digo, poderia funcionar melhor se tivesse os dois, mas da maneira como é proposto pra funcionar acaba não afetando o serviço porque ocorre substituição. Claro que o ideal é que tivesse mais gente, pra deixar</p>	
--	--	--

	<p>bem claro pra vocês. O que acontece é que as coisas são feitas sem ter, primeiro, uma conversa de homem pra homem do que vai ser realizado. A coisa que tá acontecendo com esse profissional da quarta-feira à tarde você sabe muito bem. Aconteceu comigo quando Dr. (refere-se a um determinado médico) entrou nesse hospital. Quem fazia o grupo de quadril aqui era eu. Toda cirurgia de quadril era eu. O Dr. (refere-se a um determinado médico) mandou o (refere-se a um determinado residente) passar seis meses no Rio, quando ele voltou abriu o ambulatório de quadril para o (refere-se a um determinado residente), certo? Então, ficaram dois fazendo quadril . A meu ver o (refere-se a um determinado residente) não tinha condições ainda porque ele passou seis meses no Rio, ele não foi, eu garanto que se ele meteu a mão lá ele foi muito. Ele evoluiu pra auxiliar. Então, o conhecimento que ele tinha de quadril era que ele tinha visto comigo aqui e o que ele foi ver lá? Então, eu fiquei muito chateado, abandonei o quadril. Foi a época que me deu dissabor maior que eu preferi sair fora. Melhor descompensar do que arranjar confusão grande. O que tá acontecendo agora com o (refere-se a um outro residente) é a mesma coisa que aconteceu comigo. O cara não chegou ‘Ó! Tá chegando um cara novo, tá chegando pra adicionar, vai ficar no seu mesmo horário, seu mesmo dia, vocês vão tocar juntos, vão operar juntos’. Aí, pô meu irmão o cara fica p... Mas eu não tiro a razão dele não. Eu só to querendo dizer assim acaba que no final, é o que eu tava querendo dizer, lhe</p>	
--	---	--

	<p>afeta mais do que o serviço. Afeta a você profissional. O cara fica profundamente chateado. O cara tem dez, quinze anos de casa, tá entendendo? Sai daqui chateadissimo com a historia, mas o serviço acaba indo pra frente. Um a mais ou um a menos ou um no lugar do outro, mas ele vai. Agora você, eu acho que o prejuízo é maior, eu tô querendo dizer que o prejuízo é maior às vezes, claro, pro serviço também, eu tô dizendo é se fosse os dois era melhor do que um sair no lugar do outro, mas eu acho que o prejuízo é maior pessoal. Você, pronto ali pra sua vida, aquilo ali influencia às vezes tanta coisa, não é um emprego, é um, às vezes é a sua assim.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Realização? Como vocês falaram antes?</p> <p><b>PARTICIPANTE 1</b>      – É assim, é uma máxima, mas é uma das coisas mais verdadeiras aqui. A gente tá aqui não por causa de dinheiro, né? Porque realmente num hospital publico, não generalizando, mas aliás não falando de todo mundo, mas generalizando. Então, eu acho que o prejuízo maior é pra pessoa, pro profissional e é grande, mas eu acho que pro serviço os dissabores não, acabam sendo superados.</p> <p><b>PARTICIPANTE 5:</b>      - É que eu lembrei agora de uma brincadeira que o (refere-se ao participante 1) fez com esse funcionário que o (refere- ao participante 4) tava falando. Ele tava nesse negócio de trinta horas, trinta horas, trinta horas, Aí eu digo: ‘Diabo é isso rapaz? Tu quer aumentar tua carga de horário é bicho? tua carga de</p>	
--	--	--

	<p>trabalho?'</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> - Eu já falei ali. Positivo e eu acho que afeta.</p> <p><b>PARTICIPANTE 5:</b> - Pra mim, também eu acho extremamente positivo. A afetividade do dia-a-dia é até multiinstitucional e, assim, isso afeta. Acho que afeta. O profissional satisfeito acho que ele de repente, mas eu sou um cara que é como num jogo de futebol: se tá bem o time tá indo pra frente. Você vai, vai e dá vontade de fazer o gol. Se tá recuado o time.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> E no teu setor tá recuando tá indo pra frente?</p> <p><b>PARTICIPANTE 5:</b> - Tá indo pra frente.</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> - Positivo, positivo, positivo porque apesar de tudo que seja negativo, que conta pro lado negativo, é positivo pelo fato de você usar as coisas negativas como aprendizado também. Então assim, pra mim, a residência, apesar das dificuldades, assim o serviço de ortopedia apesar das dificuldades é bom, certo? Deixa a perder com relação a outros serviços de ortopedia do Brasil com relação a estrutura e somente estrutura porque em termos de conhecimento, em termos de ciência, né professor? Eu acho que tá muito bem, obrigado! Tá muito bem orientado aqui e apesar das coisas ruins a gente, é como eu falei bola pra frente. A gente quer sair daqui como profissional. Então, eu tomo como</p>	
--	---	--

	<p>positivo.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> eu fiz um levantamento antes de falar com vocês. Eu estive com dados da ouvidoria, certo? E segundo os dados da ouvidoria o setor de trauma e ortopedia é um dos setores que têm mais índice de reclamação. Vocês têm conhecimento disso? Vocês acham que isso advêm de quê?</p> <p><b>PARTICIPANTE 2:</b> - Só existem dois hospitais que fazem cirurgias ortopédicas no estado; HGF e HU. A demanda é absurda. Então, não tem como suprir isso. É um problema político. A gente tá na ponta da faca. Então, o paciente acha que a culpa é nossa. Não vê que a culpa é do vereador que ele vota, do deputado estadual, do federal que dá dentadura pra ele e ele vota pra roubar o dinheiro dele no lugar de investir na saúde. Então, é fácil olhar pro doutor de branco e reclamar pra ele porque ele tá na linha, tá ali ó. Quem que ele vai reclamar? Pra quem tá na portaria, na recepção? Não! Vai reclamar pro doutor porque já há uma imagem negativa do médico. É por culpa do paciente? Não. Às vezes é por culpa do próprio médico. Tem muito médico ruim. Tem muito médico que não sabe conversar com o paciente. Então, todo mundo paga, mas a gente tá na ponta, tá ali na frente. Então, o paciente vai reclamar da gente. Se não tem a cirurgia não é porque o anestesista não foi, tem paciente que acha que é a gente que tá fazendo corpo mole, a gente que não tá querendo resolver o problema. E tem gente que é mal-educada mesmo, que não tem educação, não tem instrução</p>	
--	--	--

	<p>suficiente pra entender essas dificuldades do serviço de saúde, serviço público de saúde, sistema único de saúde, não tem condições de entender isso e vai na ouvidoria achar que vai reclamar alguma coisa, que vai resolver. Tem pessoas que vão reclamar aí que entraram na fila há três meses pra cirurgia e tão querendo ser operados à força. Enquanto tem gente que tá há dois anos na fila e não foi operado ainda e quando você conversa é assim: 'Olha você tá há dois meses'. Agente olha o livro lá. A gente fica responsável por dizer: 'Olha você tá há dois meses, eu sei que seu problema é ruim pra quem tá esperando dois meses é muita coisa, mas você tem que entender'. Aí passa cinco minutos: 'Ó tem gente que tá há dois anos ba ba ba , entendeu?' 'Entendi, mas minha cirurgia não vai sair agora não?'. Então, não entendeu. E assim eu acho o pessoal da ouvidoria daqui extremamente mal-treinado. Não vou nem falar, porque eu não conheço. Eu só tive algumas pequenas experiências com a ortopedia porque eu sei que a função deles é aceitar as reclamações, mas ao meu entender eu já tive experiência em ouvidoria em outros, não era nem hospital, em outros setores de outro meio que não médico e a ouvidoria tinha a função de apurar as histórias. A daqui ela não apura as histórias, ela toma as dores. Então, eu nunca vi alguém da ouvidoria chegar lá no ambulatório: 'Olha tô com um caso aqui, eu queria ouvir vocês. É só, olha porque vocês não querem operar esse paciente aqui?' Ai você explica e ouve: 'Não opere o bichinho. Esse aqui vive lá'. Então, quer dizer, é uma</p>	
--	--	--

	<p>peessoa que não tá preparada para entender a dinâmica do sistema. E isso eu digo com certeza porque foi comigo e com o (refere-se ao participante 1). Assim, uns seis cinco meses ou todos dessa forma.</p> <p><b>PARTICIPANTE 4</b></p> <p>- Doutora eu vou cortar aqui esses meninos porque já são quase quatorze horas e eu preciso voltar pra minha sala. Eu volto a insistir, nós precisamos de uma universidade que forneça o brinquedinho pro garoto que tá a fim de brincar. Os garotos que estão aqui, sejam eles residentes ou profissionais de renome na cidade inteira, os caras que trabalham aqui dentro são os melhores profissionais da cidade. Sejam eles profissionais no nível professores ou no nível residentes. O problema é que esse pessoal trabalha aqui, também, sem ter mais motivação porque simplesmente não são dados a eles os dias cirúrgicos que eles necessitam de ter pra ficarem incentivados à trabalhar nesse hospital. Então, como eles já viram que não tem como melhorar esse esquema, eles se acomodaram. Resta agora, o hospital construir um prédio só pra ortopedia, dedicar 4 salas cirúrgicas pra operar esses quase 500 pacientes que estão aí encalhados esperando vaga pra serem operados. Da mesma forma como foi falado que o Dr (refere-se a determinado chefe de setor do HUWC) conseguiu um instituto do coração deveria se conseguir um instituto de trauma e ortopedia. Todo estado do país tem um hospital do servidor público. Fortaleza é um dos poucos que não tem hospital do servidor publico. Nós precisamos</p>	
--	---	--

	<p>com urgência de hospital. De um hospital pra operar esses pacientes que precisam ser operados, sejam eles traumas como tem o IJF sejam eles ortopédicos como tem o HGF e o hospital de fortaleza. Ah! Mas HGF tem treze leitos e são treze leitos pra operar quinhentos pacientes. O hospital das clinicas tem seis leitos pra uma fila de trezentos, quinhentos pacientes. Quando é que vai resolver isso? Nunca! Porque todo dia tá chegando no ambulatório vinte, trinta, quarenta pra serem operados. Essa lista só cresce e as cirurgias são cancelas. Não crescem nada. Então, tem que ter um hospital pra dar assistência pra esses doentes. É só isso! Botar o brinquedinho Playstation 3 na mão dos meninos que querem brincar, porque se desse condição, tanto os clientes vão ficar satisfeitos, quanto os profissionais vão ficar extremamente motivados, quanto os residentes vão ficar cada vez com mais tesão de trabalhar aqui dentro. É só isso. Sintetizando é isso.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Então, sintetizou. Eu quero agradecer a colaboração de todos vocês. Vocês não sabem quanto é importante isso que vocês fizeram né? Na realidade, isso é fazer ciência, né? Vocês tão construindo junto um conceito, né? Vocês tão fazendo parte desse processo. Existe toda uma referência teórica e uma pesquisa que tá sendo validada, né? Passando por todo um processo de avaliação, por Doutores especializados. Na minha banca, vai participar gente da área e muito voltado pra pesquisa e eu quero informar isso, até porque sei da dificuldade que foi pra</p>	
--	---	--



	<p>vocês estarem aqui. Sacrificaram o almoço, né? Mas eu quero agradecer mais uma vez e dar a oportunidade pra quem quiser se expressar. Eu queria saber se vocês estão bem, apesar da fome, como é que foi pra vocês participar desse grupo, se foi ruim, como é que foi, teve afetividade?</p> <p><b>PARTICIPANTE 4:</b> - É sempre bom expor o sentimento. O ruim foi o horário. Tudo se faz pra contribuir com o serviço, até porque o serviço de psicologia fazendo parte da UFC, a gente tá disposto a contribuir, mas esse é o problema: a doutora não vai mais voltar pra gente pra dizer o que aconteceu, né? Ela vai fazer a tese dela, ela vai levar essa coisa que ela gravou aqui e vai sobrar pra tese dela, não vai sobrar feedback pra gente aqui.</p> <p><b>PESQUISADORA:</b> Sobra sim, inclusive sou funcionaria do hospital. Então, a todos vocês, o meu muito obrigada! Carinhoso, viu?</p>	
--	--	--