

Jornada de Psicologia

ANOMIA ORGANIZACIONAL: COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E DE GRUPO EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Marcos Aguiar de Souza

Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

I - Introdução

Atualmente as organizações se veem afetadas por um mundo em constante mudança, criando novos desafios em espaços de tempo cada vez mais curtos e fazendo com que novas estratégias sejam constantemente buscadas. As soluções encontradas para o atendimento dessas novas demandas têm, então, tempo de eficiência cada vez mais curtos.

A característica marcante do mundo contemporâneo de estar sempre em mudança cria uma série de dificuldades, a começar pela delimitação do alcance daquilo que podemos definir como o contexto no qual a organização pertence. Se antes as organizações tinham que ter atenção aos seus processos internos e as transformações no contexto imediato no qual estava inserida, a atenção agora deve ser no sentido de acompanhar e tentar desenvolver uma estratégia que permita algum grau de previsibilidade a um entorno cada vez maior e que, em alguns casos, é considerado em nível mundial.

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) dedicam todo um capítulo de livro para discutir sobre a administração da globalização, ou mais especificamente, sobre um mundo altamente interconectado trazendo sérias consequências para as organizações, para as diferentes sociedades, governos e para o mundo do trabalho de maneira geral. De fato, a noção de um mundo em constante mudança é tema quase que obrigatório quando se discute sobre fenômenos organizacionais.

Talvez não seja apropriado falar de imprevisibilidade no mercado, mas certamente podemos dizer que as soluções apresentadas para os problemas



Professor Marcos Aguiar de Souza

que surgem têm vida cada vez mais curta. A cada solução apresentada, novas demandas vão surgindo. Assim as organizações se veem no desafio de lidar com uma realidade em constante mudança que traz implicações para a própria organização. Cria-se o paradoxo da organização necessitar mudar para continuar sendo a mesma. De acordo com Tavares (2011) é essencial que a identidade da organização seja preservada, mesmo nesse contexto de incertezas. Seguindo o mesmo raciocínio Neves (2011) considera que:

...as organizações, coabitando permanentemente com as incertezas da envolvente externa (mercado, tecnologia, valores sociais, expectativas políticas, etc.) são confrontadas com dilemas, por vezes paradoxais, em termos do seu funcionamento, cuja resolução passa muitas vezes por um esforço de compatibilização de diferentes forças e do balanceamento depende a qualidade da resolução (p. 522).

Essa lógica de mudança constante dando origem a novas demandas para as organizações, de acordo com Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) é cíclica, uma vez que se segue uma direção que foi apontada a partir de fenômenos anteriores. No entanto, segue-se uma direção que pode ser modificada a qualquer momento por alterações contextuais. Assim, a cada nova intervenção para lidar com uma exigência, novas exigências vão surgindo necessitando de novas intervenções. A analogia que talvez melhor explique esse processo é o andar de bicicleta, ação que para que haja equilíbrio, o movimento deve ser constante.

Bercovitz e Feldman (2008) consideram que o entendimento da capacidade diferenciada que as organizações têm de mudar a partir de pressões externas ainda é uma importante agenda de pesquisa, sendo crucial entender a dinâmica intraorganizacional e a vontade que os membros de uma organização têm de adotar novas normas e comportamentos.

O aprofundamento na discussão sobre as transformações sociais e suas implicações para diferentes aspectos de nossa vida social, inclusive para as organizações, além de exaustivo, talvez se mostre infrutífero, uma vez que o rumo de tais mudanças é imprevisível. Assim, se as organizações devem buscar sua constante atualização, merece destaque considerar a forma pela qual as organizações estão buscando lidar com essas constantes mudanças. Dois temas serão destacados tanto em função da importância que têm na organização como um todo, exercendo influência sobre diversas outras variáveis, como também pela recenticidade com que tais temas vêm sendo considerados no contexto organização: *red tape* e anomia organizacional.

II - Normas Contraproducentes na Organização (Red tape)

Apesar de poder ser traduzida como norma contraproducente para a organização, a expressão *red tape* tem sua origem naqueles processos, principalmente na Inglaterra, que de tão antigos e volumosos, tinham que ser amarrados, o que frequentemente era feito com uma fita vermelha. Assim, a expressão é utilizada atualmente para indicar normas que ou tendem a não ser seguidas, ou apesar de serem seguidas, tra-

zem mais prejuízo que benefício para a organização.

De maneira geral, os estudos têm sido desenvolvidos considerando principalmente *red tape* em três contextos. O primeiro é o governamental de grandes corporações, o segundo contexto se refere ao estudo do fenômeno em organizações públicas de modo geral. Finalmente, a *red tape* organizacional tem sido considerada também em organizações privadas, ainda que com menor intensidade que nos dois contextos anteriores.

De acordo com Bozeman (1993) *red tape* organizacional pode ser conceituada como aquelas regras, regulamentos e procedimentos que apesar de permanecerem em vigor, são difíceis de serem cumpridas e não são funcionais.

Rainey e Bozeman (2000) apresentam uma série de argumentações relativas à diferenciação entre organizações públicas e privadas, destacando o fato de que os diversos autores que se dedicam a estudos na área organizacional frequentemente divergem sobre a opinião de que existem fenômenos que são exclusivos a cada tipo de organização. Assim, enquanto alguns autores consideram relevantes as diversas comparações que vêm sendo realizadas entre os dois contextos, para outros as divergências encontradas entre o público e o privado não vão além daquelas que podem ser encontradas dentro de cada setor.

Alguns fenômenos claramente serão diferenciados quando se comparam organizações públicas e privadas, principalmente em países como o Brasil em que coexistem legislações diferenciadas para cada setor. Assim, o trabalhador brasileiro em uma organização pública não lida com uma série de tensões que parecem comuns às organizações privadas, a começar pela ameaça de demissão. A clara distinção entre o público e o privado em relação a outros temas, entretanto, talvez não seja tão facilmente obtida, uma vez que os estudos têm evidenciado tanto similaridades como diferenças na comparação de tais organizações.

Especificamente considerando a *red tape* organizacional no contexto das organizações privadas, a prática tem revelado que também é possível encontrar indicativos da existência de práticas que não contribuem para o objetivo final da organização, as quais podem ter origem tanto em imposições de membros

influentes da organização que definem quem pode ou não ser promovido, como em dificuldades de acompanhar as mudanças requeridas pelo mercado, como possuir pessoal capacitado para lidar com as novas tecnologias.

Em relação a *red tape*, Rainey e Bozeman (2000) argumentam que a comparação entre organizações públicas e privadas tem proporcionado pouca evidência de que a *red tape* organizacional é um fenômeno característico do setor público. Tal afirmativa se contrapõe ao senso comum e mesmo à argumentação que comumente se faz em estudos comparativos de organizações do setor público e do setor privado, já que no setor público o lucro, em geral, não é o principal foco. Além disso, as organizações do setor público se veem diante de uma série de imposições legais que garantem um mesmo modo de funcionar para as mesmas, o que sugere uma fonte maior de *red tape*.

Rosenfeld (1984) foi um dos pioneiros a considerar *red tape* como regulamentos, procedimentos, formas e intervenções governamentais que são percebidas como excessivas, de difícil execução ou inúteis para a tomada de decisão ou para a implementação de decisões. De fato, a definição aponta para *red tape* como um fenômeno investigado sobretudo no contexto governamental. Tal perspectiva permanece atualmente. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico possui diversas publicações que têm como objetivo fomentar o desenvolvimento de estratégias para eliminar a *red tape* tanto em governo como nas políticas públicas desenvolvidas para setores específicos.

A *red tape* considerada no contexto governamental se baseia na lógica de que tanto as empresas como a sociedade em geral são capazes de reconhecer o papel crítico exercido pelo governo, e que existe a necessidade de regulações para exercer esse papel de forma efetiva. Entretanto, também se considera que regulações e processos excessivos, desnecessários e redundantes têm resultado numa enorme carga tanto para empresas como para consumidores, tornando clara a necessidade de reduzir ou eliminar *red tape*, simplificando as funções governamentais regulatórias (DORA, 2011).

De interesse para a discussão aqui proposta é a consideração da *red tape* no contexto das organizações, podendo esta ser definida como regras e procedimentos onerosos que têm um efeito adverso sobre o desempenho da organização (YANG & PANDEY, 2009). Apesar de claramente a *red tape* ser mais facilmente identificada no contexto das organizações públicas, é possível considerar o fenômeno também no contexto das organizações privadas.

A relação defendida no presente estudo entre *red tape* e anomia organizacional é a de que crescentes níveis de *red tape* podem conduzir a um estado de anomia, seja na sociedade ou nas organizações. Dito com outras palavras, à medida que as normas que servem de orientação para a conduta de indivíduos e grupos passam a ser questionadas na sua eficiência, pode ter origem o fenômeno *red tape*. Isso irá ocorrer quando se é possível identificar normas que se contrapõem aos objetivos coletivos. Entretanto, quando essa percepção se amplia, tornando generalizada a concepção de que as normas não devem ser seguidas, surge então a anomia.

III - Anomia Organizacional

O termo “anomia” surgiu na Grécia antiga, tendo o significado de ausência de leis (*nómos*), normas ou regras, com uma conotação negativa associada a conceitos como desordem, desigualdade e crueldade. Besnard (1988) aponta que o termo reapareceu em textos teológicos ingleses do século XVII e posteriormente em textos filosóficos e sociológicos franceses do século XIX com significado semelhante.

O conceito de anomia tem sido cada vez mais empregado com o objetivo de explicar algumas das consequências das rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas observadas nas últimas décadas sobre indivíduos e grupos sociais. De fato, pode-se dizer que o estudo desse conceito tem ganhado destacada relevância na pesquisa psicossocial contemporânea.

Inicialmente Durkheim (1893) considerou que a anomia seria o resultado de uma forma anômala da divisão do trabalho, caracterizada pela ausência ou insuficiência de meios de regulação necessários para garantir a cooperação entre pessoas em diferentes

funções sociais. Entre as causas da anomia estariam as crises econômicas e os embates entre capitalistas e trabalhadores. A essência da questão seria a falta de interação entre os indivíduos que realizam diferentes papéis sociais, e que por fim não mais se perceberiam como participando de uma empresa comum (BESNARD, 1988).

Durkheim (1893) considerou que as sociedades colocariam limites sobre as metas que os indivíduos devem possuir. Esses limites deveriam ser ajustados de forma a permitir que os indivíduos tivessem uma razoável chance de atingir suas metas. Assim, os indivíduos com maiores recursos teriam metas igualmente mais elevadas.

As pessoas seriam capazes de restringir seus desejos somente em resposta a um padrão ou um marco que elas reconheçam como justo, o que significa que esse limite deve vir de uma autoridade que elas respeitem. Essa autoridade seria a sociedade ou um de seus órgãos (AGNEW, 1997).

Durkheim (1893) descreveu ainda três situações em que as sociedades seriam incapazes de regular as metas individuais adequadamente: durante períodos de crise econômica; em períodos de crescimento econômico e quando a capacidade da sociedade em regular as metas individuais diminui de forma crítica, ao ponto de fazer com que a anomia se torne um estado crônico. Nos dois primeiros casos, os padrões através dos quais as metas são reguladas, se tornam obsoletos, havendo uma confusão natural até o estabelecimento de novas formas de organização. No terceiro caso, entretanto, a anomia deixaria de ser um fenômeno natural característico de um período de transição.

Apesar da receptividade da teoria da anomia a partir da ótica de Durkheim, Merton (1968) ofereceu uma teoria alternativa salientando que as sociedades diferem na ênfase relativa que colocam sobre metas em si e as normas que regulariam a busca legítima dessas metas.

Conforme ressalta Cohen (1997), Robert Merton identificou três componentes principais de uma estrutura cultural. Teríamos em primeiro lugar as metas culturais – os desejos ou aspirações que são socialmente ensinados aos indivíduos. Representam metas que são socialmente valorizadas, como ser bem sucedido pro-

fissionalmente, possuir status e bem materiais. As “normas prescrevendo os meios que os indivíduos podem legitimamente empregar para atingir essas metas” (p. 76) comporiam o segundo elemento dessa estrutura. A distribuição das facilidades e oportunidades para atingir as metas culturais de uma maneira compatível com as normas, ou seja, as condições objetivas para a ação, seriam o terceiro componente dessa estrutura. Resumidamente, Merton considera que a estrutura cultural é definida em função da forma pela qual os meios socialmente disponíveis permitem de fato o atingimento das metas socialmente valorizadas.

Merton (1968) considera, então, que o estado de anomia é vivenciado pelo indivíduo quando existe uma discrepância entre metas e meios sociais. É nesse sentido que ele faz uma análise das formas de adaptação do indivíduo à sociedade definindo o que seria, por exemplo: conformidade (perfeita adaptação do indivíduo à sociedade em que vive), inovação (desenvolvimento de estratégias para o alcance das metas socialmente estabelecidas, quando os meios já disponíveis são percebidos como ineficientes), ritualismo (aderência aos padrões sociais, mesmo não acreditando neles, como resultado de uma forte internalização dos meios socialmente prescritos), retraimento (rejeição de metas e meios), e rebelião (rejeição não passiva de metas e meios, e busca ativa pelo estabelecimento de novas metas e meios mais satisfatórios).

De acordo com Manrique de Lara (2009) o conceito de anomia aplicado ao contexto organizacional se refere à debilidade normativa-valorativa de um indivíduo em seu trabalho, fazendo com que este perceba que a organização não oferece um contexto adequado para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Em outras palavras, o trabalhador não tem previsibilidade em relação ao que esperar tanto da organização como de seus chefes, pares e subordinados no dia-a-dia de trabalho.

Seguindo o mesmo raciocínio, Tsahuridu (2006) considera a anomia um importante elemento para a compreensão dos fatores que afetam as decisões e o comportamento das pessoas no contexto do trabalho. É uma vez que tenha sido estabelecida, resulta em regressão moral e amoralidade. Assim, certos aspectos formais e informais das organizações tenderiam a ser influenciados pela anomia no trabalho.



Professor Marcos Aguiar de Souza

Da mesma forma que a anomia no contexto social, a anomia organizacional pode surgir em momentos de transição, caracterizados por uma rápida mudança, como no caso de fusões, aquisições e redução de pessoal, dando origem a comportamentos que se desviam da norma. Em tal condição, a anomia organizacional se refere a um período que antecede a uma nova forma de organização.

De acordo com Parales-Quenza (2008) a anomia deixa de ser considerada como um fenômeno transitório naquelas organizações que oferecem um contexto em que as pessoas não podem alcançar suas aspirações ou quando isso só é possível quando se pertence a determinados grupos. Assim, a eficiência dos fatores que reforçam a integração social diminui, ao mesmo tempo em que surge uma dissociação entre as normas previstas e aquelas de fato seguidas. Em tal contexto surgem dificuldades para a adaptação individual, resultando em perda de orientação geral, desenvolvimento de sentimentos de insegurança e marginalização, surgimento de expectativas descontroladas e o questionamento da legitimidade dos valores centrais até então defendidos (ATTESLANDER, 2007).

Existem situações, entretanto, em que as organizações se veem diante de uma clara inadequação de sua cultura, que falha na tarefa de orientar o comportamento de seus membros. Assim, as normas vigentes na organização são diferentes daquelas oficialmente preconizadas.

Considerando o contexto em que as normas de uma organização não correspondem à realidade ou são

ineficientes, DeHart-Davis (2008) propõe o conceito de *Green tape*, que seriam, por oposição, aquelas normas que favoreceriam o desempenho da organização havendo, portanto, a presença combinada de (1) normas escritas, (2) com relacionamentos meios-metas válidos, (3) com utilização de controle eficiente, (4) que são consistentemente aplicados e que (5) tem propostas entendidas pelos *stakeholders*, ou seja, todas as pessoas que tenham participação direta ou indireta em uma organização e que possam afetar ou ser afetados pelas ações da organização. No presente estudo propõe-se então a investigação dos efeitos que a *red tape* e anomia organizacional têm para a organização.

IV - Considerações Finais

A existência de normas que dificultam o alcance das metas organizacionais quando seguidas é um desafio que apesar de presente em organizações públicas e privadas em diversos países, tem recebido pouca atenção por parte de profissionais e pesquisadores voltados para as organizações.

É importante reconhecer que o fenômeno tende a se perpetuar na medida em que as organizações se veem diante de uma série de imposições legais para seu funcionamento, oriundas de decisões tomadas em nível nacional, estadual ou mesmo municipal. Soma-se a tais imposições o fato de que muitas das normas são desenvolvidas visando o controle e não a produtividade. Entretanto, mesmo tomando-se como princípio óbvio o seguimento estrito de tais normas, existem ainda em muitas organizações normas que podem ser aperfeiçoadas visando torná-las mais eficientes.

A despeito das dificuldades e prejuízos advindos da existência de normas contraproducentes nas organizações, chamamos a atenção para uma consequência que não tem sido evidenciada na literatura, que é a possibilidade das normas passarem a não ser seguidas, dando origem a um estado de anomia na organização.

Para a modernização pretendida em diversas organizações, propõe-se que as normas que a regulam sejam reavaliadas, sendo diferenciadas aquelas que são impositivas daquelas que podem sofrer algum

tipo de modificação. Dentre estas, propõe-se ainda a distinção entre aquelas que são produtoras, ou seja, estão alinhadas com os objetivos organizacionais e aquelas que se aproximam mais de obstáculos para o alcance das metas buscadas pela organização.

Finalizando e buscando sintetizar a discussão proposta, dois aspectos merecem destaque em relação às normas organizacionais. Primeiro, as normas de uma organização devem, antes de tudo, ser efetivas, no sentido de servirem de guia para a conduta dos indivíduos e grupos que a compõem. Há maior previsibilidade do comportamento do outro e, portanto, maior possibilidade de aperfeiçoamento das normas, quando se buscam novos comportamentos dos membros de uma organização. Quando as normas de uma organização deixam de servir como guia para a conduta dos trabalhadores, normas individuais e grupais passam a ser fortalecidas.

O segundo aspecto em relação às normas é que os comportamentos que delas derivam devem ser comportamentos que conduzem aos objetivos da organização. Se a proposta de uma organização é buscar a modernidade, isso implica na adoção de um enfoque estratégico, adequando às normas para que as mesmas contribuam para o surgimento de fenômenos como a criatividade e a inovação, entre diversos outros aspectos que irão caracterizar a abordagem moderna nas organizações.

V - Referências Bibliográficas

- AGNEW, R. *The nature and determinantes of strain: another look at Durkheim and Merton*. In: Nikos Passas & Robert Agnew (Orgs.). **The future of anomie theory**. Boston: Northeastern University Press, 1997.
- ATTESLANDER, P. (2007). *The impact of globalization on methodology. Measuring anomie and social transformation*. **International Review of Sociology**, 17(3), 511-524.
- BERCOVITZ, J., FELDMAN, M. (2008). *Academic Entrepreneurs: Organizational Change at the Individual Level*. **Organization Science**, 19 (1) 69-89.
- BESNARD, P. (1988). *The True Nature of Anomie*. **Sociological Theory**, 6(1), 91-95.
- BOZEMAN, B. (1993). *A Theory of Government "Red Tape"*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 3(3), 273-304.
- CLEGG, S., KORNBERGER, M. PITSIS, T. (2011) **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COHEN, A. K. (1997). *An elaboration of anomie theory*. In N. Passas & R. Agnew (Eds.), **The Future of Anomie Theory** (pp. 54-

61). Boston: Northeastern University Press.

DEHART-DAVIS, L. (2008). *Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 19(2), 361-384.

DORA – Department of Regulatory Agency (2011) **Cutting Red Tape in Colorado State Government: Making government more efficient, effective and elegant**, Colorado : Report on the Pits and Peeves Roundtables.

DURKHEIM, E. (1893). **De la division du travail social**. Paris: Alcan.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 99-112.

MERTON, R. K. (1968). **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press.

NEVES, J. (2011) *Clima e cultura organizacional*. In: J. M. Carvalho Ferreira, José Neves & António Caetano (Orgs.). **Manual de Psicossociologia das organizações**. Lisboa: Escolar Editora, PP. 489-570.

PARALES-QUENZA, C. J. (2008). *Anomia Social y Salud Mental Pública*. **Revista de Saúde Pública**, 10, 658-666.

RAINEY, H. G, BOZEMAN, B. (2000) *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*. **Journal of public administration research and theory**, 2, 447-469.

ROSENFELD, R. A. (1984). *An expansion and application of Kaufman's model of red tape: The case of community development block grants*. **Western Political Quarterly**, 37, 603-620.

TAVARES, S. (2011). *Vinculação dos indivíduos às organizações*. In: J. M. Carvalho Ferreira, José Neves & António Caetano (Orgs.). **Manual de Psicossociologia das organizações**. Lisboa : Escolar Editora, PP. 347-378.

TAHURIDU, E. (2010). *An Exploration of Factors Affecting Work Anomia*. **Journal of Business Ethics**, 1-9.