

# AS ESTRUTURAS COLECTIVAS DE CONHECIMENTO E AS OPÇÕES ORGANIZATIVAS NA BANCA PORTUGUESA

## Um estudo de caso<sup>1</sup>

Filomena Jordão

**Resumo** Este trabalho visa, genericamente, o estudo da vertente cognitiva da estruturação organizacional, inserindo-se assim numa perspectiva interpretativa do estudo das organizações. Com ele propomo-nos não só explorar a existência de uma estrutura colectiva de conhecimento sobre *organização* numa dada instituição de crédito, mas também explorar as relações entre esta e o projecto de reestruturação organizacional dos seus balcões. Um estudo de caso simples exploratório (Yin, 1993, 1994) foi realizado numa instituição bancária portuguesa, e com ele construímos, a partir da agregação dos mapas cognitivos individuais dos participantes no processo de reestruturação organizacional dos balcões, um mapa colectivo. As características dominantes da estrutura deste mapa foram posteriormente comparadas com as do projecto escrito de reestruturação dos balcões. Para representar graficamente e analisar o conhecimento colectivo sobre *organização*, utilizámos a metodologia de mapeamento cognitivo e o instrumento *Graphics COPE* (Eden, 1988; Jones, 1994; Ackerman & Sweeney, 1995). Para análise das características estruturais dos balcões, utilizámos a diferenciação clássica entre estruturas de tipo estável — mecânica e de tipo orgânica — adaptável (Kast & Rosenzweig, 1985, 1992; Burns & Stalker, 1992). Os resultados evidenciam uma estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização* claramente comprometida com uma lógica tradicional ou funcionalista (Burrell & Morgan, 1994), traduzindo os pressupostos subjacentes ao modelo tradicional de *organização* e de comportamento do homem no trabalho. A única nota discordante é o tipo de conhecimento que este banco evidencia relativamente ao meio externo, pois este é perspectivado como sendo essencialmente instável e concorrencialmente muito agressivo, pressupostos habitualmente ausentes nos modelos de organizações e gestão tradicionais. As características organizativas do balcão, tal como constam do *Projecto Atendimento*, revelaram-se consonantes com estas características, evidenciando ser uma estrutura de tipo mecânica-estável (Kast & Rosenzweig, 1985, 1992; Burns & Stalker, 1992), aquelas que são afinal menos apropriadas para enfrentar meios instáveis e complexos. Finalizaremos reflectindo sobre a necessidade da realização de mais estudos, cujo objectivo seja não só o de estudar as relações entre as estruturas cognitivas e as estruturas organizacionais, assim como o de explorar as origens das estruturas de conhecimento.

**Palavras-chave** Estrutura colectiva de conhecimento, mapa colectivo, estruturação organizacional, G COPE.

Filomena Jordão, Investigadora do Centro de Psicologia e professora da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

## Introdução

A abordagem interpretativa da estruturação organizacional, ou seja, o estudo do papel desempenhado pelas estruturas cognitivas dos *designers* organizacionais na forma ou formas organizativas que são assumidas, é bastante recente, encontrando-se ainda numa fase embrionária em que escasseiam os estudos empíricos. De facto, o estudo das formas organizativas ou estruturais assumidas pelas organizações tem sido tradicionalmente dominado, tal como a maioria das temáticas inseridas neste campo de estudos, pela perspectiva racionalista (Benson, 1977) ou funcionalista (Burrell & Morgan, 1994; Morgan, 1983, 1989) e *entitative* (Hosking & Morley, 1991). Segundo estas perspectivas, as organizações e os seus meios continuam a ser entendidos como entidades independentes, constituídas por relações e artefactos empíricos concretos, que podem ser identificados, estudados e medidos através de abordagens derivadas das ciências naturais (Morgan, 1980, 1989; Burrell & Morgan, 1994).

Só nos finais da década de 70, começa a emergir uma outra perspectiva no estudo dos fenómenos sociais, nomeadamente no estudo das organizações: a perspectiva cognitivista, que realça o carácter sociocognitivamente construído das concepções organizacionais (Peiró, 1990), e que considera a relação entre o funcionamento e as estruturas formais das organizações e as estruturas cognitivas ou teorias implícitas dos que as concebem. Admitindo, implicitamente, que a vertente cognitiva se manifesta através das acções e comportamentos individuais, Astley e Van de Ven, por exemplo, fazem referência às relações recíprocas entre estruturas formais e acções pessoais e/ou organizacionais, relações estas que, segundo os autores, promovem a tensão e o conflito, características típicas da vida organizacional. É o estudo desta inter-relação e das tensões que ela pode provocar (tensões que estimulam mudanças ao longo do tempo) que constitui o foco de interesse central da teoria da organização e da gestão (Astley & Van de Ven, 1983). Isto porque, consideram ainda os autores, “estas questões (1) admitem as perspectivas voluntarista e determinista da vida organizacional; (2) justapõem estas perspectivas ao relacionarem reciprocamente estruturas formais e acções pessoais em níveis de análise comparáveis; e (3) focalizam-se no desenvolvimento, quer complementar quer contraditório, que estas relações têm ao longo do tempo” (Astley & Van de Ven, 1983, p. 267).

Bartunek (1984), ao explorar na prática o modo como mudanças radicais dos esquemas interpretativos dos elementos de uma ordem religiosa se relacionam com a reestruturação organizacional, constata que propriedades estruturais da organização, esquemas interpretativos e acções individuais se modificam em interacção uns com os outros. Isto é, o autor verifica que, se os esquemas interpretativos individuais e a sua expressão em acções se modificam, então verificar-se-ão também mudanças na estrutura organizacional. Por seu lado, estas mudanças vêm posteriormente legitimar ou constranger (a mudança de) as acções e os esquemas interpretativos.

Ainda nesta linha de raciocínio, Daft e Weick consideram que quase todas as

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

Weick (1979a, 1979b), por exemplo, considera que as variáveis organizacionais tradicionais, como a formalização, a centralização, etc., influenciam os processos cognitivos dos actores organizacionais que são, ao mesmo tempo, modelados por estes processos. O autor propõe assim existir uma relação recíproca entre a vertente estrutural e a vertente cognitiva da organização, relação que se materializa no conceito de "criação do ambiente" — *enactment*.<sup>2</sup> Weick é, aliás, um dos primeiros autores a conceptualizar teoricamente esta abordagem com a teoria do *processo de organização*, teoria posteriormente retomada por Hosking e Morley (1991). É com base neste modelo teórico, com cujas premissas nos identificamos, que realizámos o estudo que aqui apresentamos. A síntese que a seguir desenvolvemos foi elaborada com base nas duas propostas que se diferenciam, basicamente, pela ênfase que os autores colocam nos aspectos ou processos políticos desta actividade: enquanto Weick considera apenas a dimensão cognitiva do processo de *organização*, Hosking e Morley (1991) consideram este processo como intrinsecamente político e intrinsecamente cognitivo, entendidos ambos como processos construtivos de fazer-sentido organizacional.

### Enquadramento teórico

De acordo com este modelo teórico, as organizações não possuem uma "realidade" subjacente à espera de ser descoberta, mas constituem antes "invenções/criações das pessoas" (Weick, 1979a, p. 12). As organizações são consideradas sistemas de interpretação ou sistemas de significados, que para sobreviver devem possuir mecanismos que lhes permitam interpretar acontecimentos ambíguos e dar sentido e

direcção aos seus participantes (Weick, 1979a, 1979b, 1982, 1995). O processo de *organização* — *organizing* no original — corresponde, segundo o autor, a “uma gramática consensualmente validada para reduzir a ambiguidade através de *comportamentos entrecruzados*” (Weick, 1979a, p. 3). Esta definição encerra três dimensões que consideramos primordiais na concepção teórica do *processo de organização*. Em primeiro lugar, predominando no meio das organizações *inputs equívocos*, isto é, “*inputs* que têm múltiplos significados” (Weick, 1979a, p. 174), cabe às organizações e aos seus membros o papel de gerir a riqueza e multiplicidade de significados que podem ser impostos a uma dada situação — aquela que consideramos ser a *dimensão cognitiva ou interpretativa do processo de organização*; em segundo lugar, a *actividade tipo das organizações* é considerada, essencialmente, social e colectiva, implicando a partilha de fórmulas de funcionamento entre os seus múltiplos actores — a *dimensão colectiva do processo de organização*; e, finalmente, dada a atribuição diferencial de poder aos diferentes membros de uma organização, formalmente legitimada pelos níveis hierárquicos diferenciados, é aos gestores ou membros da aliança dominante<sup>3</sup> (Thompson, 1967, citado em Duncan & Weiss, 1979) que cabe, por excelência, a tarefa de organizar (Hall, 1987; Mintzberg, 1990) — *dimensão política do processo de organização*.

#### *A dimensão cognitiva ou interpretativa do processo de organização*

Assumir as organizações como sistemas sociocognitivamente construídos não só lhes nega o seu estatuto ontológico tradicional de entidades físicas independentes, como transforma os actores organizacionais em agentes activos e interactivos neste processo de construção da realidade organizacional. De facto, o seu comportamento é visto como essencialmente pró-activo e não já como determinado pelo meio e reactivo a este como o era na perspectiva mais tradicional. Os actores organizacionais tornam-se, assim, activamente envolvidos na definição, descrição e/ou criação do seu ambiente de trabalho (Weick, 1979a, 1982, 1995; Blackburn & Cummings, 1982), num processo contínuo de estudo científico (Eden, Jones, & Sims, 1983) sobre o que os rodeia. Da mesma forma que os cientistas impõem estruturas analíticas às observações empíricas de forma a tornar o conhecimento significativo, os participantes organizacionais interpretam subjectivamente os acontecimentos de forma a experienciar a vida de todos os dias como significativa (Astley, 1985).

Em consequência, o estatuto ontológico do que habitualmente é designado por meio organizacional é também alterado: o meio não consiste num conjunto mais ou menos específico de características que se impõem à organização e aos seus membros, mas resulta mais de uma construção social que os seus elementos fazem do que os rodeia. Isto é, o meio deixa de ser considerado um *input* organizacional para ser considerado antes um produto criado ou ambiente criado (Weick, 1979a, 1982, 1995), que se localiza nas mentes dos participantes na forma de mapas cognitivos e, particularmente, na forma de mapas causais (Bougon, Weick &

Binkhorst, 1977; Weick, 1979a, 1990; Weick & Bougon, 1986). É por esta razão que Weick considera que “as organizações desempenham um papel fundamental na criação das realidades que depois vêem como ‘factos’ aos quais se devem adaptar” (Weick, 1979a, p. 13).

Em síntese, de acordo com esta perspectiva, “organização” e “meio” — juntos e indiferenciados — estão armazenados em esquemas ou estruturas de conhecimento (Stubbart & Ramaprasad, 1988), que vão sendo alterados e desenvolvidos com a experiência. Sabendo que estas estruturas de conhecimento são específicas de domínios concretos do conhecimento (Abelson & Black, 1986), a questão que empiricamente colocamos é a de saber que tipo de estruturas de conhecimento podem influenciar as escolhas feitas ao nível da estruturação organizacional. Ou seja, o construto que pretendemos investigar é conceptualmente muito próximo do conceito de teorias implícitas da *organização* ou teorias implícitas do acto de organizar (Brief & Downey, 1983; Downey & Brief, 1986), conceito que “é usado para explicar como as ideias dos *designers* das organizações são traduzidas em estruturas organizacionais” (Brief & Downey, 1983, p. 1065).

#### *As dimensões colectiva e política do processo de organização*

O processo de *organização* é da responsabilidade de um pequeno grupo de indivíduos nas organizações, formalmente investidos para tal facto, que comporta em si duas ideias importantes que passaremos a diferenciar. Por um lado, a ideia de que o processo de *organização*, como qualquer outro processo organizacional, é fundamentalmente colectivo e não verdadeiramente individual — *dimensão colectiva do processo de organização*; e, por outro lado, a ideia de que este colectivo é limitado a certos elementos da organização — *dimensão política do processo de organização*.

De facto, a verdadeira essência ou substância da vida das organizações, de acordo com esta perspectiva, são as trocas e as interdependências, embora fluidas e inconstantes, estabelecidas entre os diversos actores organizacionais. Ou seja, de acordo com o próprio autor, as componentes estáveis no crescimento e declínio organizacional são as *interacções recíprocas* (*double interacts*) e os *ciclos de comportamento entrecruzados* (*interlocked behavior cycles*) mantidos entre os elementos de qualquer organização. São estes padrões regulares de comportamentos entrecruzados que, segundo o autor, definem o modo de agir de uma organização e a forma como ela se apresenta ou estrutura num dado momento.

Desta forma, admitir que as organizações têm “pensamentos e agem” (Weick, 1979a, 1979b) é admitir que os pensamentos, interpretações e/ou processos de atribuição de significado dos seus actores são os elementos constituintes da interpretação e pensamento organizacional que se desenvolve num processo contínuo de construção. Os comportamentos organizacionais, são por este motivo,

tidos como basicamente colectivos. Assim, a acção típica de qualquer organização e, afinal, a essência do processo de *organização*, é a acção concertada ou colectiva (Crozier & Friedberg, 1977) que poderá ser explicada por uma qualquer forma de mapa agregado partilhado (Weick, 1979a, 1990; Weick & Bougon, 1986).

Mas o processo de *organização* é limitado a certos elementos da organização, isto é, é aos gestores que habitualmente cabe o papel de "tornar a estrutura organizacional congruente com as exigências que se lhes colocam" (Hall, 1987, p. 111), o que nos remete para o seu papel de intérprete ou descodificador privilegiado da realidade organizacional. De facto, dado o papel de interface que os gestores desempenham nas organizações, quer entre os subordinados, quer entre estes e outros superiores hierárquicos, quer entre a organização e o seu meio, podemos considerá-los como processadores de informação ou trabalhadores de informação (Walsh, 1989), que respondem aos desafios do mundo complexo informacional criando estruturas de conhecimento que dão forma aos seus mundos e, como tal, lhes facilitam o processamento de informação.

Sabendo que estes responsáveis escolhem e agem em domínios ambientais de acordo com concepções que constroem acerca de como o meio é (Morgan, 1986, 1989), consideramos que a forma como as características e exigências do meio interno e externo da organização são lidas, interpretadas e, afinal, *activadas* (Weick, 1979a, 1982, 1995) pelos responsáveis nos processos de reestruturação organizacional, desempenha um papel preponderante nos mesmos.

Assim, os diferentes modos de *organização* deverão deixar de ser vistos como dados naturais ou fatalismos deterministas, mas antes como soluções construídas, por isso artificiais (Crozier & Friedberg, 1977), que visam, fundamentalmente, responder às características e exigências ambientais, quer internas (como, por exemplo, tecnológicas, de pessoal), como externas (por exemplo, competitividade) à organização, tal como são interpretadas pelos agentes responsáveis pela tarefa de *organização* ou estruturação organizacional. Assumimos, desta forma, que a vida organizacional é uma criação activa, resultante de escolhas estratégicas da gestão e de outros actores organizacionais significativos e não determinada por constrangimentos ambientais reais, concretos — questão relativa aos determinantes da vida organizacional e uma das questões relativas à natureza e estruturação organizacional definidas por Astley e Van de Ven (1983).

Em síntese, pretendemos com este estudo eminentemente exploratório identificar, por um lado, a estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização* numa instituição bancária portuguesa e, por outro, explorar a forma como esta se actualiza ou se traduz numa opção concreta de estruturação organizacional. O projecto escrito de estruturação dos balcões é, assim, considerado como um comportamento, na essência, o resultado ou *output* de um processo no qual a estrutura de conhecimento colectiva supostamente se reflecte.<sup>4</sup> A relação entre estruturas de conhecimento e formas assumidas de estruturação organizacional é, assim, o foco deste estudo. As questões básicas de investigação colocam-se ao nível organizacional e podem traduzir-se da seguinte forma:

- (1) “Há uma estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização* partilhada pelos responsáveis, gestores e técnicos da organização em estudo?”;
- (2) “Se sim, qual é essa estrutura? Como se caracteriza?”;
- (3) “Qual a relação entre o conteúdo da estrutura colectiva de conhecimento elicitada e a opção concreta de reestruturação organizacional dos balcões?”.

## Método

### *Unidade de análise*

A unidade de análise deste estudo é colectiva ou organizacional, como facilmente se pode depreender, quer do enunciado do seu objectivo como do das questões de investigação. Antes de passarmos à caracterização da organização bancária, é importante contextualizá-la no sistema bancário português, supra-sistema onde naturalmente se insere e que lhe estabelece os limites de variação do seu comportamento (Katz & Khan, 1987).<sup>5</sup>

### *A actividade bancária em 1995*

O ano de 1995 foi um ano de mudanças significativas na banca portuguesa. A estrutura do sector bancário modifica-se significativamente devido, fundamentalmente, a dois tipos de razões: à reprivatização da maioria dos bancos nacionalizados e ao aparecimento de novos bancos no mercado. É neste ano, também, que se dá a internacionalização dos bancos, ou seja, a sua expansão para o mercado internacional, de três formas distintas: pelo estabelecimento de sucursais em países estrangeiros, pela aquisição de outros bancos e, também, pelo estabelecimento de alianças estratégicas com bancos de prestígio internacional (Associação Portuguesa de Bancos, 1996). Finalmente, dão-se também alterações fundamentais no âmbito da actividade bancária: a banca, que tinha, até aí, uma função intermediária financeira — isto é, de captação de depósitos junto de agentes aforrados e de concessão de crédito especialmente a empresas —, diversifica a sua actividade para a área dos seguros, de gestão de fundos mobiliários e imobiliários, e para a área de gestão de fortunas. Os bancos passam assim “a utilizar as potencialidades da sua rede de balcões para o desenvolvimento da venda cruzada de produtos das sociedades que foram criando e integrando no grupo financeiro que normalmente encabeçam” (Associação Portuguesa de Bancos, 1996) de uma decisão estratégica de redefinição do conceito de *atendimento*. Sendo o balcão considerado por esta organização como um sistema complexo, composto de vários subsistemas interagindo entre si em função de um resultado esperado, o atendimento é visto, exactamente, como uma das partes visíveis desse resultado esperado, através do qual o banco responde às

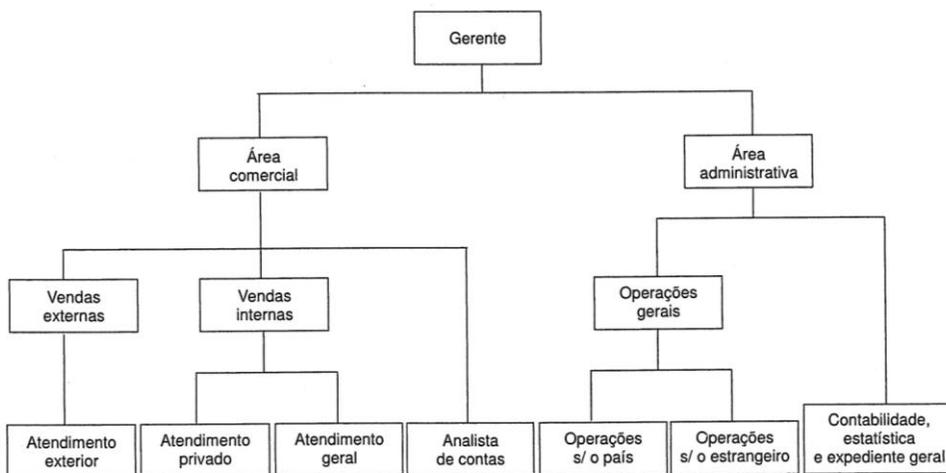


Figura 1 Estrutura funcional da agência ou balcão

necessidades e expectativas dos seus clientes, tanto no plano técnico como relacional.

Assim, organicamente foram consideradas duas grandes áreas no balcão: a área comercial, o denominado *front-office*, que engloba cerca de 64% das tarefas de um balcão; e a área administrativa, o *back-office*, que reúne os restantes 36% das tarefas habitualmente realizadas num balcão. De forma a responder tecnicamente às expectativas dos vários tipos de clientes, o banco criou dois tipos distintos de atendimento: o atendimento geral e o atendimento privado, com características e objectivos diferentes, como descreveremos adiante. As funções dos vários órgãos representados no organograma (figura 1) foram exaustivamente definidas, das quais iremos aqui fazer uma breve síntese.

Assim, à gerência cabe essencialmente a coordenação do balcão. Espera-se que o gerente de balcão preveja as oportunidades e ameaças do mercado (concorrência), contrapondo-lhes os pontos fortes e fracos da agência; que faça o planeamento e defina as estratégias comerciais por segmento de mercado, bem como os objectivos do balcão, quer em termos comerciais quer de produtividade; que faça a gestão do conjunto de subsistemas do balcão, como, por exemplo, o dos recursos humanos, o dos meios (instalações, equipamentos, informações, etc.); tome decisões ao nível do que é formalmente esperado dele; faça o controlo dos resultados do balcão, de forma a realizar as alterações necessárias em função dos resultados esperados e da política de actuação comercial previamente definida.

Cada uma das áreas em que se subdivide um balcão, a área comercial e a área administrativa, possui um coordenador, cujas funções são, em regra geral: as de coordenar a respectiva equipa de trabalho; gerir os meios humanos que lhes estão afectos; participar na definição dos objectivos da agência; efectuar um relatório das

actividades da sua área; promover propostas de racionalização de procedimentos e de racionalização do serviço tendo em conta a satisfação do cliente; fazer o controlo interno das actividades; e, também, fazer a gestão do sistema de teleprocessamento da sua área.

Aos empregados do atendimento externo, que passam a chamar-se delegados comerciais, cabe-lhes fazer a prospecção do mercado, a promoção e a venda no exterior de produtos e serviços bancários, bem como o acompanhamento de clientes.

O atendimento interno engloba a área de atendimento privado e a área de atendimento geral, com objectivos específicos e diferenciados. Assim, cabe aos empregados do atendimento privado desenvolver uma estratégia de atendimento que tenha por base um atendimento preferencial, baseado em medidas de aconselhamento e assessoria com disponibilização total do empregado.

Aos empregados da área de atendimento geral compete a divulgação e venda de produtos e serviços, a prestação de informações e recepção de expediente diverso. Nesta área privilegia-se a rapidez e uma gestão flexível e de polivalência total.

Finalmente, aos analistas de contas, função criada com o objectivo de libertar o coordenador da área comercial para o negócio, cabe a sistematização da análise e decisão dos movimentos das contas dos clientes, função que se encontrava anteriormente dispersa.

Relativamente à área administrativa, ela está dividida em duas subáreas específicas, a área das operações gerais e a área de contabilidade, estatística e expediente geral.

Compete aos empregados das operações gerais, quer elas sejam efectuadas sobre o país quer sejam efectuadas sobre o estrangeiro, a preparação, execução e a análise técnica de operações gerais.

Finalmente, cabe aos empregados da área de contabilidade, estatística e expediente geral, dar continuidade ao serviço permanente da área comercial ou *front-office*, efectuando o respectivo tratamento administrativo (movimentos, contabilidade, expediente, arquivo, economato).

#### *Os responsáveis pela organização*

Colaboraram neste estudo os três intervenientes no processo de reestruturação dos balcões, processo que tinha decorrido recentemente nesta organização bancária: o administrador com o pelouro da área de "organização"; o "director coordenador" da direcção responsável pela "organização"; e o "director adjunto" deste, responsável, entre outras, pela área da "organização". Dos três entrevistados, todos do sexo masculino, apenas o director adjunto não possui formação superior e todos têm cinco ou mais anos de experiência no domínio da "organização".

### *Instrumentos de recolha de dados*

Foram recolhidos dados de dois tipos: (a) dados de arquivo ou documentais, relativos à organização e ao processo de reestruturação dos balcões; e (b) dados de entrevista, relativos à forma como os responsáveis pela organização relacionam esta com outras variáveis do seu meio. Para a recolha deste tipo de dados, optámos exclusivamente pela entrevista, dada a inexistência quer de textos escritos pelos próprios sobre o tema, quer de ocasiões públicas (por ex., conferências, palestras) de exposição das suas ideias neste domínio.

### *Método de análise de dados*

Os dados foram analisados de dois modos distintos, de acordo com o seu tipo. Para a compreensão dos dados relativos à forma como a organização aborda as questões de organização, procedemos, sempre que possível, não só a uma leitura comparativa das informações fornecidas pelos três entrevistados, como a comparámos posteriormente com os dados recolhidos na documentação escrita e formal disponibilizada pela organização, de modo a clarificar o discurso dos entrevistados. Os dados documentais e alguns dados de entrevista serviram, assim, de complemento na obtenção de informação relativa à dinâmica organizacional, no que concerne à reestruturação dos balcões.

Quanto aos dados relativos ao modo como os entrevistados e como a organização aborda(m) a questão de organização e a relacionam com outro tipo de variáveis do seu meio organizacional, utilizámos o *Graphics COPE*, técnica informatizada de mapeamento cognitivo desenvolvida por Eden e colaboradores (Eden, 1988; Jones, 1994; Ackerman & Sweeney, 1995) com base na teoria de construtos pessoais (Kelly, 1963).

### *Características do Graphics COPE*

Para Eden, o mapeamento cognitivo constrói-se sobre três asserções chave da teoria dos construtos pessoais (Kelly, 1963): primeiro, o homem atribui sentido ao seu mundo através do contraste e da semelhança, isto é, o *significado* no contexto da acção deriva do relativismo; segundo, o homem procura explicar o seu mundo — porque é que é como é, o que é que o faz ser assim; e, terceiro, o homem procura compreender a significância do seu mundo organizando os conceitos hierarquicamente, de tal forma que alguns conceitos estão subordinados a outros (Eden, 1988). Assim, segundo Eden, num contexto de construção ou resolução de problemas, o homem *valoriza* algumas consequências ou resultados sobre outros, vê alguns resultados como contribuindo para outros, e considera algumas crenças acerca da situação como meios para atingir um determinado fim (Eden, 1988). Neste contexto, um mapa cognitivo — sistema de construtos linguisticamente

expressos — não é entendido como um modelo preciso que simula de uma forma definitiva a cognição do cliente, mas antes como *uma* representação precisa de *parte* desse pensamento, o que vai permitir uma auto-avaliação do mesmo e, através do seu autoquestionamento, a sua eventual modificação. Isto é, um mapa cognitivo é um “diagrama dirigido”, em que se procura compreender o significado de uma afirmação em termos das suas consequências para a acção (Eden, 1994).

Segundo esta perspectiva, o mapeamento cognitivo operacionaliza-se em três fases sucessivas (Ackermann, Eden, & Cropper, 1990). Numa primeira fase, a descrição (individual ou colectiva) de uma temática é dividida nos seus elementos constituintes — geralmente, frases de 10/12 palavras. Estas são então relacionadas — *estabelecimento de relações* — para representar a descrição num formato gráfico. Este revela o *padrão de raciocínio* (individual ou de grupo) acerca de um problema ou questão de uma forma que o texto linear não conseguia. Numa segunda fase, duas frases podem ser unidas num único conceito, em que uma dá um significado contrastante da outra, isto é, em que o contraste permite ao utilizador fazer e reter um sentido mais apurado da outra frase. Esta frase é um *construto* e o seu significado é firmado através do *contraste* dos seus dois pólos. Numa terceira e última fase, os diferentes construtos são então relacionados uns com os outros, para formar uma *hierarquia de meios e fins*, o que implica decidir sobre o estatuto de um conceito relativamente a outro. O significado de cada construto é, nesta fase, firmado através do seu *contexto*.

As possibilidades analíticas disponibilizadas pelo Graphics COPE são inúmeras, permitindo uma exploração enriquecedora dos dados obtidos. São possíveis dois tipos de análises: análises ao nível dos construtos considerados individualmente, as análises simples, ou seja, as que não necessitam de tratamentos complicados e/ou informatizados; e análises que se focalizam nas propriedades estruturais, de hierarquia e de relação dos mapas, análises que, dada a sua complexidade e amplitude, se tornam difíceis de operacionalizar sem a ajuda de meios informáticos (Eden, Ackermann, & Cropper, 1992).

Assim, a importância ou centralidade cognitiva de um conceito é avaliada através da análise propriamente dita da “centralidade” dos conceitos, análise que nos permite verificar quantos e que conceitos se relacionam directa e indirectamente com cada conceito; da análise do “domínio imediato” de cada conceito, em que se explora a densidade de relações da área imediata ao conceito, isto é, calcula-se o número total de relações estabelecidas por um construto (Jones, 1994; Ackerman & Sweeney, 1995). O pressuposto subjacente a esta análise é o de que os construtos com um domínio imediato mais complexo são os cognitivamente mais centrais para o indivíduo. Para além destas duas análises simples, é possível ainda conhecer as *explicações* e as *consequências* de determinados conceitos seleccionados; conhecer, se houver, conceitos *isolados*, isto é, conceitos que não estabelecem relações com mais nenhum outro no mapa; analisar a *potência* de um dado conceito pelo número de agrupamentos hierárquicos a que ele pertence ou pelo número de conceitos “topo” com que se relaciona, entre outras. Este tipo de análises, sendo medidas de complexidade dos construtos, assumem, por isso

mesmo, uma importância relevante, uma vez que permitem avaliar a riqueza de significado de cada construto particular, podendo ser usadas para isolar os “construtos nucleares” que podem ser utilizados, por exemplo, para construir um mapa síntese.

De entre as análises possíveis ao nível dos agrupamentos de construtos podemos destacar: a *análise de agrupamentos* (Eden, Ackermann, & Cropper, 1992) ou *clusters*, análise que permite o conhecimento da complexidade cognitiva do mapa, pressupondo-se que um mapa que pode ser dividido em mapas mais pequenos pouco relacionados apresenta uma complexidade mais baixa do que aquele que seja difícil dividir em mapas mais pequenos; a *análise dos agrupamentos hierárquicos*, análise que destaca todos os conceitos “causa” num dado agrupamento, traçando depois todas as explicações de cada um destes conceitos, até chegar a um conceito “apêndice” ou a outro conceito do agrupamento considerado (Jones, 1994, p. 146); a *análise de vias ou caminhos (paths)* existentes entre dois ou mais conceitos, através da qual se pode constatar, por exemplo, a existência de “caminhos antagonistas” (Eden, Jones, & Sims, 1983), “forças em oposição” (Diffenbach, 1982) ou “incoerência lógica” (Bougon, Weick, & Binkhorst, 1977) do indivíduo — isto é, situações em que o efeito de um conceito sobre outro é positivo, seguindo um dado caminho, e negativo, seguindo outro; e a *análise dos “loops”* (Eden, Jones, & Sims, 1979) que têm um impacto significativo na análise dos mapas elaborados, pois constituem afirmações acerca da causa de dinâmicas contínuas no mundo “natural” ou reflectem, alternativamente, uma “teoria praticada” (Argyris & Schön, 1974, 1978) do cliente para controlar o seu mundo (Eden, Jones, & Sims, 1979).

### Procedimento

Os dados de entrevista foram recolhidos através de duas entrevistas realizadas a cada um dos participantes no processo de reestruturação dos balcões, no contexto da organização de pertença dos mesmos. Como consideramos, com Max Pagès, que o discurso do indivíduo informa de cada vez e simultaneamente sobre uma realidade objectiva e sobre a realidade mental dos indivíduos (Pagès *et al.*, 1984), pretendíamos com a primeira entrevista, a “entrevista inicial”, não só conhecer a dinâmica organizacional no que concerne às questões de *organização*, mas também recolher dados relativos ao modo como os entrevistados abordam a questão da *organização* e como a relacionam com outras variáveis do seu meio (dados da realidade subjectiva).

A segunda entrevista, a “entrevista de validação”, constituiu uma oportunidade, não só para a validação pelo cliente do mapa elaborado, validação feita com base no reconhecimento e na aceitação, quer dos conceitos, quer das relações estabelecidas e representadas no mapa, como também para explorar

conceitos significativos do sistema de crenças do indivíduo, nomeadamente os seus opostos psicológicos, as suas causas e explicações. Além disso, a combinação de dados recolhidos em diferentes ocasiões permite, segundo Eden, Jones e Sims (1979), uma melhor exploração das crenças sustentadas sobre uma dada temática pois, dadas as nossas limitações cognitivas, podemos não ser capazes de, num primeiro momento, nos lembrarmos de todas as causas e/ou consequências que acreditamos estarem relacionadas com um dado acontecimento.

Elaborados os mapas cognitivos individuais dos três participantes, procedemos à elaboração do mapa colectivo com base na agregação dos mapas individuais. O procedimento adoptado identifica-se com a proposta de Lyles e Schwenk, que sugerem a identificação das características nucleares e das características periféricas dos mapas individuais, de modo a perceber alguma estrutura de conhecimento organizacional acerca da temática em estudo (Lyles & Schwenk, 1992). Para tal, considerámos para inclusão no modelo colectivo todos os conceitos constituintes dos três modelos síntese, mapas que reúnem os conceitos nucleares dos modelos individuais, e também todos os conceitos que tivessem sido referidos por, pelo menos, dois dos três entrevistados. Posteriormente, procedemos à fusão dos conceitos que poderiam ser considerados idênticos e, finalmente, à análise ou revisão das relações estabelecidas. Para tal, adoptámos uma abordagem interpretativa ou artística (Wacker, 1981) e grandemente indutiva, justificando, por essa razão, a sua descrição ainda que sintética.

#### *Definição dos conceitos do modelo colectivo*

Obtivemos, inicialmente, um mapa colectivo com cento e trinta e quatro conceitos (N=134), mapa este que foi sendo sucessivamente trabalhado no sentido de o “limpar” de conceitos semelhantes, procurando, desta forma, torná-lo mais claro e compreensível. Apesar de termos adoptado para cada um dos casos alguns procedimentos específicos, procurámos, numa globalidade, proceder sempre de forma idêntica na construção dos conceitos colectivos, tendo adoptado para tal duas regras gerais.<sup>6</sup>

Assim, para designar um conceito colectivo em que os conceitos individuais de origem tivessem um ou os dois pólos, escolhíamos sempre a designação que era comum à totalidade ou à maioria dos entrevistados; nos casos em que as expressões assumidas por todos os entrevistados para designar o conceito ou algum dos seus pólos eram diferentes, optámos por escolher a designação das explicitadas que mais se aproximava do oposto lógico da designação escolhida para representar o outro pólo do conceito colectivo; e, nos casos em que o conceito não tivesse os dois pólos, optávamos pela designação que considerássemos mais englobante das explicitadas. Optámos por este procedimento para evitar, aquando da articulação das diferentes lógicas discursivas presentes no mapa colectivo, eventuais incongruências derivadas deste facto.

Optámos também por construir, sempre que possível, conceitos colectivos com os dois pólos explicitados, uma vez que, de acordo com a teoria dos construtos

personais (Kelly, 1963), os conceitos expressos por meio de opostos permitem uma melhor compreensão do seu significado. Em nenhum caso, no entanto, optámos por induzir algum dos seus pólos tal como é habitual em Eden e colaboradores, procurando desta forma evitar a introdução de expressões próprias e, por isso, estranhas a este mapa, respeitando assim a autenticidade linguística de cada um dos entrevistados.

Estas duas regras, aplicadas individualmente ou em conjunto, tornaram-se suficientes para a definição dos conceitos colectivos obtidos por fusão de dois ou três conceitos individuais. A maior parte dos conceitos colectivos assim construídos,<sup>7</sup> são diferentes de alguns dos conceitos individuais que lhes deram origem. Assim, há conceitos colectivos bipolares provenientes de conceitos individuais onde só um dos pólos aparece explicitado, ou o emergente ou o contrastante; alguns dos conceitos colectivos ou algum dos seus pólos são linguisticamente diferentes de alguns dos conceitos que lhes deram origem; e, por fim, há casos em que o conceito colectivo bipolar tem os pólos invertidos relativamente a algum dos conceitos individuais originários — são os casos em que dois ou os três entrevistados referem um conceito bipolar idêntico mas com os pólos invertidos. Um mesmo conceito pode estar englobado em duas ou mesmo nas três situações descritas; é, por exemplo, o caso do conceito relativo ao grau de *competitividade externa* (41)<sup>8</sup> que se integra nas três situações descritas resultando de conceitos individuais em que nem sempre houve explicitação dos dois pólos é um conceito bipolar, linguisticamente diferente dos conceitos individuais originais e tem os seus pólos invertidos relativamente a um destes.

Como qualquer uma destas situações poderia criar, em termos de conteúdo, situações de incongruência dos discursos individuais aquando da sua fusão no mapa colectivo, procedemos em seguida à revisão das relações estabelecidas por cada um destes conceitos colectivos, com o duplo objectivo de tentar manter, sem deturpações, as lógicas discursivas presentes nos mapas individuais, e de explorar e contornar eventuais contradições provenientes da sua integração/fusão.

#### *Revisão das relações estabelecidas entre os conceitos seleccionados*

A exploração dos *domínios imediatos* de cada um dos conceitos colectivos construídos por fusão possibilitou não só a detecção e eliminação de vias de influência que, explicitadas por algum dos entrevistados, constituíam atalhos de caminhos mais longos, explicitados por outro dos entrevistados (Cossette, 1989, 1994), como também a redefinição de algumas das relações que, pelo facto de termos construído o mapa colectivo a partir dos mapas síntese, eram relações duplas, isto é, bidireccionais. Estas relações, para além de serem fictícias,<sup>9</sup> colocam em termos de análise alguns problemas, pois aumentam não só o número de relações do modelo constituído como também o número de *loops*, confundindo desta forma a análise. Mantivemos apenas a relação bidireccional entre o *aumento dos lucros* (55) e o *aumento da rentabilidade da empresa* (32), uma vez que esta situação retratava as

relações directas que dois dos entrevistados estabeleceram nos seus modelos individuais.

Terminadas estas duas fases, procedemos à análise do mapa, que constituiu basicamente um método heurístico de leitura e de produção de hipóteses relativas à estrutura colectiva do conhecimento sobre *organização* existente na instituição de crédito à qual pertencem os três entrevistados.

## Resultados e sua discussão

### *O mapa colectivo e a sua análise*

O mapa colectivo é analisado em três momentos distintos. Num *primeiro*, designado *características gerais do mapa cognitivo*, referimos algumas das características e das análises gerais do modelo, com base nas quais avançaremos algumas hipóteses relativamente à complexidade cognitiva deste; num *segundo momento*, *análise detalhada do modelo*, procedemos, a partir da temática dominante dos *clusters* constituídos, à análise e interpretação propriamente dita do mapa colectivo elaborado — procedimento que constituiu uma opção, pois a dimensão do mapa colectivo não nos permite a sua total representação gráfica;<sup>10</sup> *por fim*, apresentamos uma síntese do conhecimento que esta organização de crédito evidencia sobre organização baseando-nos, fundamentalmente, na diferenciação que McGregor faz entre teoria X e teoria Y (McGregor, 1960).

### *Características gerais do mapa colectivo*

O mapa colectivo é constituído por 87 conceitos e 164 relações, três das quais são relações conotativas. Cerca de 25,5% das relações são negativas, facto que nos permite, desde já, afirmar que estamos perante uma organização que assume, preferencialmente, um discurso positivo sobre a temática em estudo, isto é, o conhecimento que possui sobre *organização* é expresso mais em termos de objectivos a alcançar do que de situações problemáticas actuais.

Relativamente aos tipos de conceitos que o constituem,<sup>11</sup> podemos constatar

**Quadro 1** Qualidade de conceitos constituintes do mapa colectivo por domínio considerado

Domínio	Meio interno				Meio externo				Σ
	ORGANIZAÇÃO	Pessoal	Empresa	Sub-total 1	Clientes	Concorrência	Político-económica	Sub-total 2	
N.º	34	28	16	78	4	3	2	9	87

**Quadro 2** Conceitos "topo" ou "elaborados" do modelo colectivo

Conceitos "topo"
64 <i>má aceitação da intervenção da DOI... boa aceitação da intervenção da DOI</i>
65 <i>maior rentabilidade dos RH... menor rentabilidade dos RH</i>
69 RENOVAÇÃO DOS MEIOS HUMANOS
73 MAIOR QUANTIDADE DE TRABALHO NO MENOR TEMPO POSSÍVEL

**Quadro 3** Conceitos "base" ou "elaborantes" do modelo colectivo

Conceitos "base"
7 <i>PODE PROPOR TODO O TIPO DE PRODUTOS BANCÁRIOS... NÃO PODE PROPOR TODO O TIPO DE PRODUTOS BANCÁRIOS</i>
16 <i>banco centenário... banco de criação recente</i>
24 <i>ENRIQUECIMENTO DAS TAREFAS... TRABALHO "ESTUPIDIFICANTE"</i>
30 <i>adesão de Portugal à CEE</i>
40 <i>boa compreensão do pedido do utilizador</i>
57 <i>TER O MÁXIMO DE MEIOS TECNOLÓGICOS... TER O MÍNIMO DE MEIOS TECNOLÓGICOS</i>
71 <i>gestão privada... gestão estatal</i>

(quadro 1) o predomínio nítido dos conceitos relativos ao *meio* interno,<sup>12</sup> constituindo estes cerca de 90% do número total de conceitos do mapa; facto que, só por si, poderá significar que nesta organização os factores relativos aos trabalhadores, à empresa e à *organização* em si, são mais determinantes na forma como ela estrutura o conhecimento que possui sobre *organização* do que os conceitos relativos ao *meio externo*. Estes, dada a sua pouca expressividade no modelo (10% do número total de conceitos), parecem ter um papel pouco central nas teorias ou no conhecimento colectivo deste banco sobre *organização*.

A identificação dos conceitos "base" ou "elaborantes" e dos conceitos "topo" ou "elaborados" permite-nos continuar a manter esta hipótese. O facto, podemos verificar que todos os conceitos "topo" (cf., quadro 2), conceitos que no âmbito do mapeamento cognitivo representam os resultados desejados, são conceitos do *meio interno*.

Quanto ao conjunto de conceitos "elaborantes" (cf., quadro 3), isto é, conceitos que iniciam cadeias de argumentação, verificámos também que pertencem todos às três categorias de conceitos do meio interno da organização, com excepção de um, a *adesão de Portugal à CEE* (30), conceito relativo ao meio externo. Estes conceitos são considerados, no contexto do programa, opções potenciais que o sujeito percebe como disponíveis para seleccionar as acções que permitirão a concretização das "questões chave" ou estratégicas, situadas hierarquicamente acima daquelas.

Pelo facto de o número de conceitos "topo" ou objectivos ser muito pequeno, apenas quatro, explicando cada um deles mais de duzentas vias argumentativas (!) presentes no mapa, poderemos dizer que esta organização bancária está bastante

centrada no alcance desses mesmos objectivos. No entanto, e apesar deste afunilamento superior do mapa, há uma relativa largura na base do mesmo, indicada pela quantidade de conceitos "base" existentes. Pelo facto de a maioria destes conceitos desenvolverem um conjunto de vias consecutivas relativamente grande denuncia um mapa de "tecto alto", o que indicia uma elaboração discursiva complexa relativamente ao tema em estudo nesta organização.

Uma exploração mais aprofundada do papel desempenhado por cada um destes dois domínios de conceitos no conhecimento construído por este banco sobre organização, será o objectivo das análises subsequentes.

#### *Análise detalhada do modelo*

Os conceitos deste modelo agrupam-se em três *clusters* com 31, 37 e 19 conceitos respectivamente, facto que nos leva a admitir desde já que estamos perante um mapa cuja complexidade é relativamente grande. Isto é, apesar de ser possível dividi-lo em três mapas mais pequenos, podemos constatar que, por um lado, dois deles são densamente povoados de conceitos, o *cluster 1* e o *cluster 2* e que, por outro lado, os *clusters* não estão completamente isolados uns dos outros. De facto, eles estabelecem entre si uma série de "pontes", isto é, qualquer um destes agrupamentos encontra-se sempre relacionado, pelo menos, com um dos outros dois. Esta hipótese interpretativa, relativa à complexidade cognitiva do modelo, pode também ser comprovada pela razão encontrada entre o número total de relações e o número total de construtos, que é de 1,89, o que mostra que no mapa constituído cada conceito estabelece cerca de duas relações com cada um dos outros conceitos do mapa.

Dada a grande quantidade de *círculos* discursivos ou *loops* presentes no modelo, facto que pode resultar da existência da relação bidireccional referida anteriormente, ou resultar simplesmente do método que utilizámos para construção do mapa colectivo, a análise reportar-se-á apenas à estrutura hierárquica entre dados, acções, meios e fins evidenciada no mapa, aquilo a que Bougon chamou *modelo hierárquico* (Bougon, 1992).

O *cluster 1* (cf. figura 2), agrupando apenas conceitos relativos à ORGANIZAÇÃO e ao pessoal, permite-nos perceber de que forma esta organização estrutura o conhecimento que possui relativamente à relação entre factores organizativos e humanos.

Atendendo à importância dos conceitos que dele fazem parte, podemos verificar que, em termos organizativos, a redução das cargas administrativas e a optimização funcional dos recursos humanos desempenham papel crucial no modelo, ao permitirem o alcance daqueles que são dois dos objectivos fulcrais deste banco, a maior eficácia do serviço prestado e a melhor prestação de serviço ao cliente. A optimização funcional dos recursos humanos permite também a diminuição do número de empregados, um dos conceitos mais importantes e centrais do modelo colectivo, como veremos aquando da análise do *cluster 2*.

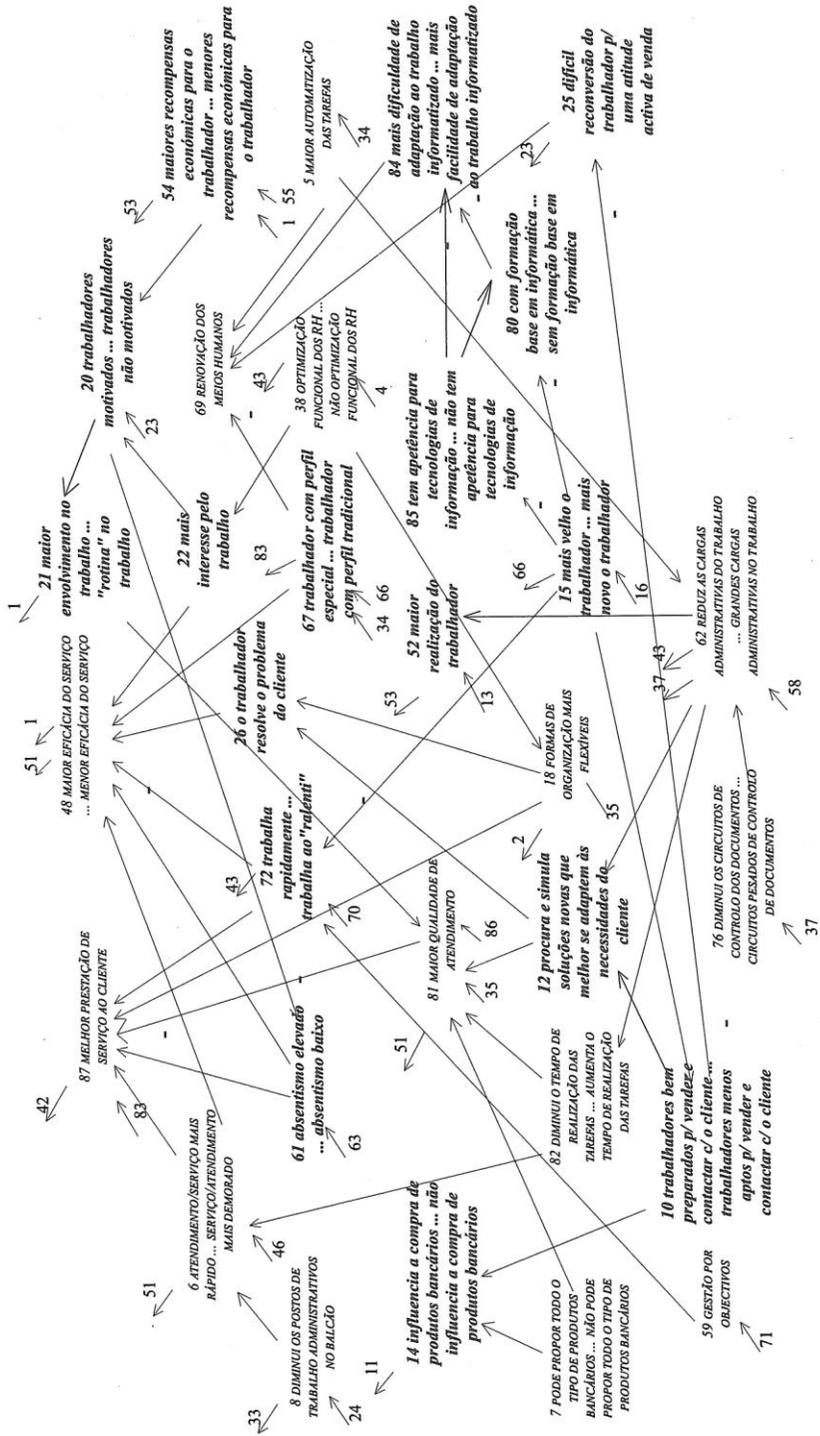


Figura 2 Mapa do cluster 1<sup>13</sup>

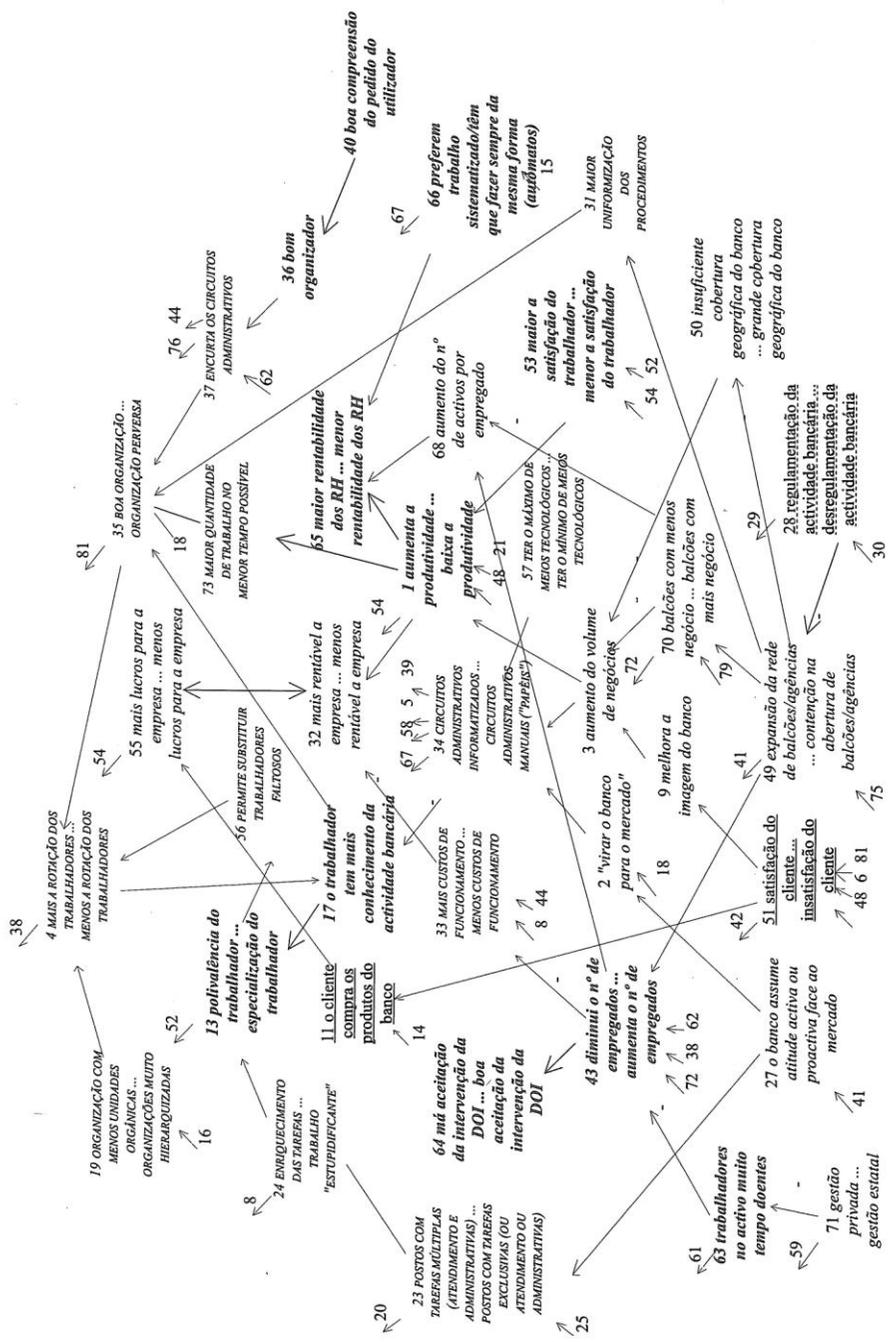


Figura 3 Mapa do cluster 2

A análise deste *cluster* mostra-se também importante para a compreensão da teoria sustentada pela organização sobre o trabalhador e as suas motivações para o trabalho. Assim, a idade do trabalhador é um factor decisivo na avaliação que este banco faz dos seus recursos humanos. Torna-se claro que trabalhadores mais velhos, os que, como vimos anteriormente (cf. Unidade de análise), constituem uma grande percentagem dos empregados deste banco, são trabalhadores dispensáveis pelo banco por diversas razões. São-no, porque possuem um ritmo de trabalho mais lento — e tal não serve os dois principais objectivos do banco referidos anteriormente —; porque não se adaptam ao trabalho informatizado, não só pela falta de formação nesse domínio mas devido também, e fundamentalmente, à sua incapacidade para lidar com a informática; e, também, porque não possuem nem se conseguem converter a uma atitude activa de venda, aquela que, como vimos também (cf. Unidade de análise), o banco decidiu implementar com o Projecto Atendimento.

Quanto aos motivadores no ou do trabalho, verificamos que as recompensas extrínsecas (Robbins, 1994), nomeadamente as recompensas económicas, desempenham, segundo o conhecimento estruturado por este banco, papel preponderante enquanto motivadores no trabalho. Embora sejam consideradas algumas recompensas intrínsecas (Robbins, 1994), nomeadamente a redução das cargas administrativas do trabalho, este não mostrou ser um elemento tão crucial como o anterior no conhecimento sustentado por este banco sobre os motivadores no trabalho. Esta análise é fundamentada também pelo facto da existência de dois *loops* de *feedback* positivo ou *amplificador de desvios* (Diffenbach, 1982; Eden, Jones & Sims, 1983), envolvendo o conceito relativo às recompensas económicas.

Com a análise do *cluster* 2 (figura 3), o mais denso dos três em que o modelo foi naturalmente dividido e que reúne conceitos de todos os domínios excepto do relativo à *concorrência*, novos elementos são acrescentados à análise resultante do *cluster* 1. O conteúdo deste *cluster* constitui como que o “tecto” de todo o modelo, continuando e finalizando muitas das vias discursivas iniciadas no *cluster* 1.

Vimos que, ao nível dos conceitos de *peçoal* a diminuição do número de empregados e o aumento da produtividade são, dada a importância que estes conceitos têm no modelo, dois dos resultados esperados pelo banco. Estão ambos relacionados com a maior rentabilidade da empresa e o aumento de lucros do banco, dois dos objectivos que este se propõe alcançar. Mas a satisfação do cliente, que resulta basicamente da maior eficácia do serviço, da maior rapidez e da maior qualidade de atendimento — três dos conceitos mais importantes do *cluster* anterior — em muito contribui também para o alcance destes objectivos.

Quanto ao papel desempenhado pela informatização dos circuitos administrativos, verifica-se a existência de um conhecimento incongruente e até paradoxal. Por um lado, ela é considerada imprescindível — constitui mesmo uma *opção chave* do modelo — para fazer frente ao aumento do volume de negócios (que, por sua vez, é desejável de forma a aumentar os lucros do banco, o seu objectivo máximo); por outro lado, existe o conhecimento de que este procedimento retira ao trabalhador conhecimentos bancários, um dos conceitos mais elaborados do

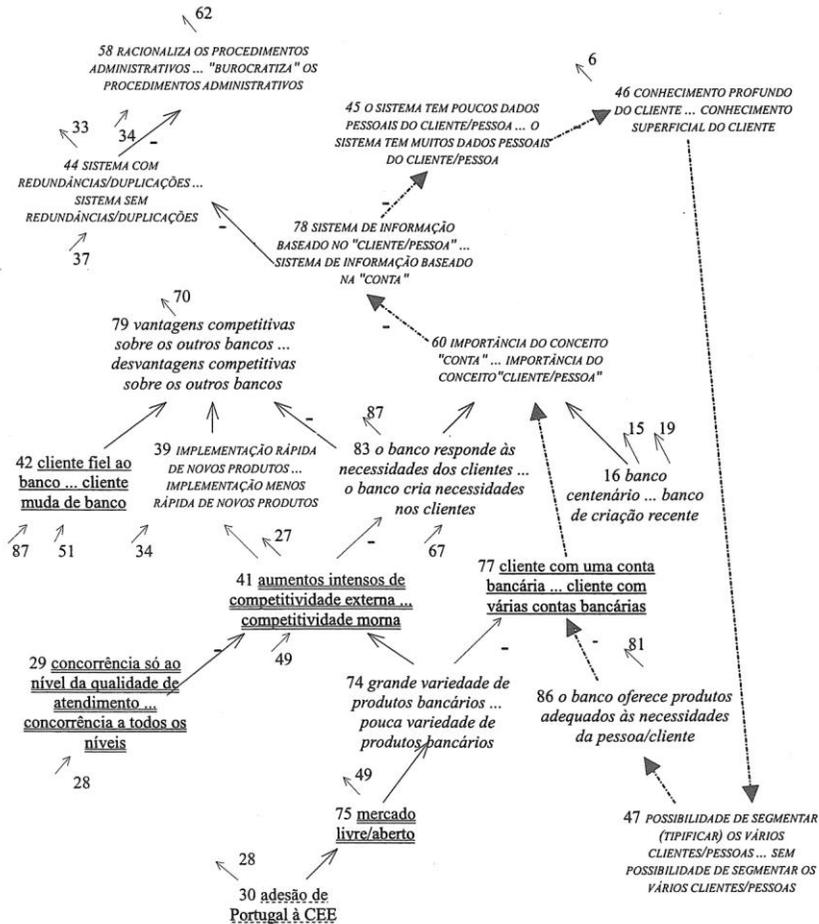


Figura 4 Mapa do cluster 3 com um dos loops do modelo (setas a tracejado)

modelo, o que vai promover não só a especialização do trabalhador como dá origem a uma organização perversa — em oposição à *boa organização* — aspectos, todos eles, considerados não desejáveis por esta organização. Desta forma, estas duas linhas antagónicas de discurso coexistem paralelamente sem serem nunca confrontadas, o que poderá significar que ou não há consciência desta tensão no interior da organização ou que, assumindo-se a informatização como imprescindível, como é o caso, procura-se contrariar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador, nomeadamente sobre a sua possibilidade de ter conhecimento da actividade bancária, com a implementação de medidas organizativas como, por ex., a rotação dos trabalhadores, que lhes permita aceder a esse conhecimento.

O *cluster 3* (figura 4), o mais pequeno de todos apesar de reunir conceitos de todos os domínios considerados excepto do de **peçoal**, permite-nos completar a imagem que temos vindo a construir, nomeadamente ao nível dos conceitos elaborantes do modelo, uma vez que este *cluster* dado o seu conteúdo, poderá ser considerado a “base” do modelo.

De facto, torna-se evidente que o conceito organizador de todo o modelo é, sem dúvida, o relativo à adesão de Portugal à CEE, um dos conceitos “base” do modelo (cf., quadro 3) —, situação determinante nas alterações efectuadas devido à conseqüente abertura do mercado, e também devido à desregulamentação que provoca na actividade bancária. É realmente a este facto que se ficam a dever, segundo interpretação desta organização, os níveis intensos de competitividade externa que se fazem sentir e que obrigaram o banco a assumir uma atitude mais agressiva perante o mercado, através, nomeadamente, da criação de necessidades nos clientes e da implementação rápida de novos produtos, de forma a tornar o banco mais competitivo, factos que vêm a desencadear toda a série de alterações organizativas por nós já documentadas especialmente aquando da análise do *cluster 1*.

#### *A estrutura colectiva do conhecimento sobre organização: uma síntese*

Da análise efectuada podemos concluir que o conhecimento colectivo sobre *organização* que é partilhado nesta instituição de crédito pelos membros responsáveis pela reestruturação dos balcões reflecte, na essência, os pressupostos da perspectiva tradicional ou mecanicista da organização.

Em primeiro lugar, podemos referir a focalização quase exclusiva do banco nos objectivos economicistas, constituindo a obtenção de lucros o seu objectivo por excelência. Aspecto que, por si só, não deve ser entendido como estranho ou mesmo negativo, se atendermos ao facto de que estamos perante uma organização com fins lucrativos (Hall, 1987), e também porque estes objectivos não são, na nossa opinião, incompatíveis com outro tipo de objectivos mais sociais ou até humanistas, podendo com eles coexistir.

No entanto, não parece ser este o caso, já que paralelamente à centração naquele objectivo organizacional, insistimos, legítimo atendendo ao tipo de organização que é, existe também uma preocupação quase exclusiva com os *inputs* técnicos em detrimento dos *inputs* sociais (Katz & Khan, 1987, 1992). Efectivamente, a organização procura desenvolver princípios de funcionamento organizacional como se o *input* de produção e os métodos para o processar fossem as únicas variáveis do sistema — situação característica das teorias clássicas de organização com o seu conceito de máquina. Verificamos, de facto, que os conceitos de ORGANIZAÇÃO mais importantes no modelo colectivo são conceitos relacionados com três domínios específicos: a informatização dos circuitos administrativos, a racionalização dos procedimentos e, também, os resultados desejados ao nível da melhoria do serviço e do atendimento — aliás, a grande maioria dos conceitos

pertencentes a este domínio são conceitos destes três tipos. Encontramos, de facto, uma série de pressupostos organizativos que, quando confrontados com o modelo de organização definido por Hedberg e Munford (1975), se identificam claramente com a teoria X de McGregor (1960). Assim, podemos, por exemplo, destacar o pressuposto de que *deve haver uma hierarquia clara de autoridade, assumindo o indivíduo que ocupa o seu topo a responsabilidade final de todos os aspectos do trabalho*, dada a ausência de qualquer referência à participação dos empregados na reestruturação organizacional dos balcões; existe também o pressuposto de que *os métodos de trabalho deverão ser cuidadosamente definidos superiormente*, dada a importância que conceitos relacionados com a racionalização dos procedimentos desempenham no modelo.

No entanto, manter as partes humanas no sistema e mobilizar as suas energias nos padrões prescritos (*inputs* de manutenção) pelas organizações não representam factores constantes (Katz & Khan, 1987) no sistema e, por isso mesmo, não devem ser ignorados. A visão do trabalhador é também ela bastante mecanicista, especialmente a do trabalhador mais velho.<sup>14</sup> De facto, é assumido inquestionavelmente que os trabalhadores mais velhos, exactamente os que constituem uma percentagem significativa da população do banco, não são os mais adequados para responder às novas exigências definidas para o atendimento — nomeadamente ter capacidade de venda e apetência para lidar com a informática. A visão que este banco possui destes trabalhadores é bastante negativa, pois não só não lhes reconhece competências como acredita na sua incapacidade para as alcançar. Por esta razão, um dos resultados destacados pela análise do modelo, e que se traduz numa das práticas mais frequentes deste banco (e de outros também), é exactamente a da renovação dos empregados. Além disso, relativamente a estes trabalhadores, existe também o pressuposto de que necessitam ou desejam um trabalho bem definido, tolerando melhor e sendo mais rentáveis com um trabalho monótono. Este conjunto de pressupostos identifica-se claramente com o grupo de pressupostos característicos da abordagem tradicional, mecanicista do comportamento humano no trabalho.

Podemos, desta forma, concluir que este banco possui uma estrutura do conhecimento sobre o comportamento do homem no trabalho muito próxima da perspectiva convencional traduzida na teoria X definida por McGregor (1960). Na realidade, pudemos constatar que os instrumentos de controlo sobre os quais os pressupostos convencionais da teoria X assentam são dominantes no conhecimento construído por este banco. Estamos a referir-nos, nomeadamente, às recompensas e incentivos económicos que, como vimos, são para este banco essenciais para manter elevada quer a satisfação como a motivação dos trabalhadores. Privilegia-se a satisfação das necessidades mais básicas do homem no trabalho, ou seja, os factores de higiene (Herzberg, 1989), aqueles afinal para os quais os gestores podem fornecer ou retirar os meios para a sua satisfação (McGregor, 1960). De facto, a criação de condições que permitam ao homem, ou que o encorajem a procurar, por ele mesmo, a satisfação de necessidades de ordem superior, como sejam as egoísticas e de auto-realização — as necessidades do topo

da hierarquia de necessidades definida por Maslow (1943/1992) — não constitui evidentemente uma preocupação nesta organização.

Julgamos que a este facto não é de todo estranho um outro, que é o de que a grande maioria dos empregados do banco (89%), na altura da recolha de dados, tinha o ensino básico e o ensino secundário. Assim, podemos colocar a hipótese que, a continuar o processo de renovação dos empregados actuais por outros mais novos e, por isso, com níveis diferentes de escolaridade e com aspirações e ambições mais elevadas, se venha a verificar a necessidade de ruptura da crença na eficácia deste modelo tradicional de gestão dos RH através da direcção e controlo apertados. Isto porque, direcção e controlo têm um valor limitado na motivação de pessoas cujas principais necessidades são de ordem superior, nomeadamente, as sociais e egoísticas (McGregor, 1960).

A única nota discordante relativamente ao cenário descrito até aqui é o tipo de conhecimento que este banco evidencia relativamente ao meio. Assim, ele é percebido como essencialmente instável e concorrencialmente muito agressivo, pressupostos opostos aos veiculados tradicionalmente pelos modelos de gestão burocrático-científicos (Davis, 1977). Foi, aliás, esta percepção ou conhecimento construído sobre o meio externo que desencadeou primeiro uma mudança na orientação estratégica do banco e, especificamente, no atendimento, que por sua vez veio a provocar uma série de alterações estruturais organizativas, tendo em vista a melhor adaptação da organização e dos seus balcões — materializadas no Projecto Atendimento.

#### *Relação entre a estrutura colectiva de conhecimento e as características do Projecto Atendimento*

As características da estrutura colectiva de conhecimento que este banco possui sobre organização, que acabámos de elicitar, vão ser agora comparadas com as principais características da estrutura organizativa do balcão, tal como estão previstas no Projecto Atendimento anteriormente descrito.

Procurámos compreender qual o tipo dominante da estrutura funcional adoptada para os balcões, a partir de diversas características organizacionais evidenciadas pela referida estrutura. Para tal, vamos considerar a diferenciação que vários autores fazem entre estruturas de tipo estável — mecânica e de tipo orgânico — adaptável (Kast e Rosenzweig, 1985, 1992; Burns & Stalker, 1992).

No quadro 4 aparecem confrontadas algumas das características evidenciadas em ambas as estruturas.

Numa generalidade, podemos verificar que há uma consonância entre as características evidenciadas em ambas as estruturas. Assim, ao nível da estrutura organizativa proposta para o balcão, há uma preocupação evidente na *formalização das actividades*, na *definição de tarefas, papéis e funções* e na *explicitação de regras e procedimentos precisos*, sendo estes definidos quase exaustivamente, não deixando grande margem de manobra aos trabalhadores que as realizam. Encontramos

**Quadro 4** Paralelo entre as características da estrutura organizativa do balcão tal como estão previstas no *Projecto Atendimento*, e o conhecimento organizacional sobre *organização*

Características organizacionais	Estrutura organizativa do balcão	Estrutura do conhecimento colectivo
Formalização das actividades	A estrutura é formal com definição precisa das actividades a desenvolver no balcão	Existe um desejo evidente de formalização das actividades através de regras claras.
Diferenciação e especialização	Estrutura muito específica; dois tipos de funções: administrativas e de atendimento a que correspondem dois sectores mutuamente exclusivos	São defendidas as vantagens da polivalência dos trabalhadores e dos postos de trabalho com tarefas múltiplas (atendimento e administrativas)
Coordenação	Faz-se por processos muito definidos; coordenação segundo os canais hierárquicos e pela estandardização das tarefas	Implícita há a ideia de que os empregados devem ser controlados e dirigidos.
Estrutura da autoridade	Concentrada e hierárquica. As decisões são tomadas pelas pessoas que ocupam os postos superiores	Referência às vantagens das organizações com menos unidades orgânicas (pouco hierarquizadas)
Tarefas, papéis, funções	Claramente definidos e especificados no organograma	Relativamente aos empregados mais velhos, a ideia de que estes devem ter papéis muito bem definidos e estruturados
Regras e procedimentos	Numerosos e específicos; representam um papel determinante	Valorização da uniformização e racionalização dos procedimentos

também, ao nível da estrutura de conhecimento elicitada, uma preocupação evidente na normalização, uniformização e racionalização de procedimentos.

Relativamente à *coordenação* do trabalho, podemos ver que, atendendo às características estruturais previstas para o balcão, se pode deduzir que esta se faz de acordo com processos muito bem definidos, isto é, será uma coordenação feita através de supervisão directa e por estandardização das tarefas (Mintzberg, 1982, 1990, 1995). Ao nível do conhecimento colectivo, verificamos não a explicitação de pressupostos neste domínio, mas valorizamos essencialmente a ausência de referência a aspectos como a autonomia e a responsabilização dos empregados. Daí termos concluído que implícita está a ideia de que os empregados devem ser controlados e dirigidos.

Uma análise mais pormenorizada evidencia-nos uma desarticulação aparente entre a estrutura organizativa do balcão e a estrutura de conhecimento elicitada, ao nível da *diferenciação e especialização* e da *estrutura de autoridade*. Assim, relativamente à *diferenciação e especialização* encontradas ao nível da estrutura planeada para o balcão, verificamos que há claramente uma divisão estanque entre dois sectores, o administrativo e o comercial (cf. Organograma). A ligação destes dois sectores é feita apenas a montante, ao nível da figura do *gerente*, que

desempenha, como vimos também, papel determinante na coordenação de todos os elementos do balcão. Em contrapartida, ao nível do conhecimento elicitado no mapa colectivo, encontramos uma certa valorização do enriquecimento das tarefas, que se traduz, para este banco, na concepção de postos de trabalho com tarefas múltiplas, nomeadamente tarefas de atendimento e administrativas.

Associada a esta questão está a da *estrutura da autoridade* que, de acordo com as funções definidas para os vários elementos do balcão e explicitadas anteriormente, é uma autoridade obviamente concentrada ou centralizada e hierárquica. Ao nível da estruturação do conhecimento elicitado verificamos a referência às vantagens funcionais das organizações com menos unidades orgânicas, isto é, menos hierarquizadas e mais flexíveis. Consideramos, no entanto, que esta desarticulação entre os dois tipos de estrutura considerados é aparente, pois os construtos que sustentam a estrutura de conhecimento elicitada em ambos os casos não são construtos cruciais do modelo colectivo, desempenhando por isso um papel secundário.

Podemos avançar a ideia de que estamos perante a dicotomia destacada por Argyris e Schön entre “teorias proclamadas” e “teorias praticadas” (Argyris & Schön, 1974, 1978). De facto, as teorias proclamadas são as divulgadas ao mundo exterior e neste caso, corresponderiam às que elicitámos no mapa colectivo; e as teorias praticadas são aquelas que podem ser directamente inferidas do comportamento observável dos indivíduos, que eventualmente corresponderão às intenções de estruturação do balcão tal como foram previstas no Projecto Atendimento.

Podemos concluir, então, que há uma grande consonância entre as características da estrutura de conhecimento sobre organização e as características da estrutura organizativa do balcão que, na essência, é uma estrutura organizacional de tipo estável-mecânica (Kast & Rosenzweig, 1985, 1992; Burns & Stalker, 1992), aquela afinal, que é menos apropriada para enfrentar meios instáveis e complexos, como bem é percebido pelos elementos constituintes da constelação de trabalho a que se reporta o mapa colectivo.

### Conclusões finais

Podemos começar por dizer que, de acordo com a análise efectuada e os resultados alcançados, a ideia que melhor traduzirá, para esta organização bancária, a principal tarefa dos organizadores é que eles têm de pôr o esforço humano ao serviço dos objectivos económicos da empresa (McGregor, 1960), um dos princípios orientadores da perspectiva mecanicista. Assim, a lógica que faz funcionar esta organização e os que nela detêm poder — formal, aquele que possibilita as decisões estratégicas — é a lógica das teorias clássicas da organização, que encerra princípios de funcionamento organizacional muito idênticos aos da máquina,

como se os únicos *inputs* organizacionais fossem os produtivos (Katz & Khan, 1987), ignorando quase por completo os *inputs* de manutenção (*idem*). De facto, a estrutura do conhecimento colectivo sobre *organização* evidencia-se comprometida com os pressupostos subjacentes ao modelo tradicional de organização e de gestão dos recursos humanos. Lógica que aparece traduzida na proposta de estruturação organizativa para os balcões.

Na essência, os contextos de trabalho continuam a ser encarados como contextos aos quais os recursos humanos se devem adaptar o melhor possível, tendo em vista apenas os objectivos organizacionais, modelo que entra em contradição com as características actuais dos recursos humanos disponíveis — níveis de escolaridade, qualificações e aspirações elevados. No fundo, a questão que se coloca é a de saber como desenhar as organizações de modo a maximizar a eficácia destas e dos seus colaboradores.

Se atendermos a que diversos autores têm evidenciado (Isabella, 1990; Bartunek, 1984) ou assumido inquestionavelmente (Weick, 1979a, 1979b; McGregor, 1960) uma relação entre a mudança das estruturas organizacionais e a mudança das cognições, poderemos, em geral, dizer que, enquanto os responsáveis pela área da *organização* continuarem a sustentar teorias próximas da teoria X, provavelmente aprendidas e sedimentadas ao longo da sua formação, não haverá realmente mudanças na forma de conceber o trabalho. Considerando, com Hall e Fukami (1979), que os gestores comprometer-se-ão em actividades de desenvolvimento dos empregados na medida em que forem treinados/formados para estas actividades, a exploração das origens das estruturas de conhecimento, nomeadamente a avaliação do papel da formação como seu veículo de transmissão, torna-se imprescindível.

Consideramos, assim, haver duas vias futuras de investigação a explorar: por um lado, a realização de mais estudos que nos permitam elaborar conclusões mais precisas sobre a relação entre estruturas cognitivas e estruturas organizativas e, por outro lado, a exploração do papel desempenhado pela formação na sedimentação das estruturas de conhecimento elicítadas.

## Notas

- 1 Este estudo constitui um dos estudos empíricos que fazem parte da tese de doutoramento da autora, apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto em Abril de 1999.
- 2 Dada a dificuldade em encontrar um termo que traduza inteiramente o significado do termo original, optámos por traduzi-lo de acordo com a definição do próprio autor: "*Literally, to enact an environment can mean to 'create the appearance of an environment' or to 'simulate an environment for the sake of representation'.*" (Weick, 1982, p. 278).

- 3 Segundo Duncan e Weiss, esta aliança é constituída pelos elementos organizacionais que em dada altura têm poder para influenciar as estratégias, objectivos e desenho da organização (Duncan e Weiss, 1979).
- 4 Interessante teria sido, se possível, o acompanhamento do processo de elaboração deste projecto. No entanto, quando o nosso estudo empírico foi iniciado já o processo de reestruturação dos balcões decorria.
- 5 Devido à promessa de sigilo não nos é possível identificar a organização ficando-nos apenas a possibilidade de destacar algumas das suas características mais gerais.
- 6 Na verdade, apesar de explicitadas nesta fase, estas regras foram construídas ao longo do processo de fusão dos conceitos.
- 7 Apenas dois conceitos, o relativo à *adesão de Portugal à CEE* (30) e o relativo à *quantidade de contas do cliente* (77), foram definidos exactamente da mesma forma que os conceitos individuais originários.
- 8 Sempre que fizermos referência a algum conceito, indicaremos, entre parêntesis, o seu respectivo número, de forma a facilitar a sua localização nos mapas elaborados. Por outro lado, para ajudar à leitura dos mapas elaborados, deferenciámos nestes a grafia de cada um dos tipos de conceitos: a negrito itálico, os conceitos “pessoal”; a maiúsculas pequenas e itálico, os conceitos “organização”; a itálico, os conceitos “empresa”; a sublinhado simples, os conceitos “clientes”; a itálico e com sublinhado duplo, os conceitos “concorrência”; e, finalmente, com sublinhado pontilhado, os conceitos do grupo “político-económico”.
- 9 Dos mapas síntese desaparecem os conceitos periféricos do modelo — periféricos em termos da sua importância para o sujeito — e, em consequência, algumas relações indirectas entre dois quaisquer conceitos transformam-se em relações directas.
- 10 Como a análise de *clusters* realizada pelo G COPE, cria agrupamentos cujo conteúdo é mutuamente exclusivo, com a representação dos *clusters* do modelo garantimos a visualização de todos os conceitos e relações presentes neste.
- 11 Esta categorização dos conceitos resultou de uma análise de conteúdo previamente realizada por nós.
- 12 Embora façamos aqui esta diferenciação, ela serve apenas objectivos analíticos, pois empiricamente consideramos que as categorias interno/externo ou exterior/interior relativas ao meio organizacional, não existem. Ou seja, partilhamos inteiramente com Weick a ideia de que apenas existe o interior (o exterior é um vazio), e que tudo o que pode ser conhecido é a visão interna ou o interior do mundo de uma pessoa (Weick, 1982, p. 273).
- 13 A tracejado são indicadas as relações que cada conceito estabelece com conceitos dos outros *clusters*.
- 14 De salientar que a idade a partir da qual se considera um trabalhador velho é cada vez mais baixa, admitindo-se actualmente como velho um trabalhador com 35 anos de idade (!).

## Referências

- Abelson, R. P., & Black, J. B. (1986). Introduction. In J. A. Galambos, R. P. Abelson & J. B. Black (Eds.), *Knowledge structures* (pp. 1-18). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ackerman, F., & Sweeney, M. (1995). *Graphics cope: User guide*. Glasgow: University of Strathclyde.
- Ackerman, F., Eden, C., & Cropper, S. (1990). Cognitive mapping - a user's guide. *Management science: Theory, method and practice series* (Working paper 90/2). Glasgow, UK: University of Strathclyde, Department of Management Science.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. São Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Associação Portuguesa de Bancos (1996). *Boletim Informativo* (Ano 9, n.º 17). Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- Blackburn, R. & Cummings, L. (1982). Cognitions of work unit structure. *Academy of Management Journal*, 25 (4), 836-854.
- Bougon, M. G. (1992). Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, 29 (3), 369-389.
- Bougon, M., Weick, K., & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.
- Brief, A. P., & Downey, H. K. (1983). Cognitive and organizational structures: A conceptual analysis of implicit organizing theories. *Human Relations*, 36 (12), 1065-1090.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1992). Mechanistic and organic systems. In J. Shafritz, & J. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3.ª Ed., pp. 207-211). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1994). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann Educational Books Ltd.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Cossette, P. (1989). *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME: Une étude de cartographie cognitive*, Tese de douturamento não publicada, Quebec: Université Laval.
- Cossette, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Quebec: Les Presses de L'Université Laval.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Davis, L. E. (1977). Evolving alternative organization designs: Their sociotechnical bases. *Human Relations*, 30 (3), 261-273.
- Diffenbach, J. (1982). Influence diagrams for complex strategic issues. *Strategic Management Journal*, 3, 133-146.
- Downey, H. K., & Brief, A. P. (1986). How cognitive structures affect organizational design. Implicit theories of organizing. In H. P. Sims, D. A. Gioia & Associates (Eds.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. I, pp. 75-123). Greenwich, CO: JAI Press.
- Eden, C. (1988). Strategic decision support through the use of computer based analysis and presentation of cognitive maps. *Management science: theory, method and practice series*, Working Paper 88/1. Glasgow, UK: University of Strathclyde, Department of Management Science.
- Eden, C. (1994). Cognitive mapping and problem structuring for system dynamics model building. *Management science: Theory, method and practice series* (Working paper 94/6). Glasgow, UK: University of Strathclyde, Department of Management Science.
- Eden, C., Jones, S., & Sims, D. (1979). *Thinking in organizations*. Londres: The Macmillan Press, Ltd.
- Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, 29 (3), 309-324.
- Eden, C., Jones, S., & Sims, D. (1983). *Messing about in problems: An informal structured approach to their identification and management*. Oxford: Pergamon Press.
- Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (4.<sup>a</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Hall, D. T., & Fukami, C. V. (1979). Organization design and adult learning. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 125-167). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Hedberg, B., & Munford, E. (1975). The design of computer systems: Man's vision of man as an integral part of the system design process. In E. Munford & Sackman (Eds.), *Human choice and computers*. North-Holland: Publishing Company.
- Herzberg, F. (1989). One more time: How do you motivate employees? Not by improving work conditions, raising salaries, shuffling tasks. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Hosking, D. -M., & Morley, I. E. (1991). *A social psychology of organizing: People, processes and contexts*. Londres: Harvester Wheatsheaf.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.

- Jones, M. (1994). *Graphics cope: Reference manual*. Glasgow: University of Strathclyde.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das organizações. Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Tese de doutoramento não publicada. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management* (4.ª Ed). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1992). General systems theory: Applications for organization and management. In J. Shafritz & J. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3.ª Ed., pp. 294-307). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Katz D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (3.ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Katz, D., & Kahn, R. (1992). Organizations and the system concept. In J. Shafritz & J. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3.ª Ed., pp. 270-280). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kelly, G. A. (1963). *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. Nova Iorque: W. W. Norton & Company.
- Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 155-174.
- Maslow, A. H. (1992). A theory of human motivation. In J. Shafritz & J. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3.ª Ed., pp. 159-173). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (International Student Edition). Tóquio: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (Traduzido por Pierre Romelaer). Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management: Voyage au centre des organisations* (Traduzido por Jean-Michel Behar). Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morais, M. F. (1988). *A reconcepção dos postos de trabalho e as novas tecnologias*. Tese de mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- Morgan, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 28, 601-607.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation* (Traduzido do inglês por Solange Chevrier-Vouvé e Michel Audet). Quebec: Les Presses de L'Université Laval / Éditions ESKA.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1984). *L'emprise de l'organisation* (3.ª Ed.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU, Promociones y Publicaciones Universitarias, A. S.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior* (4.ª Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Stubbart, C. I., & Ramaprasad, A. (1988). Probing two chiefs executives schematic knowledge of the U. S. Steel Industry using cognitive maps. In R. Lamb & P. Shrivastava (Eds.), *Advances in strategic management* (Vol. 5, pp. 139-164). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wacker, G. J. (1981). Toward a cognitive methodology of organizational assessment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 114-129.
- Walsh, J. (1989). *Knowledge structures and the management of organizations: A research review and agenda*. Hanover: Amos Tuck School of Business Administration.
- Weick, K. E., & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In H. P. Sims, D. A. Gioia & Associates (Eds.), *The thinking Organization. Dynamics of organizational social cognition*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. (1979a). *The social psychology of organizing* (2.<sup>a</sup> Ed). Nova Iorque: McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K. E. (1979b). Cognitive processes in organizations. In B. Staw (Ed.). *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 41-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weick, K. E. (1982). Enactment processes in organizations. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour* (Cap. 8, pp. 267-300). Malabar: R. E. Krieger Publishing Company.
- Weick, K. E. (1987). Perspectives on action in organizations. In J. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Weick, K. E. (1990). Cartographic myths in organizations. In A. S. Huff (Ed.), *Mapping strategic thought* (pp. 1-10). West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.<sup>a</sup> Ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Collective knowledge structures and work organization options in portuguese banks: A case study (abstract) Generally, the objective of this work is the study of cognitive dimension of organizational structuring, within a general interpretative perspective of the organisations study. Our specific aim is twofold, on the one hand, we intend to explore the existence of a collective knowledge about *organization* in a specific Portuguese bank and, on the other hand, to explore the relationship between this collective structure and the organizational structuring project that recently took place over agencies. A exploratory simple study case (Yin, 1993, 1994) was realised in a Portuguese banking organization in which we elicit from the aggregation of individual cognitive maps belonging to the members that have participated in the restructuring process of the agencies, a collective structure concerning knowledge about *organizing*. The characteristics of this collective structure were later compared to the restructuring project as written down for agencies which has recently taken place in that Organization. Therefore, we have analysed and graphically represented the collective knowledge about *organizing* based upon a methodology of *cognitive mapping* and with the Graphics

Cope technique (Eden, 1988; Jones, 1994; Ackerman e Sweeney, 1995). To analyse the structural characteristics of agencies, we have used the two polar organization types which have been emphasised in the literature - stable-mechanistic and adaptive-organic (Kast e Rosenzweig, 1985, 1992; Burns e Stalker, 1961). The results shown a collective structure of knowledge about organizing clearly compromised with a traditional or functionalist logic (Burrell e Morgan, 1994) of *organizing* that evidenced the underlying assumptions of the traditional organizational model and of Human behavior in the workplace. The organizational characteristics of the agencies as they have been planned at the *Attend Project*, manifest themselves as being in agreement with these characteristics, thereby showing that it is a *stable-mechanistic* structure (Kast e Rosenzweig, 1985, 1992; Burns e Stalker, 1961) that they are less efficient to complex and unstable environments. Finally, we'll reflect the necessity of realise others studies to explore not only the relationships between cognitive structures and work organization options but also to explore the origins of the knowledge structures.