

Por que razão se vão embora?  
Análise de uma teoria implícita  
da rotação de pessoal  
através da técnica  
do mapeamento cognitivo

Francisco Guilherme Serranito  
Nunes  
Psicólogo

Resumo. — O presente estudo visa analisar o conteúdo e a estrutura da teoria implícita que um grupo de técnicos desenvolveu a propósito da explicação da saída de pessoal da organização em que trabalhavam, comparando-a com os modelos científicos mais difundidos neste domínio. Com vista a evidenciar o conteúdo e a estrutura da teoria implícita sobre rotação, no presente trabalho recorre-se ao conceito de mapa cognitivo e às técnicas de mapeamento propostas por Bougon (1977, 1983).

A Psicologia Social tem prestado particular atenção ao modo como os indivíduos percebem e organizam a realidade e, conseqüentemente, desencadeiam comportamentos. Neste processo, a noção de representação, enquanto codificação simbólica da realidade, assume particular relevância, porquanto é o modo como a realidade se encontra codificada e organizada no sistema cognitivo dos sujeitos que determina a percepção e a interpretação da realidade, a natureza do signifi-

ficado atribuído às próprias acções, as quais, por seu turno, são geradas num contexto que os próprios sujeitos configuraram de modo a serem consistentes com as previsões e interpretações contidas nas representações possuídas. Os indivíduos geram representações sobre os mais variados domínios do seu espaço significativo, indo desde as representações de objectos físicos a teorias científicas, passando pela representação de entidades individuais (como os líderes) ou grupais (as organizações, por exemplo). Cabe a Moscovici (1961) a iniciativa de estudar de modo sistemático o modo como o homem comum se apropria de uma disciplina científica, no caso vertente, a Psicanálise. Através do desenvolvimento do conceito de representação social, o autor mostrou como os processos de objectivação e ancoragem possibilitam a categorização e a selecção de apenas alguns elementos da Psicanálise, a sua organização num nó figurativo e a sua naturalização. O mesmo estudo revela, entre outros aspectos, que a representação da psicanálise difere de grupo para grupo social, legitimando e reflectindo os interesses e posições sociais destas entidades.

Ao nível individual, e de forma totalmente desligada do conceito de representação social, surgiu toda uma preocupação centrada no contraste do desempenho de leigos e especialistas em áreas do conhecimento que vão desde os domínios estruturados aos domínios sociais. O reconhecimento da comparabilidade de leigos e especialistas numa dada matéria, implica admitir que os leigos podem desen-

volver processos de conhecimento da realidade, apesar de não dominarem os conteúdos e os métodos dos especialistas.

Num trabalho de síntese deste tópico, Martins (1992) notou que, de um modo geral, os especialistas recorrem a processos cognitivos mais elaborados que os leigos ou novatos. Contudo, no caso dos domínios sociais (Psicologia, Medicina, Política e julgamento jurídico), os resultados são contraditórios porquanto das 29 comparações realizadas em 12 estudos revistos, 17 mostram não haver diferenças entre especialistas e leigos ou novatos, 1 mostrou que os leigos eram melhores que os especialistas, 8 mostraram o contrário e os restantes 4 revelaram que os dois grupos recorrem a estratégias cognitivas distintas. Dois tipos de explicação para estes resultados parecem poder ser avançadas: uma metodológica, consistindo em afirmar que o material utilizado nos estudos facilita a aproximação ou o distanciamento entre leigos e especialistas (Dawson, Zeitz e Wright, 1989); outro consiste em apelar para a interação entre o pensamento leigo e o científico (Martins, 1992).

No caso da literatura nos campos do Comportamento Organizacional ou da Psicologia Organizacional, se bem que se tenha registado uma preocupação crescente com o peso das estruturas e processos cognitivos na dinâmica organizacional (Sims e Gioia, 1986; Lord e Maher, 1991), o problema da possível continuidade entre o pensamento leigo e especialista não mereceu a atenção dos investigadores. Por outro lado, os estudos, anteriormente referidos, realizados no sentido

de contrastar leigos e especialistas, compararam grupos em tarefas semelhantes, sem exploraram a possível continuidade entre os esquemas cognitivos comuns e os modelos científicos, tal como realizado por Moscovici (1961).

Neste sentido, o presente estudo visa analisar o conteúdo e a estrutura da teoria implícita que um grupo de técnicos desenvolveu a propósito da explicação da saída de pessoal da organização em que trabalhavam, comparando-a com os modelos científicos mais difundidos neste domínio. Com vista a evidenciar o conteúdo e a estrutura da teoria implícita sobre a rotação, neste trabalho recorre-se ao conceito de mapa cognitivo (Axelrod, 1976) e às técnicas de mapeamento propostas por Bougon (1977, 1983).

Duas razões estiveram presentes na opção pelo domínio da rotação de pessoal para a realização deste estudo. A primeira é de natureza metodológica e refere-se ao facto de existirem neste campo modelos complexos e que têm sido alvo de validação empírica. A segunda é de carácter pragmático e prende-se com a possibilidade de integrar este estudo num processo analítico mais vasto no qual uma instituição bancária se encontrava envolvida e que visava, entre outros aspectos, identificar as causas da intenção de saída.

1. *Teorias implícitas sobre as organizações. conceitos e métodos.*

1.1. O conceito de teorias implícitas sobre as organizações.

São múltiplos os conceitos utilizados para designar os factores internos, de natureza cognitiva, através dos quais os indivíduos conferem sentido à realidade. Markus e Zajonc (1985) referem-se a estes elementos como estruturas cognitivas, definindo-as como representações organizadas de objectos, situações, eventos e acções. As estruturas cognitivas contêm não só elementos conceptuais relativos à definição dos objectos, eventos ou situações, como também referentes às relações entre eles. Ainda segundo os autores, os esquemas influenciam o processamento de informação na medida em que: determinam o tipo de informação que será alvo de atenção e como esta será codificada e organizada; seleccionam a retenção mnemónica, a recordação e a organização da memória; funcionam como grelhas interpretativas, pelo que influenciam as avaliações, julgamentos, predições e inferências; influenciam directamente os comportamentos, especialmente se contiverem elementos comportamentais (Markus e Zajonc, 1985).

Quanto à natureza dos esquemas cognitivos, Sproull (1981) advoga a existência de três grandes categorias nas quais as crenças podem ser agrupadas: crenças fenomenológicas; crenças causais; crenças normativas. As crenças fenomenológicas referem-se à descrição da natureza, de indivíduos, ou sociedades. Por exemplo, eu sou X, nós gostamos de X, o mundo é X, X

aconteceu. As crenças causais contemplam as explicações que os indivíduos produzem dos acontecimentos ou estados observados na natureza, na sociedade ou em si-mesmos. Por exemplo, X aconteceu por causa de Y, Z dá-me satisfação, se tivermos X obteremos Y, etc. As crenças normativas reflectem os estados desejados pelos indivíduos para a sociedade, para a natureza, por exemplo, eu devia fazer Y, você devia ser Z, a empresa devia ir para Y, etc.

No caso particular das organizações, é usual falar-se de estruturas de conhecimento para designar os esquemas utilizados pelos actores em determinados contextos (Walsh, 1989). De acordo com Downey e Brief (1986) no domínio organizacional, a estruturação cognitiva possui custos e benefícios, os quais se podem verificar na tabela 1 (p. 112).

Downey e Brief (1986) sublinha a importância das teorias implícitas da organizações. Para os autores, as teorias implícitas das organizações distinguem-se de outras estruturas de conhecimento dado tratar-se de pressupostos sobre relações de causalidade entre dois ou mais factores, por serem utilizadas principalmente de forma confirmatória e constituírem bases para a orientação da acção. Assim, é através das teorias implícitas que os actores desenham a configuração estrutural das organizações, respondem às exigências impostas pelos elementos estruturais, articulam diferentes objectivos das diversas unidades estruturais de uma organização, promovem mudanças das estruturas organizacionais e, finalmente, ligam os diferentes membros da organização entre

Tabela 1.

Benefícios e custos da estruturação cognitiva (Downey e Brief, 1986).

*Benefícios*

1. Facilita a economia cognitiva
2. Estrutura a experiência organizacional
3. Facilita a interpretação de situações ambíguas
4. Acelera o processamento de informação e a resolução de problemas
5. Completa a informação com dados preexistentes
6. Proporciona bases para a avaliação das pessoas e acontecimentos
7. Permite efectuar previsões de acontecimentos e resultados futuros
8. Fornece bases para a acção

*Custos*

1. Encoraja o pensamento estereotipado
2. Subverte o processamento de informação controlado
3. Preenche as faltas de informação com dados típicos, não verídicos
4. Ignora a informação discrepante (e possivelmente importante)
5. Envieza o processamento da informação ajustando-a aos esquemas existentes
6. Desencoraja a infirmação dos esquemas actuais
7. Resiste à revisão das estruturas cognitivas existentes
8. Inibe a resolução criativa de problemas

si e à organização (Downey e Brief, 1986).

De salientar a metáfora científica utilizada por Downey e Brief (1986) ao escolherem a expressão *teorias implícitas* para se referirem às estruturas de conhecimento possuídas pelos indivíduos. Com efeito, é clara a semelhança entre o significado atribuído pelos autores ao conceito e o que se considera ser uma teoria científica.

## 1.2. O conceito de mapa cognitivo.

O elemento fundamental da definição de teoria implícita das organizações, tal como proposta por Downey e Brief (1986), é o facto de se referir a existência de factores pertinentes para a percepção da realidade organizacional e de estes poderem encontrar-se ligados por relações de causalidade. Ora é

justamente esta concepção que se encontra subjacente ao conceito de mapa cognitivo e às técnicas de mapeamento.

De acordo com Axelrod (1976), «um mapa cognitivo é uma forma específica de representar as convicções de uma pessoa a propósito de um domínio bem delimitado, como um problema político por exemplo. É suposto captar a estrutura das convicções causais da pessoa e determinar as consequências decorrentes desta estrutura» (p. 55). Segundo Bougon (1983), os mapas cognitivos não são mais do que representações dos esquemas cognitivos, ou seja, mapeamento dos conceitos e das relações entre eles; quando se representa uma relação de causalidade, obtém-se um mapa causal.

O recurso ao conceito de mapa cognitivo para efeitos de análise organizacional implica assentar num conjunto

de pressupostos sobre a natureza humana e organizacional. De entre estes há a destacar que a experiência pessoal nunca é apreendida tal como se apresenta ao indivíduo: este impõe-lhe uma estruturação na medida em que pontua, denomina e categoriza o fluxo de experiência de base (Bougon, 1983). Por outro lado, é através de processos epistemológicos, que os indivíduos definem (*enact*), pontuam, seleccionam e retêm a realidade organizacional pelo que «quer o conhecimento, quer o ambiente são simultânea e interactivamente construídos pelos participantes na organização» (Bougon, Weick e Binkhorst, 1977, p. 606).

Quando se adopta uma perspectiva desta natureza, a compreensão de uma organização é indissociável da análise dos conteúdos e dos processos através dos quais os actores constroem, dão sentido à organização e, em consequência dos quais decidem agir. «Compreender o desenvolvimento de uma organização requer um conhecimento das cognições relevantes dos participantes, isto é, dos seus ambientes subjectivos bem como do seu conhecimento sobre os meios e os fins» (Bougon, Weick, e Binkhorst, 1977, p. 606).

Para efeitos de conhecimento sobre os meios e os fins, o conceito de mapa causal parece ser particularmente apropriado. De notar, contudo, como assinalam Weick e Bougon (1986), «o que é importante reter a propósito um mapa causal, é que *ele é a organização*. O mapa causal contém a estrutura, o processo e as matérias de base a partir das quais se constroem consensos e conflitos quando as pessoas coordenam as suas acções» (p. 132). Deste

trabalho de construção resulta uma representação da organização enquanto mapa cognitivo mais ou menos consensual entre indivíduos e grupos.

### 1.3. O estudo dos mapas causais. Alguns elementos metodológicos.

Diversos métodos podem ser utilizados para o estudo dos mapas cognitivos. Para o caso específico dos mapas causais, Weick e Bougon (1986) referem três métodos: 1. Codificação sistemática das declarações escritas por um indivíduo; 2. Codificação das reuniões/encontros nos quais o indivíduo participa; 3. Elicitação de crenças de causalidade através de questionários e entrevistas.

O terceiro método pode ser concretizado sob duas formas. Pode-se partir de variáveis existentes na literatura e pedir aos sujeitos que as liguem de acordo com a causalidade (como realizado por Ford e Hegarty, 1984), o que comporta o problema da não ancoragem na realidade organizacional das variáveis consideradas. Pode-se também fazer com que os indivíduos criem as variáveis e que as relacionem segundo as suas crenças, como aconteceu no estudo levado a cabo por Bougon *et. al.* (1977) ao qual será prestada uma atenção mais cuidada, nomeadamente aos aspectos metodológicos.

O estudo do mapa causal da orquestra de jazz de Utrecht (OJU) foi desenvolvido com base em dois imperativos, um de ordem epistemológica, outro de natureza cibernética. A primeira lógica leva-nos a enfatizar a forma através da qual as variáveis e as suas

relações se tornam parte de um mapa causal. A segunda lógica leva-nos a dar atenção às propriedades do padrão de relações que se obtém no mapa causal, isto independentemente do seu conteúdo (Bougon *et. al.*, 1977).

No plano metodológico, a construção de um mapa causal passa por três fases: obtenção das variáveis; estabelecimento da causalidade; representação do mapa causal. Este método foi sistematizado posteriormente por Bougon (1983) e assumiu a designação de *the self-Q technique*.

As variáveis foram obtidas através de observação natural, de discussão com os elementos da OJU e de entrevistas. Através destes processos foram isoladas 17 variáveis das quais apenas 14 foram seleccionadas para efeitos de estudo. O critério que presidiu à selecção foi o facto de duas serem de natureza individual e uma ser ambígua.

Para o estabelecimento da causalidade entre as variáveis foi criada uma matriz de dupla entrada em que as causas são colocadas à esquerda e os efeitos no topo (ver tab. 1).

O sujeito é convidado a pronunciar-se sobre: que variáveis têm efeito sobre

que outras variáveis; se a relação de causalidade é positiva ou negativa; de que relações está seguro; que variáveis pode influenciar pessoalmente; em que medida as variáveis o influenciam. A representação dos mapas causais obtido pode ser feita de duas formas: através de um polígono de influências ou de um etiograma (ver figura 2).

A constituição do etiograma mereceu por parte de Bougon *et al.* (1977) diversas considerações, fundamentalmente em torno do critério a utilizar para dispor as variáveis ao longo do fluxo de causalidade.

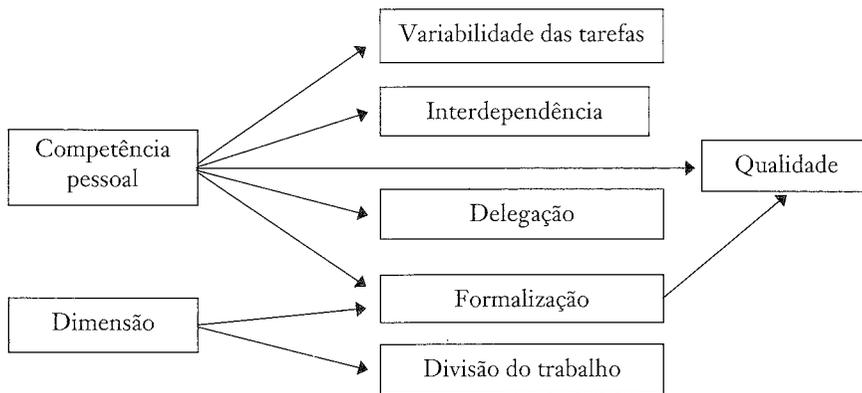
Os critérios podem ser dois: o «*indegree*» e o «*outdegree*». O *indegree* indica-nos em que medida uma variável é determinada por outras e é traduzido pelo número de ligações que uma variável tem com todas as outras na qualidade de efeito. O *outdegree* reflecte em que medida uma variável é determinante das outras e traduz-se no número de ligações que a variável tem com as outras quando vista como causa. Através do cálculo do *indegree* e do *outdegree* é possível dispor as variáveis ao longo do fluxo de causalidade segundo a ordenação que obtiveram nestes critérios. Para o cálculo destes cri-

Tabela 2.  
Exemplo de uma matriz de elicitación de relações.

		<i>Efeitos</i>					
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
Causas	<i>A</i>	+1	+1	0	0	0	-1
	<i>B</i>	-1	0	+1	-1	-1	0
	<i>C</i>	0	0	+1	0	-1	-1
	<i>D</i>	-1	-1	-1	+1	+1	0
	<i>E</i>	0	0	-1	-1	0	0
	<i>F</i>	+1	+1	0	0	0	-1

Figura 1.

Exemplo de um etiograma relativo ao mapa cognitivo de gestores a propósito das causas e efeitos da estrutura (Ford e Hegarty, 1984).



térios, e quando pretendemos representar o mapa cognitivo de um grupo, determina-se a média das ligações nas diferentes variáveis. O cálculo de um rácio entre estas duas medidas fornece informação sobre o nível de estrutura existente no mapa causal e qual o sentido dominante da causalidade.

Virtualmente, cada variável pode ter efeito sobre qualquer outra, tanto de forma directa como por intermédio de uma terceira. As ligações indirectas entre variáveis podem ser obtidas através da potenciação: a elevação ao quadrado dá-nos ligações de nível dois, ou seja, o efeito de A sobre B através de C. As variáveis mais relevantes para a acção e a compreensão são as que possuem um número mais elevado de ligações directas e indirectas (Weick e Bougon, 1986). Para o caso do mapa causal dos membros da OJU o critério utilizado foi o *indegree*, conceptualizado pelos autores como uma medida vectorial de ordem no sistema. O estudo deste mapa, numa óptica for-

mal, permitiu observar que as variáveis com elevado *indegree* – situadas à direita no fluxo de causalidade – são conceptualizadas tradicionalmente como objectivos e são vistas pelos participantes como tendo um nível de inconsistência menor; as que têm um *indegree* mais baixo – mais à esquerda no fluxo de causalidade – são vistas habitualmente como dados da situação; as que têm um *indegree* intermédio são vistas como meios (Bougon *et. al.*, 1977).

Em estudos posteriores (Weick e Bougon, 1986) referem que variáveis com elevado *outdegree* correspondem a inferências pessoais sobre valores, razões ou imperativos.

Por outro lado, os indivíduos percebem-se como mais influenciadores de variáveis com um *indegree* elevado do que de variáveis com baixo *indegree*.

Não foi obtida relação entre o *indegree* e o *outdegree*, o que indica que, para efeitos de explicação da realidade, os indivíduos privilegiam as variáveis cau-

sadas em detrimento das variáveis causadoras, isto com o pressuposto de que estas são mais facilmente controláveis por si (Bougon *et. al.*, 1977). Este resultado constitui um argumento em favor de uma concepção retrospectiva dos objectivos, ou seja, os objectivos são a formulação de realizações anteriores. Se por ventura os indivíduos percebem que não mais podem controlar estas variáveis, deixarão de as considerar objectivos.

A propósito da influência da iniciativa do próprio sobre as outras variáveis e destas sobre aquela, desenvolveram os autores o conceito de inserção. Este conceito refere-se à inclusão de uma variável, que pode não ser prevista pelos participantes, e que goza de uma posição privilegiada relativamente a outras variáveis. A inserção da variável «minha influência» permitiu aos autores postular a existência de três modelos:

1. O modelo posicional: a percepção de um participante da sua influência sobre uma variável é menor se esta se situa no início do fluxo de causalidade do que se esta se localiza mais no fim deste fluxo;
2. O modelo da diluição: se uma variável é influenciada por muitas variáveis, a influência percebida de um indivíduo sobre aquela variável tende a diluir-se;
3. O modelo da confluência: se um participante pode atingir uma variável através de múltiplas vias, tende a perceber-se como tendo uma maior influência sobre essa variável.

Finalmente, uma dimensão de análise que revelou extrema importância para a compreensão dos mapas causais foi o estudo das inconsistências provoca-

das pelo raciocínio sobre a causalidade entre variáveis tomadas duas a duas. A análise das inconsistências encontradas permitiu aos autores estabelecer o efeito estabilizador provocado pela presença de elos de *feedback* que amplificam ou reduzem os desvios. Assim, no interior do fluxo de causalidade, os dados da situação são muito estáveis enquanto que os fins são instáveis. As variáveis com estatuto de fins são as mais consistentes enquanto determinantes de outras variáveis, tanto directa como indirectamente.

A utilização dos mapas causais enquanto instrumento de diagnóstico organizacional articula-se directamente com a pertinência das informações que este método produz para os objectivos do diagnóstico.

De acordo com Weick e Bougon (1986) a utilização dos mapas causais pode fornecer informação sobre um grande conjunto de domínios: em que medida as relações entre as variáveis são estruturadas, quais os conteúdos dos dados da situação, dos meios e dos fins, em que medida estes são individuais ou partilhados (e o mesmo para os valores que orientam a acção), quais as ligações entre variáveis que são dominantes, quais as ligações que estabilizam ou desestabilizam as diferentes áreas do fluxo de causalidade, qual a localização do indivíduo no fluxo de causalidade, quais as principais inconsistências lógicas existentes no fluxo de causalidade.

Perante uma tal riqueza de informação, parece evidente a utilidade dos mapas cognitivos enquanto instrumento de análise organizacional. De assinalar, contudo, que a sua utilização é apenas legítima se estiver subja-

cente uma perspectiva cognitiva das organizações. Ademais, a utilização deste método levanta um conjunto de problemas que importa considerar.

O primeiro problema que aqui se discute refere-se ao nível de análise em que nos localizamos. Se o mapa causal é um conceito de nível individual e a organização tem um carácter fundamentalmente colectivo, como articular estes dois níveis, possibilitando desta forma a obtenção de informações sobre os grupos? A consideração de um mapa causal de grupo implica reconhecer a existência de estruturas cognitivas de natureza colectiva.

Bougon e Weick (1986) referem três possibilidades de constituição de mapas colectivos: mapa médio – resulta do cálculo da média dos mapas individuais; mapas compósitos – os mapas individuais são comparados no seio de um grupo que deve chegar a um mapa que reflecta a convergência dos diferentes elementos do grupo; mapas de integração – os mapas de diferentes grupos interdependentes são relacionados, o que permite evidenciar o grau de integração das variáveis dos diferentes mapas.

Outro problema a salientar relaciona-se com o tempo envolvido na recolha das variáveis pertinentes e na entrevista propriamente dita. Refira-se apenas a título de exemplo que a entrevista realizada aos membros da OJU tinha a duração de quatro horas. Contudo, o método pode ser um pouco abreviado e o investigador pode seleccionar os indivíduos a entrevistar.

Há também a considerar a possibilidade de aparecimento de um conjunto demasiado vasto de variáveis, o que

pode provocar uma grande ansiedade nos entrevistados. Cabe ao investigador escolher as variáveis mais pertinentes para o problema em causa, restringindo o domínio a representar pelo mapa.

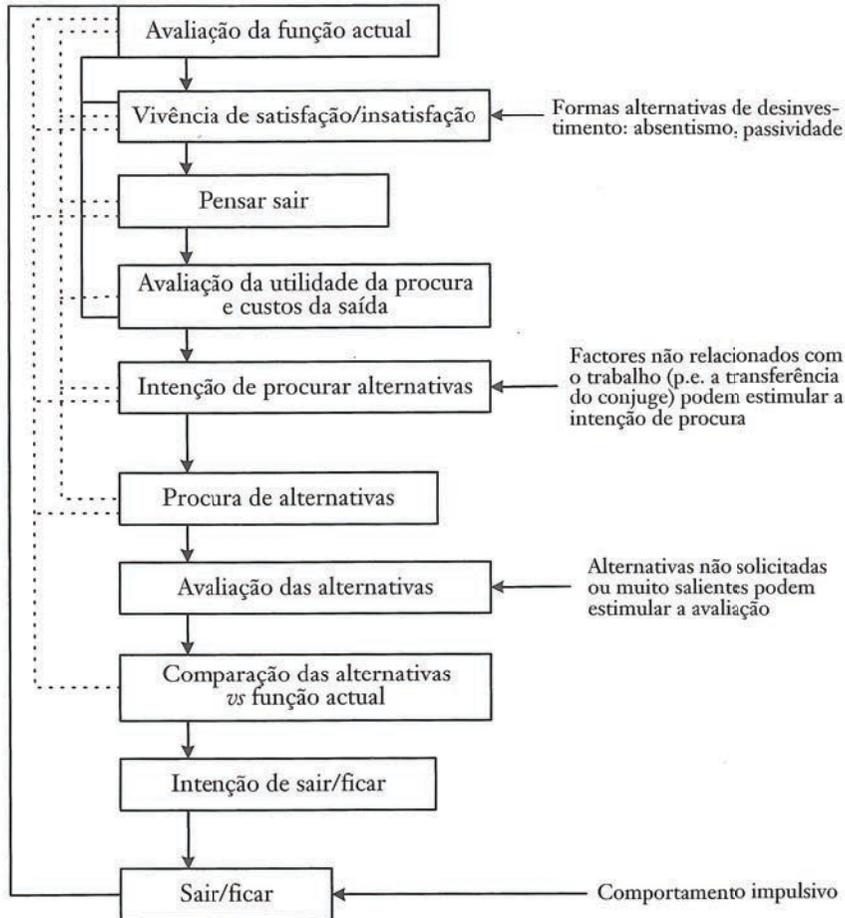
Finalmente, os mapas causais podem ser utilizados em conjunto com outros métodos, constituindo desta forma uma fonte de informação complementar e a cruzar com aquela produzida por outras vias.

Os dados produzidos pelos mapas causais podem ser devolvidos aos participantes que, por esta via, ficam em boas condições para detectar discontinuidades e omissões importantes. Desta forma os mapas constituem bases de trabalho para promover acções de desenvolvimento individual e grupal, bem como métodos de avaliação das mudanças empreendidas.

## 2. *Rotação de pessoal: alguns modelos.*

A preocupação com a rotação de pessoal produziu uma enorme profusão de investigação surgida na literatura da Gestão, do Comportamento Organizacional e da Psicologia Aplicada. Estes estudos consideraram uma grande quantidade e variedade de variáveis predictoras da rotação. Por exemplo, num trabalho de meta-análise, Cotton e Tuttle (1986) demonstraram que 26 variáveis apresentam uma relação estável com a rotação. A simples listagem das variáveis consistentemente relacionadas com a rotação, se bem que ilustrativa, não é suficiente para a plena compreensão do fenómeno, pelo que se torna necessário elaborar modelos que contenham quer as variáveis

Figura 2.  
Modelo de rotação proposto por Mobley (1977).



pertinentes, quer as relações que estas têm entre si, bem como as condições em que as variáveis operam.

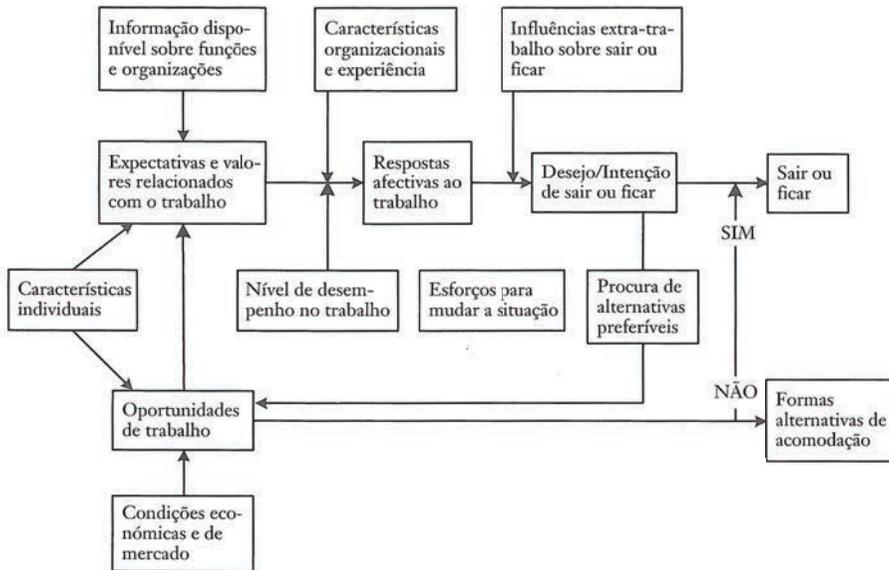
De entre os esforços efectuados com vista à sistematização da explicação da rotação, podemos destacar dois trabalhos: o modelo concebido por Mobley (1977) e aquele desenvolvido por Steers e Mowday (1981).

Mobley (1977) parte da observação de

que existe, na literatura evidência que aponta para uma relação negativa entre a satisfação e a rotação. O facto de esta relação aparecer como significativa, mas não especialmente elevada, pode ser explicado se considerarmos a existência de um conjunto de variáveis que moderam estas duas (Mobley, 1977).

Na sua perspectiva, a grande maioria

Figura 3.  
Modelo de rotação proposto por Steers e Mowday (1981).



dos estudos realizados sobre este problema são pontuais, não envolvendo uma preocupação efectiva com a abordagem do processo na sua globalidade. Em resposta a esta situação, Mobley (1977) propõe um modelo explicativo da rotação, de carácter integrador, que se apresenta na figura 2. Ressalta da observação da figura anterior, a integração do conceito de intenção, o determinante mais imediato do comportamento de saída. Por outro lado, o autor, considera formas alternativas de afastamento como resposta à insatisfação (absentismo, passividade), atribuí uma importância significativa à busca de alternativas por parte do indivíduo e assinala o possível efeito de variáveis não directamente relacionadas com o trabalho.

Salienta, ainda, o possível peso dos comportamentos impulsivos. De notar que não é feita referência explícita às determinantes das formas alternativas de afastamento, nem a factores de ordem social (para além do possível efeito do cônjuge). Igualmente, as características pessoais são afastadas do processo de análise.

Os factores que se acabam de salientar como estando ausentes do modelo de Mobley (1977) encontram-se presentes, quase totalmente, no modelo criado por Steers e Mowday (1981; cfr. fig. 3). Referem os autores que os diversos modelos revistos, apesar das diferenças entre si, têm em comum a conceptualização da rotação em função da combinação de atitudes negativas face ao trabalho e a possibilidade de obter

Tabela 3.

Designação das variáveis tal como foram apresentadas na matriz.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Nível salarial                                 | 8. Nível de prestígio da organização                 |
| 2. Grau de interesse pela reforma                 | 9. Força da crença de que os problemas se resolverão |
| 3. Grau de possibilidade de aprender coisas novas | 10. Nível das recompensas, para além do salário      |
| 4. Nível de conformismo da personalidade          | 11. Grau de facilidade de mudar de emprego           |
| 5. Grau de interesse do conteúdo do trabalho      | 12. Força da tendência para sair da organização      |
| 6. Nível de satisfação com a organização          |  |
| 7. Qualidade do relacionamento com o chefe        |  |

uma alternativa atraente, podendo ou não ser consideradas variáveis intermédias.

O modelo foi construído com base numa integração da revisão de literatura efectuada Steers e Mowday (1981). Nota-se uma grande variedade no que respeita às variáveis utilizadas para explicar a rotação integrando factores pessoais, características do trabalho, sistema de recompensas, relações com a chefia e colegas, etc.

Dado o carácter integrador de ambos os modelos apresentados, podemos afirmar que uma boa parte dos estudos levados a cabo sobre a rotação constituem testes mais ou menos parciais destes modelos. Na generalidade, os resultados obtidos confirmam as hipóteses de partida.

Em seguida, através das técnicas do mapeamento cognitivo, verificaremos qual o conteúdo e a estrutura da teoria implícita sobre a rotação de pessoal que um grupo de técnicos de uma instituição bancária desenvolveu.

### 3. *Método.*

#### 3.1. Definição de variáveis.

As possíveis causas da rotação, em número de 11, integradas na matriz, foram determinadas no decorrer de duas entrevistas de grupo efectuadas com vista à discussão deste problema (fig. 4, p. 124). Foi pedido aos sujeitos que elicitassem o maior número possível de factores relacionados com a tendência para o abandono registada na organização em que trabalhavam. Optou-se por esta alternativa à selecção das variáveis, em detrimento da escolha de variáveis a partir dos modelos, por forma a obter uma linguagem mais próxima dos sujeitos.

Os sujeitos que participaram nestas reuniões podem ser comparados aos que foram entrevistados em quase todas as dimensões, com excepção do facto de desempenharem, em alguns dos casos, funções com responsabilidade de chefia. As produções verbais dos sujeitos foram modificadas por

forma a criar variáveis, adicionando aos substantivos termos indicadores de variação (tais como grau, nível, etc.).

### 3.2. Sujeitos.

A amostra é constituída por 12 quadros superiores de uma instituição bancária possuindo, com apenas uma excepção, uma licenciatura. Os sujeitos procedem dos mais diversos sectores da empresa. Seis possuíam mais de cinco anos de antiguidade e, outros tantos estavam há menos de cinco anos na organização. Quatro eram do sexo masculino e oito do sexo feminino.

### 3.3. Instrumento e procedimento.

Os dados foram recolhidos no decorrer de uma série de 12 entrevistas individuais integradas numa fase inicial de um trabalho de análise das determinantes da rotação. Estas tinham uma duração aproximada de 1h 30' e eram compostas por duas partes. Na primeira os sujeitos respondiam às perguntas contidas num guião e destinadas à contextualização do problema da rotação naquela organização específica. Na segunda parte da entrevista, destinada à recolha de dados para o estudo dos mapas cognitivos, os sujeitos eram confrontados com a matriz de causas e efeitos e era-lhes pedido que assinalassem com +1 se a causa determinasse positivamente o efeito, -1 se esta relação fosse negativa e 0 se não houvesse relação.

## 4. Resultados.

Para análise dos resultados individuais foram calculados os *indegree* e *outdegree* de cada variável contida na matriz. O mapa colectivo foi constituído através da média aritmética dos *indegree* e *outdegree* individuais.

Para a selecção das variáveis mais significativas, foi utilizado o qui-quadrado, com base na hipótese nula de distribuição aleatória das respostas pelas categorias de relação e não-relação, independentemente do sentido, positivo ou negativo desta. Este procedimento permitiu estabelecer como significativas todas as frequências superiores a 10 numa determinada opção de resposta.

A ordenação das variáveis de acordo com os respectivos *indegrees* médios pode ser observada na tabela 4 (p. 122). A força da tendência para sair, a variável hipoteticamente dependente, destaca-se pelo seu elevado *indegree*, o que era de esperar, na medida em que, aquando da fase de determinação das variáveis em jogo, esta foi assinalada como a variável a explicar. O nível de satisfação aparece como a variável com um *indegree* mais elevado. Obtiveram um *indegree* baixo, o interesse do trabalho, a facilidade de mudar de emprego e a personalidade conformista. De salientar que o prestígio da organização se destaca por possuir o *outdegree* mais elevado. Segue-se o nível salarial, o conteúdo do trabalho e a possibilidade de aprender coisas novas. A intenção de saída, a facilidade de mudar de emprego e o interesse pela reforma são as variáveis menos estruturantes.

A figura 5 (p. 125) contém o etiograma das variáveis consideradas. A análise

Tabela 4.  
Ordenação das variáveis segundo o *indegree*.

<i>Código</i>	<i>Designação</i>	<i>Indegree</i>
L	Força da tendência para sair	9.08
F	Nível de satisfação com a organização	6.08
B	Nível de interesse pela reforma	5.42
C	Grau de possibilidade de aprender coisas novas	5.00
I	Força da crença na resolução dos problemas	5.00
H	Nível de prestígio da organização	4.50
J	Nível das recompensas (além do salário)	4.00
A	Nível salarial	4.00
G	Qualidade da relação com o chefe	3.42
E	Grau de interesse do trabalho	3.00
K	Grau de facilidade de mudar de emprego	2.33
D	Nível de conformismo da personalidade	1.92

Tabela 5.  
Ordenação das variáveis segundo o *outdegree*.

<i>Código</i>	<i>Designação</i>	<i>Outdegree</i>
H	Nível de prestígio da organização	6.08
A	Nível salarial	5.80
E	Grau de interesse do trabalho	5.67
C	Grau de possibilidade de aprender coisas novas	5.58
I	Força da crença na resolução dos problemas	5.25
G	Qualidade da relação com o chefe	5.00
J	Nível das recompensas para além do salário	4.83
D	Nível de conformismo da personalidade	4.00
F	Nível de satisfação com a organização	4.00
L	Força da tendência para sair	3.50
K	Grau de facilidade de mudar de emprego	3.33
B	Nível de interesse pela reforma	2.00

do fluxo de causalidade é concretizada pela disposição das variáveis segundo o *indegree*. A utilização deste critério de organização apenas permite dispor as variáveis numa dimensão, no caso vertente, a horizontal. No sentido de facilitar a leitura do mapa cognitivo, utilizou-se como segundo critério o *outdegree*. Este procedimento, não es-

tava previsto pelos autores que trabalham com esta técnica, contudo revelou-se pertinente porquanto permite uma visualização imediata dos dois critérios em cada variável e possibilita a sua disposição no espaço.

O sinal colocado em cada conexão a natureza da relação causal. Verificou-se, deste modo, que a saída é a variá-

vel final, explicada pelas restantes. De notar, que o prestígio da organização, a personalidade, a facilidade de mudar de emprego e o interesse pela reforma não possuem relações significativas com qualquer das variáveis consideradas. A possibilidade de aprender coisas novas e o conteúdo do trabalho influenciam-se reciprocamente de forma positiva, sendo que a primeira variável afecta a saída através da segunda, não directamente. É ainda de salientar o facto de a tendência para sair influenciar positivamente o salário.

Na perspectiva de Bougon e Weick (1986), a estruturação das variáveis segundo o *outdegree*, permite evidenciar aquilo que os indivíduos consideram como inferências pessoais sobre valores, razões ou imperativos. Deste modo, seria plausível interpretar a possibilidade de aprender coisas novas, o nível salarial, o conteúdo do trabalho e o prestígio da organização como os principais valores em jogo para os indivíduos estudados (ver figura 5, p. 125).

##### 5. *Discussão.*

Ainda que Bougon, Weick, e Binkhorst (1977) dispensem a análise dos conteúdos do mapa cognitivo, não podemos deixar de assinalar as francas semelhanças entre o mapa colectivo obtido e os modelos sobre a rotação atrás apresentados. Vejamos uma possível leitura do mapa enquanto modelo, implícito, da rotação, agora formalizada.

A variável a explicar é a tendência para abandonar a organização. Ao que parece, o antecedente imediato desta

tendência é a satisfação organizacional. O acreditar que os problemas se irão resolver, o nível salarial e outras recompensas, o conteúdo do trabalho, a relação com o chefe e o prestígio da organização determinam directamente a tendência para a saída.

O conteúdo do trabalho mantém também relações de causalidade directa com a satisfação e com a possibilidade de aprender coisas novas. Esta última variável seria também causa do interesse do conteúdo do trabalho, demonstrando circularidade causal.

A tendência para o abandono e o nível salarial relacionam-se de forma recíproca mas negativamente: um elevado nível salarial determina a saída, mas esta tendência influencia, por sua vez o nível salarial. Este resultado poderia ser interpretado se atribuirmos, na organização específica na qual decorreu o estudo, um papel negocial ao abandono. Esta interpretação constitui uma inovação face aos modelos científicos expostos os quais não consideram o possível efeito retroactivo da saída sobre as variáveis que lhe deram origem. Por outro lado, o conteúdo do trabalho e o nível salarial influenciam a tendência para sair da organização por intermédio da satisfação. O prestígio da organização é um factor que proporciona facilidade de mudar de emprego.

De acordo com Weick (1979), quanto maior o número de *inputs* e/ou *outputs* de uma variável, maior a sua pertinência para um determinado sistema social. Assim, podemos interpretar os resultados significativos como as variáveis importantes para o grupo estudado na organização concreta. Estas, poderiam merecer a atenção dos inves-

Figura 4.  
Teoria implícita da rotação.

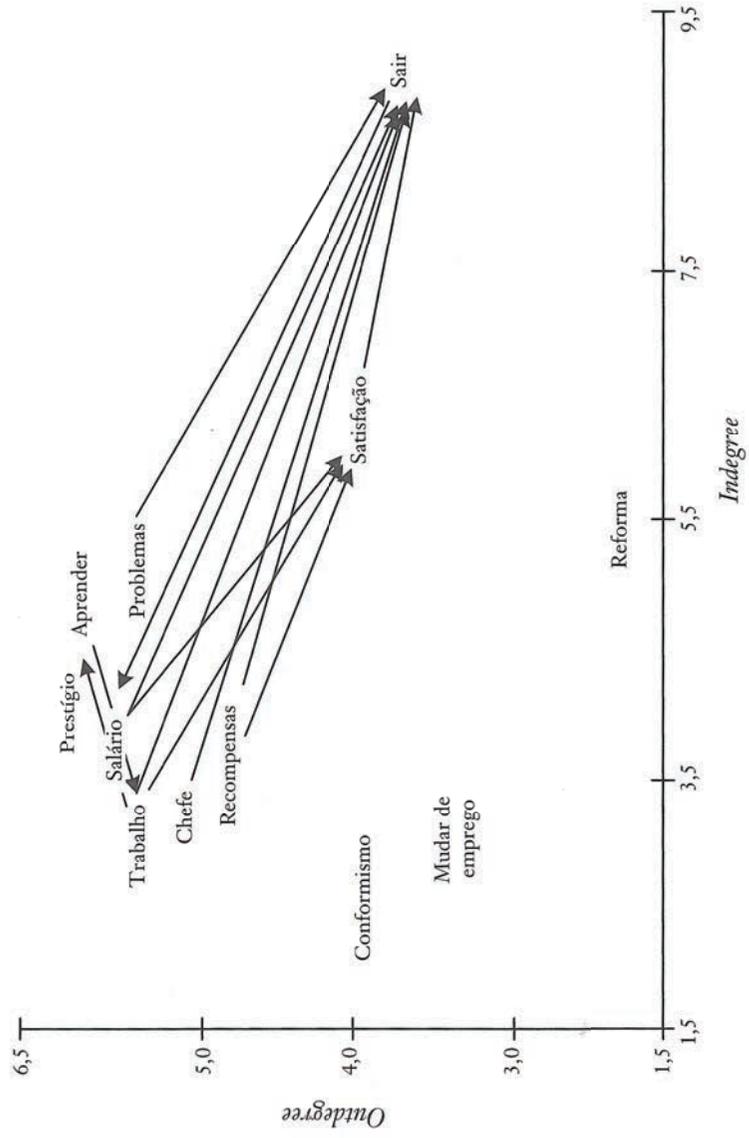
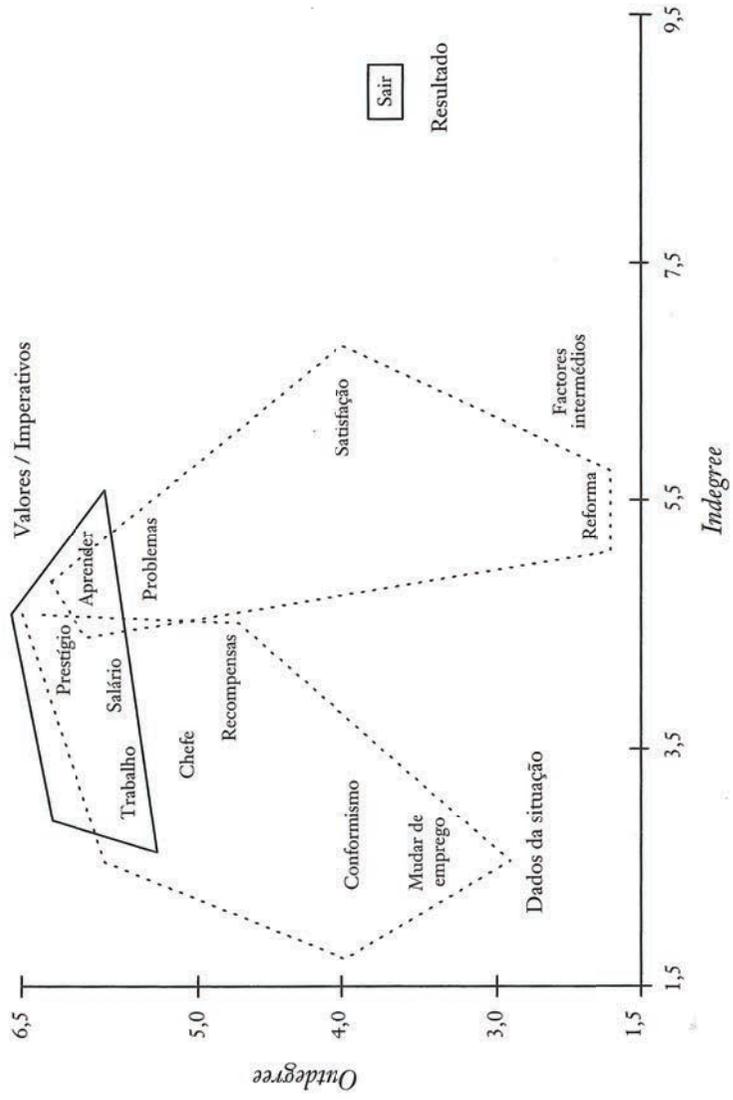


Figura 5.  
Categorização das variáveis.



tigadores em estudos posteriores no mesmo grupo.

Na óptica de Bougon e Weick (1986), quando estruturamos um mapa causal de acordo com o *indegree*, é usual que as variáveis fiquem dispostas segundo três grupos: os dados da situação, os factores intermédios e os resultados.

Interpretando deste modo os dados obtidos, poderíamos conceber como dados da situação para o grupo estudado, a personalidade dos indivíduos, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de aprender coisas novas, a facilidade de mudança, a relação com o chefe, o salário, outras recompensas para além deste e o prestígio da organização para que trabalham. De notar que se trata de variáveis usualmente consideradas estruturais nos modelos de comportamento organizacional.

Como factores intermédios teríamos o interesse pela reforma, o acreditar que os problemas se irão resolver e a satisfação. A tendência para sair seria claramente um resultado final de toda esta teia de variáveis, não podendo ser considerada um objectivo.

Os valores dominantes do grupo estudado seria o interesse do trabalho, o prestígio da organização, o salário e a possibilidade de aprender coisas novas. Esta configuração de valores ganha inteligibilidade quando a situamos no contexto organizacional e profissional em que foi produzida: uma instituição bancária de elevado estatuto nacional e um grupo altamente profissionalizado.

É importante salientar a complexidade do mapa que foi obtido. Este é composto por 12 variáveis que apresentam entre si 13 conexões consideradas significativas. De notar que este número

poderia ser reduzido se o método tivesse sido seguido integralmente, ou seja, numa entrevista posterior, conformar com os sujeitos os efeitos que consideram de facto como verdadeiros. Por questões de ordem prática, estas relações não foram submetidas a confirmação por parte dos sujeitos. Não foi, de igual forma, estudado o nível de controlo sobre as variáveis que cada um se atribuí.

Na globalidade, os resultados obtidos são francamente encorajadores para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Este método pode ser utilizado nos mais diversos domínios ou, mesmo, constituir uma componente de processos de diagnóstico mais alargados. O confronto dos indivíduos e grupos com os seus próprios mapas poderia constituir uma via privilegiada para atingir acordos sobre determinados problemas, para levantar necessidades de formação e, mesmo para avaliar a formação que os indivíduos frequentam. Este resultado poderia ser conseguido através da análise sequencial dos mapas cognitivos dos indivíduos à medida em que estes progredem na sua formação ou outro tipo de experiência. Os mapas seriam, assim, utilizados como instrumentos de desenvolvimento individual e organizacional.

#### *Referências.*

- Axelrod, R. (1976), *The structure of decision*, Princeton University Press, New Jersey.
- Bougon, M. (1983), «Uncovering cognitive maps: The self-Q technique», in G. Morgan (ed.), *Beyond Method: strategies for social research*, Sage, Beverly Hills.

- Bougon, M., Weick, K., e Binkhorst, D. (1977), «Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra», in *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-39.
- Downey, H., e Brief, A. (1986), «How cognitive structures affect organizational design: implicit theories of organizing», in H. Sims, e D. Gioia (eds.), *The Thinking Organization: dynamics of organizational social cognition*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Dawson, V., Zeitz, C., e Wright, J. (1989), «Expert-novice differences in person perception: evidence of experts sensitivities to the organization of behavior», in *Social Cognition*, 7, 1-30.
- Ford, J., e Hegarty, W. (1984), «Decision makers' beliefs about the causes and effects of structure: an exploratory study», in *Academy of Management Journal*, 27, 271-91.
- Markus, H., e Zajonc, R. (1985), «The cognitive perspective in social psychology», in G. Lindzey, e E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology*, Random House, Nova Iorque.
- Martins, A. (1992), *A influência das estrutura e processos cognitivos no julgamento de um caso de maus tratos a menores*, ISPA, Lisboa, não publicado.
- Mobley (1977), «Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover», in *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, 237-40.
- Moscovici, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son publique*, PUF, Paris.
- Sproull, L. (1981), «Beliefs in organizations», in P. Nystrom e W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Londres.
- Steers, R., e Mowday, R. (1981), «Employee turnover and post-decision accommodation processes», in L. Cummings e B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich.
- Walsh, J. (1989), *Knowledge Structures & the Management of Organizations: a research review & agenda*, Amos Tuck School of Business Administration, Hanover, não publicado.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Weick, K., e Bougon, M. (1986), «Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure», in H. Sims e D. Gioia (eds.), *The Thinking Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Abstract. – The aim of the present paper is to analyse the content and structure of an implicit theory put forward by a group of technicians to account for employees leaving the organisation they used to work for, comparing it with well known extant scientific models. The author makes both use of the concept of cognitive map, and of the mapping techniques advanced by Bougon (1977, 1983).