



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 8, art. 15, p. 309-335, ago. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.8.15>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



A Retórica do mau Comportamento nas Organizações

The Rethoric of Misbehavior in Organizations

Vania Martins dos Santos

Doutora em Administração pela PPGA Unigranrio

E-mail: vaniamarsan@yahoo.com

Endereço: Vania Martins dos Santos

Rua Prof. José de Souza Herdy, 1.160, bloco C, 2º andar
– 25 de Agosto – Duque de Caxias – Rio de Janeiro. CEP
25071-202, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

Artigo recebido em 11/04/2022. Última versão
recebida em 27/04/2022. Aprovado em 28/04/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a construção da categoria “mau comportamento organizacional” nos discursos gerenciais, considerando estes discursos como atividades reivindicatórias que tentam persuadir quanto à condição problemática deste comportamento no contexto organizacional e propor estratégias de intervenção e controle sobre esta forma de desvio. Como parte do trabalho de campo foi utilizada a metodologia qualitativa, composta por entrevistas em profundidade e análise retórica do discurso de nove gestores, ocupantes de postos intermediários em distintas organizações. A partir desta análise, que privilegia os constructos retóricos centrais no processo de elaboração, legitimação e transformação de rótulos de desvio, a pesquisa identifica nesta retórica um conjunto de características que colocam o indivíduo em oposição a um perfil marcante na retórica neoliberal da sociedade capitalista. O mercado aparece neste contexto como a figura prognóstica principal para punir adequadamente os desvios daqueles que fracassam diante dos padrões de comportamento organizacional exigidos.

Palavras-Chave: Desvio. Mau Comportamento. Rotulação. Retórica. Atividades Reivindicatórias

ABSTRACT

This article aims to analyze the construction of the category “misbehavior” in managerial discourses, considering these discourses as claiming activities that try to persuade about the problematic condition of this behavior in the organizational context and propose intervention and control strategies on this form of deviation. As part of the fieldwork, a qualitative methodology was used, consisting of in-depth interviews and rhetorical analysis of the discourse of nine managers, occupying intermediate positions in different organizations. From this analysis, which privileges the central rhetorical constructs in the process of elaboration, legitimation and transformation of labels of deviation, the research identifies in this rhetoric a set of characteristics that place the individual in opposition to a striking profile in the neoliberal rhetoric of capitalist society. The market appears in this context as the main prognostic figure to adequately punish the deviations of those who fail in the face of the new standards of organizational behavior required.

Keywords: Deviance. Misbehavior. Labelling. Rhetoric. Claims-Making Activities

1 INTRODUÇÃO

No campo da administração, o comportamento desviante é abordado como um problema organizacional que deve ser enfrentado por formas eficientes de gestão. Nesse contexto, uma série de estudos identificados com a abordagem do comportamento organizacional busca construir uma teoria abrangente capaz de tratar o desvio como fenômeno organizacional distinto, abarcando em seu escopo uma gama cada vez mais ampla de comportamentos outrora estudados isoladamente e por diferentes campos de conhecimento. Sua preocupação fundamental é com a manutenção e o desenvolvimento de comportamentos conformados às expectativas e favoráveis à realização de objetivos organizacionais. Essas abordagens acusam o “mau comportamento organizacional” (*misbehavior*) dos empregados como uma epidemia de atos destrutivos contra a organização ou seus membros, que justificaria a existência de estudos sistemáticos focados no fenômeno e capazes de propor medidas para gerenciá-lo (Robinson & Bennet, 1995; Vardi & Wiener, 1996; Giacalone & Greenberg, 1997; Kidwell & Martin, 2005; Vardi & Weitz, 2016).

No contexto desta discussão, a atenção destinada aos gestores das organizações limita-se a tratá-los, ora como meros agentes de controle que tentam adequar os comportamentos dos empregados às suas diretivas, ora como atores disfuncionais que não conseguem deter, e até mesmo contribuem para a proliferação de desvios na organização, desenvolvendo práticas ineficientes de gestão. Uma dimensão, entretanto, permanece ausente nesta problemática: o comportamento desviante como uma construção social, considerando-se especialmente o papel dos gestores nesse processo.

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

A abordagem informada pela perspectiva da reação social não se restringe a investigar os classificados como transgressores de regras, mas se interessa pela construção das classificações dos comportamentos desviantes, destacando os processos que levam não só ao estabelecimento das regras, mas, principalmente, à aplicação bem-sucedida de um rótulo a seus “infratores”. De acordo com Erikson (1962, p. 308), “a variável crítica no estudo do desvio é a audiência social”, argumentando que as análises do desvio devem mudar seu foco

de atenção das propriedades supostamente inerentes a certas formas de comportamento chamados de desviantes, para as “atividades reivindicatórias” que geram as rotulações de desvio e sua aplicação a certos indivíduos, grupos ou organizações.

Para Spector e Kitsuse (1977, p. 83), as atividades reivindicatórias representam as “exigências que uma parte faz a outra, demandando por ações, recursos, novas políticas ou mudanças nos parâmetros interpretativos em torno do objeto de reivindicação”. Estas reivindicações são utilizadas para tornar convincentes as alegações em torno das causas, consequências e responsabilidades envolvidas nos comportamentos desviantes, tornando-se centrais nos processos de elaboração, legitimação e transformação de rótulos de desvio. De acordo com Best (1990), o exame destas reivindicações pode ser apurado com uma análise retórica que trata de sua construção discursiva e de seus modos de ação sobre os públicos aos quais se destinam, tentando fazê-los aderir às suas teses, modificar ou reforçar seus enquadramentos ou mesmo suscitar questionamentos sobre o tema.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar a construção da categoria “mau comportamento organizacional” nos discursos gerenciais, considerando estes discursos como atividades reivindicatórias que tentam persuadir quanto à condição problemática deste comportamento no contexto organizacional e propor estratégias de intervenção e controle sobre esta forma de desvio.

A investigação desta categoria, por meio dos quadros de análise aqui propostos, permite deslocar a pergunta fundamental que norteia os estudos sobre comportamentos desviantes no contexto organizacional: dos fatores que causam os desvios para os modos pelos quais os desviantes são classificados como tais. É no diálogo deste *insight* sugerido pela perspectiva sociológica da reação social com o campo organizacional, que se estabelece o vetor de leitura dos discursos analisados. Como sugere Whetten (2003), abordagens originais em determinado campo podem ser construídas a partir das contribuições de discussões sobre o fenômeno provenientes de outras áreas.

No atual estado da arte, pouco sabemos sobre a visão dos gerentes a respeito do que constituem os desvios nas organizações, dada a ausência de discussões expressivas sobre as categorias que definem o fenômeno no contexto das organizações, especialmente as empresariais. Neste contexto, justifica-se um estudo mais atento dos discursos gerenciais que abordam o mau comportamento organizacional e dos enquadramentos propostos para o seu controle.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os fundamentos sociológicos do desvio apresentam perspectivas inicialmente marcadas por uma abordagem etiológica que, segundo Santos (2013), origina-se na criminologia positivista e trabalha com um método causal-determinista fundado na pergunta: ‘por que certas pessoas cometem desvios?’. A orientação fundamental, segundo o autor, é para as causas determinantes do comportamento desviante, sendo este tomado como uma realidade objetiva e estudada como coisa. É a partir da perspectiva da reação social que ocorre o deslocamento da atenção das questões etiológicas para o processo social de rotulação.

2.1 Abordagens etiológicas do desvio

Segundo Pffol (1994), a primeira perspectiva moderna sobre o desvio é a perspectiva clássica, surgida nos escritos de Cesare Beccaria e de Jeremy Bentham, no século dezoito. Nessa perspectiva, o desvio é compreendido no contexto de uma racionalidade calculista, que maximiza o prazer e minimiza a dor. Nesta perspectiva, os indivíduos tendem a escolher os comportamentos desviantes em detrimento da conformidade, sempre que aqueles são capazes de render mais prazer do que dor, sendo a administração da punição um fator crucial para gerar uma condição dolorosa que exceda os prazeres oriundos das ações desviantes (Unger, Crete & Pavlich, 2018).

A visão desses filósofos clássicos ofereceu os fundamentos da moderna teoria da dissuasão desenvolvida na criminologia (Tomlinson, 2016), segundo a qual os indivíduos, ao pautarem suas ações por cálculos racionais de caráter utilitário, deixam de cometer crimes sempre que os custos prevalecem sobre os benefícios que podem ser obtidos com os atos criminosos. Tal efeito de dissuasão atuaria tanto sobre os que infringiram a lei, diretamente afetados pelas punições, como também sobre aqueles que não a infringiram, mas que testemunham os custos trazidos por essas punições.

Nos estudos organizacionais, Hollinger e Clark (1983) aplicam o modelo da teoria da dissuasão, concluindo que a percepção quanto à certeza e à severidade das sanções são fatores com influência significativa na detenção da prática de furtos entre empregados nas organizações. Treviño e Nelson (2017) indicam que a aplicação de punições repercute sobre a disciplina dos subordinados, afetando sua percepção dos riscos de cometer tais condutas.

Ao contrário da imagem clássica do desvio, a imagem da patologia que fundamenta as abordagens funcionalistas concentra sua atenção nas características do indivíduo desviante,

que carregaria em si – em seu corpo ou em sua mente – os fatores causadores dos desvios. A doença, e não uma escolha racional maximizadora de benefícios, seria o elemento determinante do comportamento desviante. Deste modo, o foco da abordagem se desloca da punição para o tratamento e a cura, adotando perspectivas médicas que se preocupam em distinguir o normal do patológico, o “são” do “insano”, marcando todos aqueles que seriam portadores de características de comportamento “anormais”, tomados como expressões ou sintomas de desequilíbrios e doenças (Becker, P., 2018). Desde a busca de “anomalias” em certas partes do corpo, como a cabeça e as mandíbulas entre os criminosos por Cesare Lombroso no século dezenove, até a busca do perfil das “personalidades criminosas” (Yochelson & Samenow, 1976), esta perspectiva produz o rótulo do desviante como um “monstro humano” violador das leis dos homens e da natureza, que demandaria inúmeras técnicas de localização, classificação e intervenção (Foucault, 2001).

Nos estudos organizacionais, Greenberg (1997) identifica uma vertente que busca identificar perfis de empregados que seriam os mais inclinados à prática de roubos nas empresas. O autor observa que parte significativa do receituário da psicologia industrial para controlar esse tipo de prática nas organizações apostou no uso sistemático de “testes de integridade”, que visavam à identificação e à rejeição dos perfis dos futuros empregados com maior propensão de engajamento nesses comportamentos, tendo tais estudos preservado potencial de atenção no campo de pesquisas sobre Administração de Recursos Humanos (Sturman & Sherwyn, 2009; Karren & Zacharias, 2007). Furnham e Taylor (2011) apresentam robusto levantamento de estudos que, a despeito de elencarem uma série de objeções ao emprego de tais técnicas, reconhecem avanços significativos no interesse, na pesquisa e no uso de testes de integridade.

A imagem da patologia apresenta, ainda, uma outra face, que contempla o deslocamento do foco do problema do indivíduo para a sociedade. A corrente de estudos sobre o desvio conhecida como “*Strain Theory*” (Merton, 1970) enfoca o problema da anomia, para analisar o enfraquecimento das normas e a perda de sua capacidade de orientação da conduta humana. Neste contexto, os altos níveis de desvio tenderiam a ocorrer em sistemas sociais onde uma ênfase excessivamente forte é colocada no alcance de determinados objetivos socialmente valorizados, sem o reforço correspondente nos procedimentos considerados legítimos para o alcance desses objetivos. De acordo com Merton (1970, p. 233), “a síndrome de elevadas aspirações e limitadas oportunidades reais, como temos visto, é precisamente o padrão que provoca o comportamento desviado”.

Analisando este fenômeno em contexto organizacional, Cohen (1993) afirma que condutas antiéticas tendem a surgir em organizações onde a gestão coloca ênfase excessiva no alcance de objetivos, sem o correspondente foco na observação dos procedimentos legítimos para atingir esses objetivos. Tal orientação se irradiaria por toda a organização, atingindo as dimensões formais e informais de sua cultura, criando então um clima que encoraja esse tipo de conduta. Litsky, Eddleston & Kidder (2006) chegam à mesma conclusão, defendendo que a ênfase nos resultados da competição leva à crença na necessidade de comportamento inescrupuloso para vencer. De acordo com esta literatura, a anomia no local de trabalho aumenta o comportamento desviante dos funcionários e reduz sua disposição para se engajar em comportamentos de cidadania organizacional (Jahanshahi & Dehghani, 2019, p.2).

As perspectivas que exploram patologias provenientes de ambiente socialmente desorganizado ou anômico preservam o ideal de uma ordem social capaz de funcionar de modo harmônico, cabendo aos pesquisadores destes ambientes identificar os aspectos disfuncionais e propor formas para sua correção. A abordagem do comportamento organizacional ao fenômeno do desvio é pródiga em apresentar receituários desta natureza, com o intuito de gerenciar os fatores do ambiente social da organização que poderiam impactar negativamente nos comportamentos, inclinando os empregados a desvios (Bamfo, Dogbe & Mingle, 2018). Dentre estes fatores, destacam-se: expectativas ambíguas de papel, maus exemplos dados por gestores que cometem desvios ou são tolerantes com tais comportamentos, metas de desempenho inalcançáveis e sistemas disciplinares inadequados para conter subculturas informais desviantes, bem como tratamentos injustos para com os empregados, que desviam por retaliação (Litzky, Eddlestone & Kidder, 2006).

2.2. A perspectiva da reação social e os estudos organizacionais

A perspectiva da reação social configurou-se como uma área de estudos na sociologia americana do desvio nas décadas de 1960 e 1970, que passou a privilegiar as interações sociais para entender tanto como os rótulos de desvio são produzidos, legitimados e atribuídos a certos indivíduos ou grupo, quanto sua dinâmica de transformação (Grattet, 2011). A crítica ao objetivismo e ao funcionalismo que predominavam nas análises sobre o desvio é o elemento que agrupa esses estudos sob a mesma denominação, ora aparecendo como abordagem da rotulação, ora como abordagem da reação social.

Ao longo de sua evolução, esta abordagem destacou o papel crucial das interações entre os grupos e a sociedade na definição de quais comportamentos serão socialmente vistos

como criminosos (Tannembaum, 1938; Sutherland, 1944). A maior repercussão das discussões desta perspectiva foi obtida com o clássico estudo de Howard Becker, *Outsiders* (1963), no qual é claro o enfoque no desvio como um fenômeno socialmente produzido, tendo-se em conta os processos sociais por meio dos quais rótulos são criados, aplicados, sustentados e/ou modificados: “O desvio não é qualidade do ato que a pessoa comete, mas uma consequência da aplicação por outros de regras e sanções a um ‘infrator’, (...) o comportamento desviante é aquele que as pessoas rotulam como tal” (Becker, H., 2008, p. 22).

Compartilhando as premissas do interacionismo simbólico, a perspectiva da reação social sustenta que o significado de um determinado ato é inerentemente ambíguo e vem a ser construído através de processos sociais. A teoria concentra-se principalmente em como as instituições e os agentes de controle social definem e enquadram atos desviantes, destacando o papel que a autoridade, o status e o poder desempenham na atribuição de identidades sociais aos indivíduos. Deste modo, sustentam que um motivo adicional, se não primário, para rotular é o maior controle social (Bernburg, 2019). A partir deste *insight*, as problemáticas de pesquisa inclinaram-se para questões relacionadas ao desenvolvimento sócio-histórico dos rótulos que categorizam os desvios; à aplicação destes rótulos a certas categorias de pessoas em certas circunstâncias; à operação de instituições de controle social e às consequências práticas e simbólicas do processo de rotulação (Grattet, 2011).

O diálogo das premissas da perspectiva da reação social com abordagens críticas adicionou novos conceitos que enriqueceram a descrição do desenvolvimento histórico e social dos rótulos, permitindo relacioná-los a processos mais amplos de construção de problemas sociais, a tecnologias e estratégias empregadas por instituições de controle em dados períodos históricos e a discursos de nível mais amplos sobre a governabilidade da ordem social (Pavarini, 2019).

No que tange aos estudos organizacionais, Granovetter (2007) observa a predominância de enfoques econômicos e funcionalistas no estudo do fenômeno da corrupção, interessados ou na identificação da estrutura de incentivos a tais práticas ou na medição de seus impactos sobre a eficiência das atividades econômicas. Para o autor, entretanto, a definição de um "desvio" inevitavelmente envolve um julgamento a respeito da legitimidade daquele comportamento, introduzindo um "irreduzível componente sociológico" que, em sua visão, recebeu pouca atenção investigativa (Granovetter, 2007, p. 170). Bowles e Gelfand (2006, p.2) apontam uma escassez de pesquisas que tenham enfrentado a questão, pois pouca atenção tem sido dada “aos fatores que produzem sistemáticas variações na

construção social dos comportamentos desviantes”. Para Mendonça (2001), o potencial da abordagem da construção social do desvio nas organizações não teve seu potencial explorado de modo satisfatório na pesquisa em administração.

Shadnan, Crane e Lawrance (2020) apontam que pesquisas sobre a má conduta organizacional enfocam primordialmente os processos que levam indivíduos e organizações a se engajarem em condutas moralmente questionáveis, restando uma grande lacuna de pesquisas que permitam investigar como estas condutas são socialmente construídas como uma falhas morais, isto é, reconhecidas como um descumprimento das normas morais ou expectativas de uma comunidade. Empregando a perspectiva da reação social, observam que o desvio das normas não é uma característica inerente a alguma conduta organizacional específica, mas sim a atribuição de uma categoria discursiva às condutas, através do trabalho de atores interessados.

2.3 A literatura “*Managing Organizational Deviance*”

Os comportamentos que desviam de parâmetros organizacionais recebem atenção desde os primórdios das teorias administrativas (Ackroyd & Thompson, 1999). Entretanto, é na década de 1990, que uma preocupação singular emerge no campo da administração, orientando uma temática consistente de investigação que direciona o foco de sua atenção para fenômenos então denominados como “mau comportamento organizacional” (Vardi & Wiener, 1996), “comportamento desviante” (Robinson & Bennett, 1995), comportamento “antissocial” (Giacalone & Greenberg, 1997), “não convencional” (Analoui & Kakabadse, 1992) ou, ainda, “disfuncional” (Griffin; Oleary-Kelly & Collins, 1998). Nestes trabalhos, em que os termos frequentemente se intercambiam, os autores assinalam a ocorrência e a relevância de um problema organizacional, a ser superado por formas mais eficientes de gestão. Deste modo, concentram esforços em definir, compreender as causas, analisar os impactos e, principalmente, propor os controles adequados à solução destes problemas. Tal abordagem se identifica predominantemente com os estudos norte-americanos de comportamento organizacional, dirigindo a atenção para a questão de como desenvolver e manter comportamentos conformados às regras e objetivos organizacionais (Collinson & Ackroyd, 2005).

Nesse contexto, Robinson e Bennett (1995, p. 556) definem o comportamento desviante de empregados como “o comportamento voluntário que viola normas organizacionais, trazendo ameaças ao bem-estar da organização, de seus membros, ou de

ambos”. As autoras constroem uma tipologia de comportamentos desviantes, observando, por um lado, a quem ameaçariam (organização ou pessoas) e, por outro, a maior ou menor seriedade dos danos provocados. As autoras incluem na tipologia comportamentos como: sair mais cedo, fazer paradas excessivas, diminuir o ritmo de trabalho, desperdiçar recursos; sabotar equipamentos, aceitar suborno, roubar, praticar favoritismos, espalhar maledicências, esquivar-se de responsabilidades e competir de modo desleal.

Vardi e Wiener (1996, p. 153) incluem em sua discussão outro parâmetro social para definir o mau comportamento organizacional, enquadrando assim “qualquer ação intencionalmente adotada pelos membros das organizações que desafia ou viola normas e expectativas partilhadas na organização e/ou valores, costumes e padrões sociais essenciais que regulam a conduta”. Os autores pretendem abarcar “uma grande variedade de comportamentos, que vão desde o roubo praticado por empregados até crimes de colarinho branco, delações, desvios profissionais, ocultação de informações importantes, abuso de substâncias, assédio sexual e vandalismo” (Vardi & Wiener, 1996, p. 152). De modo semelhante, Tomlinson e Greenberg (2005) passam a chamar de “atos desviantes” todas as categorias pregressas identificadas em sua revisão teórica, como: roubos, desfalques, desvios de fundo e estelionatos; sabotagem e greves selvagens. Nível semelhante de abrangência observamos também em Analoui e Kakabadse (1992) que pretendem “uma classificação abrangente de práticas não convencionais no trabalho” que “deve incluir indisciplina (quebra de regras), furtos, não cooperação e uso indevido de instalações, além de práticas que podem ser tabus e consideradas mais sensíveis, como perturbações e até destruição do ambiente de trabalho” (Analoui & Kakabadse, 1992, p. 5).

Para Giacalone e Greenberg (1997, p.7) o comportamento antissocial é aquele que “traz, ou pretende trazer, danos para a organização, seus empregados ou stakeholders”. Os autores afirmam que o conceito é equivalente ao termo comportamento desviante ou disfuncional, citando uma lista que inclui práticas de suborno, espionagem, sabotagem, assédio, agressão, fraude e roubo. Nestes estudos, a prevalência dos desvios no local de trabalho é destacada como séria ameaça econômica às organizações, sendo justamente a prevalência e a gravidade dos danos as principais justificativas para o enfrentamento do problema. Para Kidwell e Martin (2005, p. 9), “é possível concluir que uma epidemia de atos destrutivos, cometidos por empregados na intenção de causar danos à organização ou a seus membros, está enraizada no ambiente de trabalho”. As menções ao caráter patológico do problema se seguem em autores como Baig e Ullah (2017, p. 15), que anunciam “prescrever a cura dessa doença no local de trabalho”.

Aos gestores, uma das audiências mais significativas neste campo, são endereçados os saberes e as tecnologias de gerenciamento dos desvios, sendo marcante a construção da relevância dos estudos com base na oferta de “recomendações, na forma de diretrizes para a gestão, sobre como lidar com essas práticas de forma eficaz” (Analoui & Kakabadse, 1992, p. 2). No quadro 1, podemos ver uma compilação de autores da vertente que propõe a gestão do mau comportamento organizacional e suas categorias englobantes.

Quadro 1 – Comportamentos desviantes segundo o “*Managing Organizational Deviance*”

Termo	Abordagem
Práticas não convencionais (Unconventional practices)	Uma classificação abrangente de práticas não convencionais no trabalho deve incluir incidências de indisciplina (quebra de regras), furto, não cooperação e uso indevido de instalações, bem como tabus e práticas delicadas, como a perturbação e até destruição do ambiente de trabalho. São práticas desafiadoras que não deveriam acontecer, mas que ocorrem de vez em quando, embora não oficialmente, até mesmo ilegalmente e muitas vezes secretamente. Podem ser vistos como uma ameaça potencialmente real à sobrevivência de qualquer organização no local de trabalho. (Analoui & Kabadase, 1992, p. 5)
Comportamento antissocial (Antisocial behavior)	Comportamento que traz, ou pretende trazer, danos para a organização, seus empregados ou stakeholders. É o oposto do comportamento pró-social, que pretende ajudar e trazer o bem. Cai na mesma categoria dos termos comportamento disfuncional ou desviante. Consideramos como exemplos: incêndio criminoso, chantagem, propina, espionagem, fraude, extorsão, assédio sexual, roubo, atos violentos, sabotagem). (Giacalone & Greenberg, 1997, p. 7)
Comportamento desviante no trabalho (Deviant workplace behavior)	Comportamento voluntário que viola normas organizacionais significativas, ameaçando o bem-estar da organização, de seus membros, ou de ambos. Pesquisas têm dado atenção a comportamentos que poderiam ser considerados desviantes, embora não tenham sido assim denominados, tais como: absenteísmo, atrasos, descomprometimento, roubo, assédio sexual, decisões antiéticas. (Robinson & Bennett, 1995, p. 556)
Mau comportamento organizacional (Organizational misbehavior)	Qualquer ação intencionalmente adotada pelos membros das organizações que desafia ou viola (a) normas e expectativas partilhadas na organização e/ou (b) valores, costumes e padrões sociais essenciais que regulam a conduta. Variam de uma simples quebra de contrato psicológico a comportamentos intencionais fronteiriços a atos criminosos. (Vardi & Wiener, 1996, p. 151-152)
Comportamento desviante (Deviant behavior)	De uma briga em uma sala de descanso da fábrica, ao abuso de um empregado por um chefe agressivo, aos diretores financeiros de uma empresa que praticam atividades fraudulentas, o comportamento desviante nas organizações tem criado dores de cabeça, crises e desafios éticos para executivos, empregados, acionistas e sociedade. Está claro que gestores em todos os níveis da organização devem confrontar as razões que provocam esses comportamentos com frequência tão alarmante, bem como desenvolver estratégias para lidar com eles. (Kidwell & Martin, 2005, p. 9)
Comportamento disfuncional (Dysfunctional behavior)	Comportamento motivado por um funcionário ou grupo de funcionários que tem consequências negativas para um indivíduo dentro da organização e/ou para a própria organização. Pode variar de níveis baixos de inadequações (por exemplo, vestuário inadequado, uso de álcool, tabagismo, falar alto ou atrasar-se para o trabalho) até a sabotagem ou o comportamento violento direcionado a um ou mais indivíduos ou à organização como um todo. (Griffin, Oleary-Kelly, & Collins, 1998).

Fonte: Elaboração da autora

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

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

3 METODOLOGIA

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

Bauer e Gaskell (2002) apontam que não há tamanho ideal para constituir o corpus de uma pesquisa qualitativa, destacando que a qualidade da análise e a compreensão dos fenômenos não tem relação necessária com a quantidade de entrevistas realizadas. Sem a preocupação da representatividade estatística, o pesquisador tem a flexibilidade para definir os participantes durante o processo de estudo e tomar como base o próprio desenvolvimento teórico do trabalho, para voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes (Godoi, 2005, p. 308), sendo esta evolução de sua compreensão analítica um dos critérios fundamentais de orientação de seu trabalho no campo.

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 65), a entrevista em profundidade é um instrumento amplamente empregado para “estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista”. O papel do entrevistador, visto desta perspectiva, é central na própria produção dos dados, não se restringindo a fazer falar o entrevistados, uma vez que estes “são intérpretes apresentando

diferentes reconstruções parciais e parcelares da realidade, enquanto o pesquisador também procede à sua própria reconstrução da maneira pela qual os primeiros reconstróem sua realidade” (Poupart, 1997, p. 223).

As entrevistas em profundidade foram realizadas com nove gestores selecionados por acessibilidade. Estes gestores, homens e mulheres, entre 40 e 60 anos de idade, eram ocupantes de cargos de nível intermediário de gestão, em distintas empresas de grande porte nos setores farmacêutico, financeiro, de construção civil, de saúde, de bebidas, de cosméticos e de óleo e gás, sendo todas empresas privadas, à exceção de uma destas organizações, que é uma empresa de controle acionário estatal.

Para Davel e Melo (2005, p. 37), gerentes são figuras-chave na realocação das diversas racionalidades do mundo organizacional, pois “monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais”. Embora institucionalmente ‘empoderados’ para determinar ou regular certos aspectos das ações de outros, assumem, por outro lado, uma posição social ambígua, pois são, ao mesmo tempo, alvos e agentes do controle capitalista (Ackroyd & Thompson, 1999). Para Gaulejac (2007), partilham de sofrimentos dos assalariados, ao mesmo tempo em que são responsáveis por violências impostas eles.

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

Tais definições, concebidas como “atividades reivindicatórias” que representam “exigências que uma parte faz a outra, demandando por ações, recursos, novas políticas ou mudanças nos parâmetros interpretativos em torno do objeto de reivindicação” (Spector & Kitsuse, 1977, p. 83), têm o seu exame apurado por meio de uma análise retórica que trata de sua construção discursiva e de seus modos de ação sobre os públicos aos quais se destinam, tentando fazê-los aderir às suas tese, modificar ou reforçar seus enquadramentos ou, ainda, suscitar questionamentos sobre o tema.

O modelo de análise retórica utilizado foi composto a partir das proposições de Best (1990) para observar o esquema argumentativo que constrói e justifica problematizações em

torno do desvio. Tal modelo nos permite analisar, nos discursos gerenciais, como é construída a tipificação dos comportamentos desviantes na organização, observando, fundamentalmente: (a) a caracterização do desvio como um problema, (b) o quadro diagnóstico de suas causas, (c) as justificativas para combatê-los e (d) o quadro prognóstico de como devem ser resolvidos. Entendemos que tal análise retórica nos permite compreender como estes discursos se propõem a construir pontos de vista e a compartilhá-los com a audiência ou, como poderíamos dizer no escopo deste artigo, realizar atividades reivindicatórias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas seções que se seguem, analisaremos em que medida os mecanismos de gestão apontados pelos entrevistados para lidar com desvios se inserem em uma retórica de gestão do mau comportamento organizacional e constituem quadros prognósticos que delineiam as linhas gerais de ação e atribuições de responsabilidades para lidar com os desvios identificados. Procuramos destacar como se delineia, nesta retórica, a “gestão para reduzir desvios”, bem como os limites que circunscrevem os desvios que não poderiam ser alcançados por estes mecanismos. Os entrevistados foram denominados por pseudônimos, para preservar seu anonimato.

4.1 Gestão para reduzir desvios

Os gestores entrevistados apresentaram suas versões do *Managing Organizational Deviance*, indicando as intervenções da gestão para o controle de desvios na organização, especialmente sobre os fatores do ambiente organizacional, elementos de destaque em seus quadros diagnósticos.

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

O funcionário quer o salário dele, ele quer o benefício dele, ele quer uma boa qualidade de trabalho. Isso também ajuda muito a não criar esses comportamentos de desvios. (Entrevistada Ully)

A ideia de uma gestão para reduzir o mau comportamento organizacional reforça, tal como na literatura *Managing Organizational Deviance*, as reivindicações de eficácia da gestão e do sucesso na adequação de comportamentos para o bom funcionamento da organização. Os princípios desta propensão ampliada da gestão identificados na análise das entrevistas não são reivindicados apenas no campo da gestão de pessoas mas apontam para a ideia do gerenciamento do mau comportamento como tarefa de todo gestor.

Contudo, na argumentação dos gestores entrevistados, esta retórica, a despeito das ressonâncias, aponta também para alguns limites nesta *expertise*, implicando certas distinções entre desvios que podem e que não podem ser gerenciados e, sobretudo, limites ao alcance das práticas gerenciais de controle.

4.2 O que não pode ser gerenciado

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

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

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

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

A gente encontra alguns desvios que são gerados não por erro humano, porque o erro, no nosso entender, no meu entender também, o erro é tolerável, desde que ele não seja intencional claramente, ele não seja doloso como se fala, mas ele é tolerável. Agora, já teve casos de eu ter funcionários que, por exemplo, tem que se fazer um *check list* pra início de operação e eles preencheram de qualquer maneira o *check list* só pra constar no documento, no produto, e o produto saiu não conforme. (Entrevistado Emanuel)

Esta persistência inconveniente, que indica a recalcitrância às intervenções gerenciais, pertence a uma categoria de desvio que demandaria outras tecnologias de intervenção, não mais de contenção de desvios, mas de preservação da organização com o expurgo dos desviantes, quando seus comportamentos começam a ser caracterizados como nocivos, imorais, prejudiciais e, o mais grave nesta perspectiva, irrecuperável, devendo ser retirado da organização. Se afirma a partir desta demarcação algo que, para utilizar uma imagem lembrada mais de uma vez nas entrevistas, estaria “podre” e que carregaria – eis um de seus grandes perigos – um efeito contaminante para o restante da organização.

A categoria “maçãs podres” é empregada na literatura gerencial para apontar na organização os indivíduos de comportamento indesejado, a quem faltaria qualidades pessoais básicas, como caráter moral (Treviño & Youngblood, 1990). Furnham e Taylor (2011) sintetizam na literatura gerencial a metáfora do poder contaminador das maçãs podres, uma analogia direta para o contexto organizacional que reforça as justificativas para as intervenções de combate ao problema. Em seu estudo sobre o “mau comportamento no trabalho”, que engloba “do incêndio criminoso ao absentismo, da sabotagem à licença médica fraudulenta” (Furnham & Taylor, 2011, p.1), os autores afirmam que: “Se você deixar uma maçã podre em um barril de maçãs, as bactérias que a estão destruindo se espalharão gradualmente por todo o barril” (Furnham & Taylor, 2011, p.4).

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

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

É semelhante àquela história da laranja na gaveta da nossa geladeira. Se a laranja tá podre, a empresa não tem condições de fazer um trabalho de recuperação da laranja,

é muito complicado até pra um gestor convencer o seu superior a fazer um trabalho de recuperação da laranja. (Entrevistado Adam)

4.3. Um típico perfil desviante: descomprometidos e acomodados

As figuras que representam os tipos de comportamentos desviantes mencionados pelos gestores entrevistados são caracterizadas por déficits que, ao mesmo tempo em que marcam “desvios”, apontam para os padrões que compõem o modelo de comportamento organizacional esperado. Ética, comprometimento, sociabilidade e responsabilidade pela própria carreira são vértices desta imagem-modelo, que indica, para os entrevistados, além de comportamentos específicos, um conjunto de características que colocam o indivíduo em oposição a um perfil marcante na retórica neoliberal da sociedade capitalista atual, o do sujeito que é capaz de empresariar a si mesmo.

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

Cabe ao funcionário tentar melhorar, estudar, ganhar uma promoção, e se ali não tiver um plano de carreira, buscar outra organização, mas as pessoas são acomodadas, não estudaram, ficam como auxiliar de produção a vida inteira e o salário não é bom, não conseguem realizar os anseios pessoais, aí ficam mal-humoradas, produzem mal, cometem erros, é onde começa a acontecer esses comportamentos que precisam ser penalizados. Atraso sem justificativa. Falta sem justificativa. Mau comportamento com a liderança. Eles também quebram as máquinas de raiva. E cortam a parte elétrica da máquina, quebram peças de manutenção. Tem desvios de comportamentos sérios. (Entrevistada Ully)

Os gestores que não buscam qualificação adequada e não acompanham evoluções do mercado também são desviantes detectados a partir do modelo de indivíduo que se autoempresaria.

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

O entrevistado Charles denomina o problema do comprometimento como falta de “bom senso corporativo”, quando os funcionários não cooperam na medida em que são demandados pela empresa e não entregam os resultados esperados, repassando para outros as responsabilidades que deveriam cumprir. O entrevistado sugere não se tratar exatamente de

uma violação do estatuto da empresa, mas sim da demanda de comprometimento, que acusa também de provocar danos aos colegas de trabalho.

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

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

A grande maioria não se enxerga como gestora da sua carreira, ele parece que entrega à companhia a gestão da carreira dele. Então, assim, ele vai fazer um curso, se a empresa der. Ele vai fazer inglês se a companhia pagar, vai fazer MBA se a companhia entregar. (Entrevistado Charles)

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

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

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

A perspectiva remete a um conjunto de características que colocam o indivíduo em oposição a um perfil marcante na retórica neoliberal da sociedade capitalista atual, o do sujeito que é capaz de empresariar a si mesmo. Os que não seriam capazes deste ‘autoempresariamento’ exibiriam assim um grave déficit de comportamento organizacional, uma falta de envolvimento e dedicação, que atingiria funcionários e gestores, justificando a demissão em todos esses casos. Esta necessidade anunciada de saber gerir não só o campo econômico, mas a vida social, dirige-se aos próprios indivíduos como um princípio ético de sua própria constituição, isto é, da constituição do sujeito que é empresário de si mesmo (Ambrozio, 2018; Klikauer, 2015).

O sujeito empresário de si utiliza a filosofia do *management* (Klikauer, 2015) para administrar sua vida, e as organizações o celebram como um importante instrumento de superação das velhas estruturas organizacionais, de adaptação às contingências, imprescindível para a renovação de conhecimentos (Justen, 2017), configurando-se assim como parte basilar do novo modelo de comportamento organizacional ou, para utilizar uma expressão recorrente, um “novo normal” esperado daqueles que ingressam nas organizações. Ser capaz de empresariar a si mesmo é, antes de tudo, administrar a própria vida como se administra uma empresa. Como sintetizou Brás, um dos entrevistados nesta pesquisa, “gestão é a palavra da moda, né?”

4.4 O mercado como figura prognóstica no discurso gerencial

A entrevistada Ully comenta que gestores da linha de frente em sua organização, que não conseguem se enquadrar aos novos padrões organizacionais, vêm sendo alvo de demissões. A entrevistada considera esta demissão uma solução adequada para este “desenquadramento”, sobretudo para os que não demonstram um perfil de autoempresariamento e não progridem na direção dos padrões determinados pelo novo modelo de gestão implementado. A demissão aparece como uma punição para estes gestores que perdem postos que dificilmente recuperarão no mesmo nível, o que seria, nos termos da entrevistada, uma forma de “começar a perder”.

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

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

Você demite ele, manda ele embora. Ele pode não ser acusado, mas ele sabe o que ele fez. E ele perde porque quando as empresas ligam para pedir referências, você simplesmente não vai dizer que ele roubou, mas você vai dizer assim que ele foi desligado por comportamento ruim. O que foi? Não, eu não posso falar, mas ele não tinha um comportamento adequado para a organização, pronto, acabou com a vida dele. (Entrevistada Uilly)

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

Pliopas e Tonelli (2007) mostram que uma possível contradição entre o discurso de valorização das pessoas e as práticas de demissão em massa encontra um importante mecanismo de dissolução, quando entram em cena argumentações relacionadas às inadequações dos funcionários às novas estruturas, que são assim responsabilizados por não terem garantido sua própria “empregabilidade”. A retórica que analisamos entre os entrevistados reforça estas justificativas, pois apresenta os que não se adequam como desviantes por escolha própria. O voluntarismo, aspecto marcante também nas abordagens de comportamento organizacional, não apresenta, nestes contextos, qualquer sentido de resistência ao poder, mas sim a função de atestar escolhas pelas quais cada “desviante” deveria ser responsabilizado.

Pliopas e Tonelli (2007) já haviam observado que demissores constroem e percebem as práticas de demissão como resultado do processo de globalização e não como resultado das ações humanas, acreditando que os demitidos encontrarão novas oportunidades de trabalho.

Aqui podemos apontar um outro sentido, o da punição, pelas mãos do mercado, das ações humanas que fracassam diante dos novos padrões de comportamento organizacional exigidos. As justificativas para a demissão apoiadas na tópica da competitividade global, onde não existe ação humana, encontram a tópica do autoempresariamento, onde a ação é reinserida como um voluntarismo para desviar destes padrões vistos como necessários e irreversíveis. Transformado isto em modelo de comportamento, eis os desviantes que não têm correção e que merecem a punição do mercado.

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

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

Os discursos que circulam no âmbito das organizações oferecem retóricas eletivamente afinadas aos corolários do neoliberalismo, sustentando as práticas ora demandadas pelos ambientes flexíveis de trabalho característicos da economia do livre mercado e da globalização (Legge, 1995; Wood Jr. & Paes de Paula, 2002. Nessas investidas sobre a produção de sentidos em torno do trabalho (Gaulejac, 2007), ainda que não se opere a dominação completa, destaca-se a retórica que propõe a “gestão de desvios na organização”, apontando principalmente para os espaços onde não se possa confirmar a submissão, tácita ou ativa, aos ideais do management (Onuma, Zwick & Brito, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As versões dos gestores entrevistados a respeito das intervenções da gestão para o controle de desvios na organização apontam especialmente para os fatores ambientais da organização que poderiam ser gerenciados de modo a produzir os incentivos corretos à adaptação aos padrões do “comportamento organizacional”.

Esta retórica, entretanto, reconhece que desvios ordinários são parte do ofício da gestão do “lado humano da organização”, mas opera uma importante distinção entre os desvios que poderiam ser gerenciados e aqueles que estariam fora do alcance das práticas gerenciais de controle. Estas rotas de fuga seriam trilhadas a partir dos atos voluntários de

quebra de regras ou de orientações gestão, caracterizados como expressão de uma recusa em mudar, indicando persistências inconvenientes, repetições que denunciam recalcitrância às intervenções gerenciais, pertencendo por isso a uma categoria de desvio que demanda como principal tecnologia de intervenção a demissão, isto é, a retirada-expurgo dos desviantes, com seus comportamentos caracterizados como nocivos, imorais, prejudiciais e irrecuperáveis.

Nesta perspectiva, o mais grave déficit de comportamento organizacional se apresenta na falta de envolvimento e dedicação, atingindo funcionários e gestores e justificando a demissão em todos esses casos. Nesta retórica constrói-se um conjunto de características que colocam o indivíduo em oposição a um perfil marcante na retórica neoliberal da sociedade capitalista atual, o do sujeito que deve empresariar a si mesmo, assumindo por completo a responsabilidade por sua carreira e emprego. É este tipo que constitui a epítome do “mau comportamento” que se torna, além de inapropriado para os objetivos organizacionais, não ajustável aos espaços de trabalho. O mercado aparece neste contexto como a figura prognóstica principal para punir adequadamente os desvios daqueles que fracassam diante dos novos padrões de comportamento organizacional exigidos.

Com as reflexões instigadas até aqui, não pretendemos responder ao interesse predominante nos estudos organizacionais em saber porque ou como um desvio ocorre, nem circunscrever ontologias em busca de marcas objetivas de diferença capazes de qualificar estes desvios. Em outras palavras, não se trata aqui de tentar desvelar supostas fronteiras entre o que é ou não desviante.

Ao contrário, ao colocar em questão o emprego das tecnologias de gestão do desvio, este estudo oferece suporte para um diálogo entre o campo de pesquisas sobre desvio e as perspectivas críticas nos estudos organizacionais. Consideramos como uma das principais contribuições do trabalho aqui proposto justamente esta possibilidade de abrir o leque de pesquisas para o entendimento destas categorias e seus efeitos sobre as relações entre gestores e trabalhadores, bem como sobre suas identidades. Estes são tópicos, sem dúvida, com substância conceitual nos estudos organizacionais, bem como na sociologia do desvio e que não foram explorados neste trabalho. Desta feita, é possível considerar que a ideia da construção social do desvio nas organizações não pretende substituir as abordagens etiológicas do *misbehavior*, mas aponta para questões diferentes de análise, encaminhando novas possibilidades de pesquisa que investigam como estes comportamentos vêm a ser classificados como “desviantes” nas organizações.

De outra sorte, devemos perguntar se a tarefa fundamental do analista é a de construir acriticamente rotulações de desvio ou a de examinar as construções destas rotulações,

inclusive por parte do campo científico, com a perspectiva de que essas retóricas do desvio trabalham para alterar as visões de mundo de suas audiências, ganhando sua aprovação, mobilizando e criando certos padrões de referência por meio dos quais se constroem sentidos e engajamentos em determinadas ações. Destacamos, ainda, que há tipos de sujeitos que emergem daí, não só tipos desviantes, como também os tipos respeitáveis e empoderados, que valorizam seu status nestes processos, pois suas regras é que são aplicadas, seus padrões é que são legitimados e sua respeitabilidade é que é reforçada. São legitimadas também as organizações que se destinam ao controle e / ou tratamento dos desviantes, bem como os programas e políticas que se apresentam como “tecnicamente” mais adequados para tal, como ocorre com as técnicas de gestão do mau comportamento nas organizações.

As consequências destas retóricas, portanto, podem ser exploradas se admitirmos que elas oferecem categorias de desvio que atribuem lugares específicos aos assim rotulados no espaço social e simbólico das organizações e da sociedade, nos inclinando a ver estas formas persuasivas de discurso não em um vazio oratório, mas em um contexto sociopolítico que se alimenta de relações desiguais e as promove, ainda que não escape ao risco de encontrar espaços de contestação.

REFERÊNCIAS

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehavior*. London: Sage.
- Appelbaum, S., Shapiro, B., & Molson, J. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14–20.
- Ambrozio, A. (2018). Empresariamento da vida: a função do discurso gerencialista nos processos de subjetivação inerentes à governamentalidade neoliberal. Curitiba: Apris.
- Analoui, F., & Kakabadse, A. (1992). Unconventional practices at work: insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, 7(5), 2-31.
- Baig, F., & Ullah, Z. (2017). Curing workplace deviance through organizational justice in the mediating role of job satisfaction the case of NGOs in Pakistan. *Sarhad Journal of Management Science*, 3(1), 1-22.
- Bamfo, B., Dogbe, C., & Mingle, H. (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: the mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–15.
- Barbosa, S., & Faria J. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In Florianópolis. In *Anais do 24º Encontro Anual da ANPAD*, Florianópolis. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração.

Bauer, M., & Gaskell, G. (2002) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.

Becker, H. (2008). *Outsiders: estudos de sociologia do desvio*. Rio de Janeiro: Zahar.

Becker, P. (2018). Researching Crime and Criminals in the 19th Century. In Tripplet, R. *The Handbook of the History and Philosophy of Criminology*. Oxford: Wiley & Sons, p.32-48.

Bernburg, J. (2019). Labeling theory. In Krohn, M., & Hendrix, N. (Eds). *Handbook on Crime and Deviance*. 2nd. Springer: Cham, 2016 (pp. 179-196).

Best, J. (1990). "Rhetoric in claims about missing children". In Best, J. *Threatened Children: Rhetoric and Concern about Child Victims* (pp. 22-44). Chicago: University of Chicago Press.

Bowles, H.; & Gelfand, M. (2006). Status and the social construction of workplace deviance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Atlanta.

Cohen, D. (1993). Creating and maintaining ethical work Climates: anomie in the workplace and Implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343-358.

Collinson, D., & Ackroyd, S. (2005). Resistance, misbehaviour and dissent. In Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. (Orgs). *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 305-326). Oxford: Oxford University Press.

Dardot, P., & Laval, C. (2016) *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo.

Davel, E., & Melo, M. (2005), Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In Davel, E, & Melo, M. (Orgs). *Gerência em ação: Singularidade e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV.

Erikson, K. (1962). Notes on the Sociology of Deviance. *Social Problems*, 4(9), 307–314.

Foucault, M. (2001). *Os anormais*. Coleção Tópicos. São Paulo: Martin Fontes.

Furnham A., & Taylor, J. (2011). *Bad Apples: Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work*. Palgrave Macmillan, UK.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras.

Giacalone, R., & Greenberg, J. (1997). Preface. In: Giacalone, R., & Greenberg, J. (eds). *Antisocial behavior in organizations*. California: Sage Publications.

Godoi, C. (2005). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Granovetter, M. (2007). The Social Construction of Corruption. In V. Nee, & R. Swedberg (Eds). *On Capitalism* (pp. 152-172). California: Stanford Press.

Grattet, R. (2011). Societal reactions to deviance. *Annual Review Sociology*, 37, 185-204.

Greenberg, J. (1997). The steal motive: managing the social determinants of employee theft (p.85-108). In: Giacalone, R., & Greenberg, J. (ed). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oak, California: Sage Publications.

Griffin, R, O'leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*. Monographs in organizational behavior and industrial relations, 23, 65–82. J.

Hollinger, R., & Clark, J. (1983). Deterrence in the workplace: perceived certainty, perceived severity and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398-418.

Jahanshahi, A., & Dehghani, A. (2019). Anomie at public organizations: How can the quality of work life help?. *Journal of Public Affairs*, 20(2), 1-9.

Justen, C. (2017). *Um olhar político sobre o fenômeno organizacional: a organização da resistência do Movimento Ponta do Coral 100% Pública*. 2016. 249 p. Tese. (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Karren, R. J., & Zacharias, L. (2007). Integrity tests: Critical issues. *Human Resource Management Review*, 17(2), 221–234.

Kidwell, R., & Martin, C. (2005). *Managing organizational deviance*. London: Sage.

Klikauer, T. (2015). What's managerialism?. *Critical Sociology*, 41(78), 1103-1119.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. Hampshire: Macmillan Bussiness.

Litzsky, B.; Eddleston, K., & Kidder, D. (2006). The good, the bad and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of management perspectives*, v. 20,(1) 91-103.

Löschper, G. (2000). Crime and Social Control as Fields of Qualitative Research in the Social Sciences. *Forum: Qualitative Social Research*. Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples.

Mendonça, J. (2001). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, São Paulo, Brasil, 25.

Merton, R. (1970). *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou.

Onuma, F., Zwick, E., & Brito, M. (2015). Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 106-120.

Pavarini, M. (2019). *Cárcere sem fábrica*. Rio de Janeiro: Revan.

Pfhol, S. *Images of deviance and social control: a sociological history*. 2. ed. New York: McGraw-Hill.

- Pliopas, A., & Tonelli, M. (2007). Doces Práticas para Matar: Demissão e Downsizing na Perspectiva de Demissores e Profissionais de Recursos Humanos. *Organizações & Sociedade*, 14, 115-131.
- Poupart, J. (2008). A entrevista do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: Poupart, Jp., Deslauriers, J.P., & Groulx, L.H. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: elementos de uma sociologia especial da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In Lewicki, R., & Bies, R.; Sheppard, B (eds.), *Research on negotiation in organizations*, 6, 3–27.
- Santos, J. (2013). Os Discursos sobre Crime e Criminalidade. *Revista Judiciária do Paraná*, 6, 41-62.
- Shadnam, M., Crane, A., & Lawrence, T. (2020). Who calls it? Actors and accounts in the social construction of organizational moral failure. *Journal of Business Ethics*, 165, 699–717.
- Spector, M., & Kitsuse, J. (1977). *Constructing social problems*. New York: Aldine de Gruyter.
- Sturman, M. C., & Sherwyn, D. (2009). The Utility of Integrity Testing for Controlling Workers' Compensation Costs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 432–445.
- Sutherland, E. (1944). Is "White Collar Crime" Crime?. *American Sociological Review*, 10(2), 132-139.
- Tannenbaum, F. *Crime and the Community*. (1938). New York: Columbia University Press. Disponível em: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003659664;view=1up;seq=7>. Acesso em Nov.2016.
- Tomlinson, E., & Greenberg, J. (2005). Discouraging employee theft by managing social norms and promoting organizational justice. In Kidwell, R., & Martin, C. *Managing organizational deviance*. London: Sage.
- Tomlinson, K. (2016). "An Examination of Deterrence Theory: Where Do We Stand?" *Federal Probation*, 80(3), 33-38.
- Treviño, L. , & Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385, 1990.
- Treviño, L. & Nelson, K. (2017). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. New York, J. Wiley & Sons.
- Unger, M.; Crete, J.P., & Pavlich, G. (2018). Criminal Entryways in the Writing of Cesare Beccaria. In Tripplet, R. (Org). *The Handbook of the History and Philosophy of Criminology* (p.17-31). Oxford: Wiley & Sons.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in Organizations: A Dynamic Approach*. 2nd. New York: Routledge.

Vardi, Y.; Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, Linthicum, 7(2), 151-165.

Whetten, D. (2003). O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 69-73, 2003.

Wood Jr., T., & Paula, A. (2002). Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações e Sociedade*, 9(24), 39-51.

Yochelson, S., & Samenow, S. (1976). *The criminal personality: a profile for change*. New York: Jason Aronson.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

V. M. SANTOS A Retórica do mau Comportamento nas Organizações. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 8, art. 15, p. 309-335, ago. 2022.

Contribuição dos Autores	V. M. Santos
1) concepção e planejamento.	X
2) análise e interpretação dos dados.	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X