

O chefe tem sempre razão? Um Estudo Intercultural das Expectativas Sociais em Interações de Trabalho

Sônia Maria Guedes Gondim¹

Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil

José Luis Álvaro Estramiana

Inge Schweiger Gallo

Universidad Complutense de Madrid, Espanha

Márcio de Oliveira Sá

Mino Rios

Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil

Resumo

A pesquisa tem como objetivo explorar a tendência de concordar com as ações do supervisor ao se analisar uma situação de interação no trabalho. Participaram do estudo 465 estudantes universitários de Salvador e de Madrid concluintes de cursos de administração e engenharia. Através de um diálogo por escrito entre um supervisor e um empregado, analisou-se a concordância ou discordância com os seus modos de agir, e as justificativas apresentadas pelos participantes. A análise quantitativa indica que, independente da cultura, da experiência de trabalho e do curso de formação, concorda-se com o comportamento do supervisor. A análise de conteúdo qualitativa revela que as justificativas de ambos os países são similares e focam na confiança, motivação, orientação e suporte mútuos.

Palavras-chave: Atribuições sociais; interações no trabalho; status profissional.

An Intercultural Study of Social Attributions in Work Relationship

Abstract

This research aimed at exploring the tendency to agree with a supervisor's actions at a workplace interaction situation. 465 college students from Salvador and Madrid participated in this study, and all of them business administration and engineering seniors. A written dialogue between a supervisor and an employee was presented, concerning the agreement or disagreement with their manner of acting, as well as regarding the justifications given by the participants. Quantitative analysis indicated a tendency to agree with the manner of acting of the supervisor, regardless of the culture and the professional experience. The analysis of the qualitative content revealed that the reasons given in both countries are similar and focus on trust, motivation, and mutual support and guidance.

Keywords: Social attribution; workplace interaction; professional status.

Os ditados populares fazem parte do folclore de uma dada cultura (Bascom, 1977; Karlberg, 2004; Schmidt & Lacaz-Ruiz, 2006) e traduzem uma visão de mundo compartilhada. Caracterizados pela sua ampla aceitação e pelo fato de serem transmitidos oralmente através de gerações sem que seja identificada uma autoria, os ditados populares têm como uma de suas principais funções transmitir significados e sentidos sociais para assegurar a manutenção de valores. A perpetuação destes valores é feita de maneira simplificada e minimalista, pelo seu poder de expressar, em poucas palavras, um amplo conjunto de significados e sentidos.

Em outros termos, os ditados populares carregam consigo uma gama de significados e uma simbologia

sobre o mundo (Schmidt & Lacaz-Ruiz, 2006), que auxiliam na construção de um repertório social e encontram acolhida nos conceitos de imaginário social (Mill, 1961) e no de representações sociais (Moscovici, 1961). Este repertório, no entanto, não é estático, sendo sempre atualizado no contínuo processo de socialização (Berger & Luckman, 1973).

Um destes ditados é exemplificado nos mandamentos do chefe:

1. O chefe tem sempre razão.
2. O chefe não erra, apenas se engana.
3. Perante a improvável hipótese de que o empregado tenha razão, vale o mandamento número 1.

Tal ditado expressa o valor conferido à figura de autoridade e arrasta consigo um amplo conjunto de significados relacionados à hierarquia e diferença de status nas interações sociais.

A opção de usar um ditado popular como ponto de partida para apresentar e discutir os resultados de uma

¹ Endereço: Rua Rodrigo Argolo, 293, Jardim das Hortênsias, apto 502, Rio Vermelho, Salvador, Bahia, Brasil, CEP 41.940-220. E-mail: sggondim@ufba.br

pesquisa intercultural sobre a concordância com as ações de um supervisor e empregado em interação de trabalho, decorre, então, do entendimento de que os ditados perpetuam uma visão simbólica de mundo. Simbologia que só se mantém ao longo dos anos porque encontra eco social, ou seja, está suportada em uma visão compartilhada e continuamente atualizada. Esta visão compartilhada, por sua vez, se manifesta de diversas maneiras, em especial quando se é solicitado a agir no mundo. Uma das formas de agir é fazer atribuições e julgamentos das manifestações de outras pessoas em diversos contextos sociais, tais como nos ambientes de trabalho. Há uma aproximação entre as teorias da atribuição e as correntes do interacionismo simbólico, e admite-se haver diferenças entre tais abordagens. Tradicionalmente as teorias de atribuição tratam de um fenômeno intrapsíquico e racional, ao passo que as correntes do interacionismo simbólico consideram a atribuição como um fenômeno interpessoal e construído socialmente (Crittiden, 1983). Ambas adotam a premissa de que o comportamento individual é guiado pela construção subjetiva da realidade, mais do que de propriedades objetivas do estímulo externo (Stryker & Gottlieb, 1981).

É preciso considerar também, que este entendimento da realidade social como uma construção, influenciou os estudos organizacionais e colocou em dúvida a crença bastante difundida de que a organização é uma entidade racional e objetiva imposta aos indivíduos. Defende-se a proposição de que a organização é um fenômeno complexo e dinâmico, resultante dos pensamentos e ações dos atores que nela interagem. Ao manter afinidades com a perspectiva interacionista simbólica e o construcionismo, os estudos de cognição organizacional adotam não só a premissa de que as pessoas buscam ativamente dar sentido aos eventos que ocorrem no contexto de trabalho, mas também, fazem atribuições e julgamentos de significados retrospectivamente sobre suas ações (sense-making). Tais significados e sentidos não são apenas produtos das cognições individuais, mas construídos e compartilhados socialmente (London, 2001; Sims & Gióia, 1986; Weick, 1995, 2001).

Três conceitos servem de suporte para este estudo. O primeiro é o de identificação, que se refere a um processo por meio do qual o observador coloca-se no lugar de outra pessoa, pelo afeto positivo que ela desperta (Goffman, 1963/2003). O segundo conceito é o de empatia, definida como um complexo e singular processo psicológico que mobiliza afeto e cognição, no qual o observador adota a perspectiva do ator, compreendendo o seu ponto de vista e a condição na qual se encontra (Coplan, 2006; Mead, 1934). O terceiro é o de simpatia, que é uma atitude pró-ativa para com o objeto social, sinalizando que há algum nível de identificação e

empatia entre o observador e o ator social, alvo de avaliação (Coplan, 2006). A pertinência de mencionar esses três conceitos decorre do fato de explorar-se a concordância ou discordância com as ações de atores em uma interação simulada de trabalho entre supervisor e empregado, assim como analisar as justificativas apresentadas. A identificação, empatia e simpatia estão na base da concordância e do tipo de razão mencionada, ou seja, exercem influência nas atribuições sociais.

Ao identificar-se com uma pessoa, visualiza-se como parte da identidade social as características que atribuídas a ela e se superdimensiona a categoria social a que ela pertence. Segundo a teoria interacional social, toda relação social é influenciada por duas variáveis: status e poder. Ao aprender-se, nos processos de meso e micro-socialização, em contextos de trabalho em que o supervisor se encontra em posição mais confortável e vantajosa do que o empregado, há maior propensão à identificação com a pessoa de maior status e poder e concordância com suas ações, do que com as de menor status (Kemper, 1978, 2004).

Para defender estes argumentos, há apoio teórico no pragmatismo americano (Joas, 1985) e, mais especificamente, no conceito de ato social (Mead, 1934). O ato social ocorre quando as pessoas que interagem estão conscientes de si mesmas como objetos sociais (*self*) e compartilham atitudes e pensamentos comuns (mentes). Essas atitudes e pensamentos compartilhados estariam na base das formas de regulação que institucionalizam modos de ser e de dar significado (simbolismo) às ações nos diversos contextos sociais. Em outras palavras, a interação de um supervisor e de um empregado adquire sentido no inter-jogo das perspectivas mútuas que cada um dos atores adota em relação ao contexto de trabalho. E os sentidos e significados vão se modificando à medida que estas perspectivas são redefinidas pelas experiências bem ou mal sucedidas na prática, tais como as decorrentes da experiência de trabalho (Berger & Luckman, 1973; Weick, 1995).

É oportuno esclarecer que o conceito de ato social está na base do interacionismo simbólico como abordagem teórica, porém, longe de se tornar uma corrente homogênea, este desdobrou-se em perspectivas metodológicas diferenciadas (Alvaro & Garrido, 2006; McCall, 2006), dentre as quais destacamos a abordagem interpretativa (Blumer, 1969) e a abordagem estrutural (Stryker, 1980). A interpretação feita por Blumer às idéias de Mead foi criticada por McPhail e Rextroat (1979), ao defenderem que Mead era favorável ao teste de hipóteses por meio de estudos de laboratório e observação controlada. Afinados com esta compreensão das idéias de Mead, os estudiosos Stryker e Gottlieb (1981) passaram a argumentar a favor de uma vertente de interacionismo simbólico que estimulasse os estudos correlacionais. Destarte, encontramos na abordagem

estrutural de Stryker a justificativa teórico-metodológica para o estudo de desenho experimental apresentado neste artigo.

Método

Com inspiração em um estudo conduzido por Algoe, Buswell e DeLamater (2000), começa-se, em 2004, a investigação da influência de status profissional entre supervisor e empregado, e gênero, na atribuição de afetos. Utilizou-se uma abordagem multimétodos, articulando o desenho experimental e a análise qualitativa (Lima, Gondim, Novaes, Sá & Bonfim, 2005).

As questões investigadas na pesquisa são: (a) As atribuições de afetos a pessoas em situação de trabalho são influenciadas pelas dicas de contexto, especialmente pelas informações sobre status dos atores que interagem no ambiente de trabalho?; (b) As atribuições de afetos a pessoas em situação de trabalho são influenciadas pelo processo de socialização mais amplo, e de modo mais específico pela experiência de trabalho que tem lugar em uma dada cultura?; (c) A concordância com a conduta dos atores em interação, supervisores e empregados, seria distinta, revelando tendências de concordar mais com as ações da pessoa de status superior do que com as da pessoa de menor status?

Formularam-se duas hipóteses para este recorte de pesquisa, que teve como foco a concordância ou discordância com as ações do supervisor e empregado. A primeira hipótese afirmava que, independente do país, as informações de que as pessoas pertenciam a status diferenciados (supervisor e empregado) geraria impacto no aumento da concordância com o supervisor, em decorrência da empatia, simpatia e identificação com este ator que possui status elevado. A segunda hipótese afirmava que a experiência de trabalho de cada país exerceria impacto diferenciado nas atribuições, em virtude das especificidades dos processos de meso e micro-socialização do trabalho de cada cultura.

Torna-se oportuno, esclarecer que o contexto da investigação foi bem mais abrangente do que se abordou neste artigo, e informar que dois outros artigos já foram redigidos com o objetivo de apresentar análises de questões específicas desta mesma pesquisa intercultural (Gondim, Alvaro, Schweiger Gallo, Mutti & Bonfim, 2008; Gondim, Lima & Alvaro, 2006).

Participantes

Participaram do estudo 465 estudantes universitários concluintes de Salvador (243) e de Madri (222), sendo 279 do sexo masculino e 182 do sexo feminino (quatro pessoas não mencionaram o sexo). A idade dos participantes variou entre 19 e 56 anos ($M = 24,35$ DP = 4,73). No Brasil, 81% dos respondentes trabalhavam e, na Espanha, apenas 31% deles tinham inserções no mer-

cado de trabalho. Destes 465 participantes, 243 eram concluintes do curso de administração (123 na Espanha e 120 no Brasil) e 222, do curso de engenharia (99 na Espanha e 123 no Brasil).

Procedimentos

Os participantes foram contatados em sala de aula, e solicitados a colaborarem com uma pesquisa sobre o modo como se formam impressões das pessoas em ambientes de trabalho. Após consentimento livre, o participante recebia um questionário, no qual constava um cenário (*sketch*) de uma interação entre um supervisor e um empregado, e uma foto ilustrando a interação. O *sketch* era constituído de um diálogo entre os dois atores, no qual o supervisor instava o empregado a realizar o seu trabalho. A interação acontecia em uma empresa de publicidade, e este cenário foi escolhido por acreditar-se que, neste contexto, a hierarquia é menos demarcada, optando-se pela composição de equipes multidisciplinares de trabalho, com maior potencial para proporcionar maleabilidade e proximidade entre seus membros. Isso atenuaria um viés atribucional decorrente de contexto organizacional marcadamente hierarquizado, como o de outros tipos de organização que dão destaque à diferença de status profissional (Gatton, DuBois & Faley, 1999). Foram apresentadas oito situações de interação: (a) supervisora mulher e empregado homem; (b) líder mulher e colaborador homem; (c) supervisora mulher e empregada mulher; (d) líder mulher e colaboradora mulher; (e) supervisor homem e empregado homem; (f) líder homem e colaborador homem; (g) supervisor homem e empregada mulher, e por último, (h) líder homem e colaboradora mulher. Os supervisores/líderes e empregados/colaboradores foram representados por pessoas brancas. Os gêneros do supervisor/líder e do empregado/colaborador foram indicados por quatro fotografias ilustrativas da interação, tratando-se, portanto, de um estudo experimental com oito condições.

Desenho

O estudo foi um desenho de fatores do tipo 4 (supervisor/líder e empregado/colaborador) X tipo 2 (homem versus mulher). Considerou-se como variáveis antecedentes: o sexo, o país, o curso e o fato de o respondente trabalhar.

Pré-Teste

Os próprios pesquisadores fotografaram voluntários em situação simulada de interação no trabalho e submeteram as fotografias a um pré-teste quanto à atratividade física, cor da pele, status (supervisor ou empregado) e idade. Os resultados do pré-teste, realizado com uma amostra de oito estudantes universitários, indicaram que as fotos poderiam ser utilizadas sem impedimentos, uma

vez que não houve diferenças significativas nas idades e na atratividade física dos atores retratados na foto. Os supervisores foram percebidos como supervisores e os empregados como empregados, o que foi considerado suficiente para os objetivos da pesquisa, visto que seria importante que os participantes percebessem a diferença de status profissional dos atores em interação.

Análise dos Resultados

Analísaram-se apenas duas questões: a primeira (questão fechada), indagava se o respondente concordava ou não com a maneira de agir do supervisor e do empregado e, a segunda (questão aberta), solicitava que ele justificasse sua resposta. Em virtude do desenho da pesquisa e do tipo de questões formuladas no questionário de pesquisa (fechadas e abertas) optamos por proceder tanto a uma análise quantitativa quanto qualitativa.

Para explorar a significância estatística entre nível de concordância com cada um dos atores, vínculo de trabalho e país, usou-se o qui-quadrado, pois o nível de mensuração era categórico, sendo as opções de respostas: sim, não e em parte. Outro esclarecimento a ser feito, é o de que variações de gênero (homem e mulher) e de tipo de status (supervisor e líder versus empregado e colaborador) foram desconsideradas na análise das duas questões propostas, visto que o interesse neste recorte é demarcar a diferença hierárquica entre status

profissionais e não as distinções perceptivas entre o mesmo nível hierárquico (supervisor ou líder, empregado ou colaborador) ou o gênero dos atores. Também não serão consideradas, em separado, as respostas de estudantes de engenharia e de administração, uma vez que as análises não sinalizaram diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o nível de concordância e discordância com a ação dos atores. Para a análise das questões abertas, no entanto, recorreu-se a uma das técnicas de análise de conteúdo qualitativa, por meio da qual se agrupou os comentários dos participantes por afinidades temáticas (Bauer, 2004).

Resultados e Discussão

Os resultados serão distribuídos em duas subseções: a primeira, apresenta a análise quantitativa da concordância ou discordância com as ações dos atores, e a segunda, descreve a análise qualitativa das justificativas de respostas dos participantes.

Relações entre Concordância com as Ações dos Atores e as Variáveis País e Experiência de Trabalho

O cruzamento da variável concordância, para ambos os atores em relação ao país, não revelou significância estatística para o supervisor, mas sim para o empregado, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Cruzamento entre País e Concordância com a Ação dos Supervisores e Empregados

Concordância com os supervisores				
País	Sim	Não	Em parte	Total
Brasil				
<i>f</i>	148(62%)	16 (7%)	75 (31%)	239(100%)
<i>fe</i>	150,5	13,5	75,0	239
Espanha				
<i>f</i>	141(64%)	10(5%)	69(31%)	220(100%)
<i>fe</i>	138,5	12,5	69,9	220
Total	289	26	144	459
Concordância com o empregado				
Brasil				
<i>f</i>	73(31%)	79 (34%)	80 (35%)	232 (100%)
<i>fe</i>	89,9	63,0	79,1	232
Espanha				
<i>f</i>	100(45%)	45 (21%)	74 (34%)	219 (100%)
<i>fe</i>	83,1	61,0	74,9	219
Total	173	127	160	451

Nota. *f* = frequência, *fe* = frequência esperada. Cruzamento país e concordância com supervisor não revelou significância $\chi^2 = 1,109$, $df=2$, $p=0,601$, porém o cruzamento país e concordância com o empregado revelou significância $\chi^2 = 14,712$, $df=2$, $p=0,01$

A despeito da inexistência de diferenças entre os dois países, percebe-se a forte concordância dos participantes espanhóis ($N=141$ - 64%) e brasileiros ($N=148$ - 62%) com a ação do supervisor. Este resultado, em parte, fortalece o entendimento de que há um esquema social bem definido que demarca as relações entre pessoas de status diferenciados (Kemper, 1978, 2004). Conforme o previsto, a maior concordância com o supervisor foi acompanhada de maior discordância com o empregado. Mas, isto não foi observado do mesmo modo nos dois países, sugerindo que, ao contrário do Brasil, na Espanha a avaliação dos dois atores é feita de modo independente. Comparando-se as diferenças entre as frequências das respostas (f) e as frequências esperadas (fe) na Tabela 1, os resultados revelam que os brasileiros apresentam maior discordância com o empregado ($f=79$, $fe=63,0$), do que os espanhóis ($f=45$, $fe=61,0$). E, ainda, revela que há algo distinto na experiência da socialização de

espanhóis e brasileiros. Para os brasileiros, a concordância com o supervisor é acompanhada de maior discordância com o empregado, sugerindo haver influência do status na atribuição (Kemper, 1978, 2004), sendo que, isso não ocorre com os espanhóis.

Outro cruzamento realizado por meio do qui-quadrado, foi entre a concordância com a ação do supervisor e empregado, e a variável trabalho. Os resultados revelaram a diferença significativa para o empregado, mas somente quando as amostras foram separadas por nacionalidade dos respondentes (vide Tabela 2). Ou seja, não foram encontrados indícios de diferenças no nível de concordância em relação a empregados e supervisores, quando levou-se em conta o fato de os respondentes trabalharem. Todavia, ao analisarem-se as amostras de cada país, apareceram evidências apenas quando quem estava sendo avaliado era o empregado (vide Tabela 2).

Tabela 2

Cruzamento de Concordância dos Empregados versus País dos Participantes

Concordância	Brasil		Espanha		Total	
	Trabalha	Não	Trabalha	Não		
Sim (S)	f	57 (30,5%)	16 (35,6%)	32 (47, 1%)	68 (45%)	173
	fe	58,8	14,2	31,1	68,9	
Não (N)	f	73 (39%)	6 (13,6%)	7 (10,3%)	38 (25,2%)	124
	fe	63,7	15,3	14,0	31,0	
Em parte (EP)	f	57 (30,5%)	23 (51,5%)	29 (42,6%)	45 (29,8%)	154
	fe	64,5	15,5	23,0	51,0	
Total		187 (100%)	45 (100%)	68 (100%)	151 (100%)	451

Nota. f = frequência, fe = frequência esperada. $\chi^2 = 11,811$, $df=2$, $p=0,003$ (Brasil versus concordância comportamento empregado colaborador). $\chi^2 = 7,378$, $df=2$, $p=0,025$ (Espanha versus concordância comportamento empregado/colaborador).

Ao comparar, na amostra brasileira, a frequência obtida (f) e a frequência esperada (fe), percebe-se que, quando o respondente trabalha, tende a discordar do modo de agir do empregado ($f=73$, $fe=63,7$), e quando não trabalha, cresce a dúvida de que o empregado realmente não teria razão ($f=6$, $fe=15,3$), o que foi salientado pelo aumento de respostas “em parte” ($f=23$, $fe=15,5$).

Na amostra de respondentes espanhóis, as pessoas que trabalham tendem a concordar com o empregado ($f=32,2$, $fe=31,1$), enquanto as que não trabalham tendem a discordar dele ($f=38$, $fe=31,0$) ou eleger a opção “em parte” ($f=45$, $fe=51,0$). Assim, a experiência de trabalho no Brasil é acompanhada de um aumento da crítica em relação à ação do empregado, enquanto na Espanha ela está associada à diminuição da crítica a este ator, deixando transparecer mais compreensão para com ele.

Análise Qualitativa das Justificativas de Respostas dos Participantes

A análise das justificativas de concordância e discordância com o supervisor e o empregado revelou que havia uma correspondência nas respostas, tanto de brasileiros quanto de espanhóis, sugerindo que as ações de supervisores e empregados são julgadas com base em categorias de reciprocidade. Há um conjunto de normas institucionalizadas sobre o que regula as relações entre pessoas que ocupam status diferenciados no trabalho e, tais conjuntos de normas estão na base das justificativas de concordância ou discordância, tanto em relação ao supervisor quanto ao empregado. Quatro categorias dão suporte às relações de reciprocidade: (a) confiança na capacidade, (b) orientação, (c) motivação e (d) suporte. A seguir, serão apresentadas e comentadas cada uma delas.

Relação de reciprocidade 1: Confiar na capacidade e mostrar autoconfiança. Para o supervisor, a relação de reciprocidade 1 significa acreditar que o empregado é capaz de aprender e desenvolver bem o trabalho, enquanto que para o empregado significa mostrar segurança quanto à própria capacidade de assumir desafios.

Dois exemplos de justificativas para supervisores ajudam a ilustrar esta categoria: "Foi importante para o aumento progressivo do desempenho de André que o supervisor demonstrasse confiança no trabalho do empregado" e "Me parece una buena líder, dado que le muestra su confianza a Andrés."

Contando com a mesma base de sustentação, outros exemplos ilustram as justificativas de concordância ou discordância do empregado: "Assumiria a responsabilidade, pois a vida é feita de desafios que devemos enfrentá-los e vencê-los"; "Andrés creo que tiene poca autoestima y sobre todo una persona debe intentar aprender a valorarse más"; "Demostraría mis capacidades y conocimientos con humildad y valentía, mostrando cierta ambición laboral."

Reciprocidade 2: Orientar e buscar orientação ativa. Para o supervisor, a relação de reciprocidade 2 significa transmitir experiência adquirida, esclarecendo dúvidas e dando exemplos e dicas para facilitar o trabalho do empregado. Para o empregado, corresponde à busca de informação sobre os assuntos pertinentes ao trabalho, tentando dirimir suas dúvidas a fim de obter um desempenho melhor.

Os exemplos a seguir ilustram as justificativas desta categoria para supervisores: "Es una buena forma de formar a tus trabajadores, enseñarles desde tu experiencia, darles oportunidades y responsabilidad, sabiendo ellos que tú estás detrás para ayudarles"; "Le daría a Ana una idea más amplia y detallada sobre lo que se quiere realizar en el proyecto, haciendo un seguimiento más constante sobre su trabajo." Em contrapartida, as justificativas para concordância ou discordância com a ação dos empregados poderiam ser exemplificadas pelas respostas: "Intentaría apoyarme en la persona experta y seguir sus sugerencias, ya que ella ha realizado ese trabajo con anterioridad"; "Trataría de pedir más ayuda en lugar de compadecerme tanto y ser tan pesimista"; "Procuraría aprofundar mais no trabalho e usar mais as dicas que Rita deu."

Reciprocidade 3: Motivar e buscar automotivação. Para o supervisor, a relação de reciprocidade 3 significa não só incentivar o empregado a se desenvolver para que ele possa dar o melhor de si, como também, encorajar a realização da tarefa. Para o empregado tem o sentido de esforçar-se para alcançar o melhor resultado possível, procurar atuar com disposição para atingir os

objetivos, e, por último, manter-se persistente para agir da forma desejada pelo supervisor, apesar da insegurança inicial.

Os exemplos selecionados a seguir ilustram as justificativas de concordância ou discordância com supervisores: "Porque a função do supervisor é motivar seu funcionário, e buscar dele o melhor"; "Porque la manera de motivar al colaborador es siendo comprensivo y corrigiendo los fallos para que mejore, es decir, apoyando." Em contrapartida, as justificativas do empregado teriam outro sentido: "Reforçaria mais minha vontade de fazer bem aquela tarefa e agradecer a responsabilidade e confiança depositada em mim"; "Es normal sentirse algo inseguro en el primer trabajo e ir cogiendo seguridad a medida que mejoran los resultados"; "Tendría miedo de hacer mal el trabajo, lo que me provocaría inseguridad, pero lucharía por realizar mi trabajo de la mejor manera que supiera."

Reciprocidade 4: Dar suporte e perceber suporte. Por último, para o supervisor, a relação de reciprocidade 4 significa tanto colaborar com o empregado, auxiliando-o quando necessário, como também, compartilhar o seu conhecimento a fim de atingir um resultado positivo. Para o empregado, por sua vez, significa perceber que o supervisor contribui positivamente para a execução do trabalho, uma vez que sua experiência e apoio podem ser decisivos no alcance das metas estabelecidas.

Os exemplos a seguir ilustram as justificativas de supervisores: "Si es el primer trabajo de Ana, no la dejaría dar un paso sola, debe ser ayudada en todo, no sólo formularle preguntas para que piense, sino ayudarle a buscar las respuestas, darle más confianza y más seguridad"; "Es lógico que aquella persona que tiene más conocimientos ayude al empleado para que éste pueda superarse a sí mismo tanto personal como profesionalmente." Reforçando este pensamento, as justificativas para concordância ou discordância com o empregado seriam: "Porque a supervisora demonstrou o seu conhecimento, que pode ajudar a melhorar seu projeto"; "O apoio e a paciência do supervisor contribuiriam para dissipar a insegurança inicial por ser a primeira experiência profissional."

As justificativas das ações dos empregados, nesta categoria de suporte, realçam a importância do papel do supervisor em oferecer apoio para o empregado para que ele tenha um bom desempenho, ou seja, embora os participantes estivessem julgando o empregado, faziam referência ao papel do supervisor. E isto ocorreu somente no caso do Brasil, pois quando estavam julgando a ação do empregado, os espanhóis não enalteciam o papel do supervisor.

Categorias de Justificativas Adicionais para as Ações de Supervisores

Do mesmo modo que ficou destacado, na apresentação dos resultados quantitativos, a maior concordância com as ações dos supervisores quando comparadas com as dos empregados, as justificativas das ações do supervisor apresentaram-se de formas mais diversificadas do que as dos empregados. Enquanto as quatro categorias de relação de reciprocidade permitiram agrupar todas as respostas dos participantes em relação ao empregado, o mesmo não ocorreu com as do supervisor. Foi necessário criar duas outras categorias temáticas.

A primeira delas representa a ambivalência entre a paciência e cobrança de desempenho, e retrata o dilema do supervisor entre ser paciente com o empregado, tendo calma e tranqüilidade para esperar o cumprimento bem sucedido da tarefa, e ser tolerante em demasia deixando de cobrar do empregado um papel mais ativo no seu processo de desenvolvimento. Eis alguns exemplos: *"A partir do momento que ela delegou alguma atividade à André, precisa ter paciência e orientá-lo da melhor maneira possível"*; *"Para ajudar as pessoas a crescerem profundamente é necessário que tenha paciência. Bom humor, tratar com paciência"*; *"Cobrar um bom trabalho é saudável"*; *"Exigiria mais dedicação e um pouco mais de vontade no trabalho"*; *"Seria más duro con él."*

A segunda categoria adicional "compreender limitações" apareceu somente entre espanhóis, reafirmando uma vez mais, a maior compreensão para com as ações do empregado, mesmo quando justificando as ações do supervisor. As justificativas nesta categoria se referiam a respostas que reconheciam as dificuldades do empregado por causa de sua inexperiência, e apontavam a necessidade de o supervisor discernir se o empregado tinha capacidade para realizar a tarefa. Os exemplos a seguir ilustram esta categoria: *"Seria más amigable. Al fin, la chica no tiene la culpa, sólo le falta experiencia"*; *"Quizás está siendo demasiado exigente con Ana en su primer proyecto. Ha delegado toda la responsabilidad y esto hace que la presión sobre su trabajo sea mayor"*; *"Debería conocer bien a Ana, puesto que confía en sus posibilidades y le da una gran responsabilidad."*

Com o objetivo de tentar sumarizar os resultados da análise qualitativa podemos dizer que, embora as respostas de espanhóis e brasileiros sugerem estar reguladas pelas mesmas relações de reciprocidade, os espanhóis manifestam sua empatia com os empregados, mesmo quando estão julgando as ações de supervisores (*"Quizás está siendo demasiado exigente con Ana en su primer proyecto. Ha delegado toda la responsabilidad y esto hace que la presión sobre su trabajo sea mayor"*), enquanto os brasileiros fazem o contrário, ou seja, elogiam a ação do supervisor, mesmo

quando julgando a ação do empregado (*"o apoio e a paciência do supervisor contribuíram para dissipar a insegurança inicial por ser a primeira experiência profissional"*).

Conclusões

Iniciou-se este artigo afirmando que o ditado popular expressa um simbolismo social que se perpetua porque é continuamente atualizado nos processos de meso e micro-socialização (Blumer, 1969; Crittenden, 1983; Goffman, 1963/2003; Joas, 1985; Mead, 1934; Stryker, 1980; Stryker & Gottlieb, 1981). Por um lado, os resultados apresentados neste estudo sugerem que, tanto brasileiros, quanto espanhóis, tendem a concordar com a pessoa que ocupa uma posição de status superior, o que permite inferir haver similaridades entre os processos de socialização das duas culturas, visto que em ambas o status profissional tem importância simbólica nas interações cotidianas. Isto converge com a teoria internacional social (Kemper, 1978, 2004), no qual as relações sociais são reguladas pelo poder e status dos atores.

Por outro lado, os resultados também indicam que aspectos culturais mais amplos do processo de socialização e a experiência de trabalho em cada país têm desfechos diferenciados quando quem está sendo avaliado é o empregado. No Brasil, os que trabalhavam discordaram mais da ação do empregado do que os que não o faziam, o que sugere indiretamente haver uma identificação com a pessoa de maior status profissional. Os que não trabalhavam, por sua vez, optaram por assumir uma posição intermediária, afirmando concordar parcialmente com o empregado, o que em outras palavras expressa o pensamento de que, na ausência de experiência de trabalho, evita-se assumir uma posição totalmente a favor ou contra. Na Espanha, o panorama foi um pouco diferente, pois os que trabalhavam adotaram uma posição intermediária com o empregado, enquanto os que careciam desta experiência discordaram dele. Assim, encontram-se indícios indiretos de que a experiência de trabalho para os espanhóis está relacionada ao aumento da empatia para com o empregado, ao passo que, a ausência de tal experiência está relacionada com o aumento da discordância do empregado, autorizando a inferir que quem não trabalha tende a fazer atribuições e julgamentos embasado na expectativa social de respeito à autoridade, ou seja, concorda com quem possui mais status e poder na interação.

Em resumo, pode-se concluir que a experiência de trabalho na Espanha está relacionada à compreensão com o empregado, enquanto, no Brasil, esta mesma experiência fortalece a identificação com o supervisor, aumentando a discordância em relação à ação do empregado. Esta conclusão geral é digna de nota por duas

razões que estão inter-relacionadas. A primeira, porque sugere haver indícios de que a experiência de trabalho em cada país pode estar mediando os julgamentos sociais nas interações de supervisores e empregados. E a segunda, porque se no Brasil e na Espanha a experiência de trabalho exerce influências distintas na tendência de concordância com as ações do empregado em interação de trabalho, há que ser explorada a construção de sentido (sense-making) que tem curso nestes contextos (London, 2001; Sims & Gióia, 1986; Weick, 1995, 2001). Assim, os estudos precisam articular o macro e meso processos de socialização, visando a compreender de que modo o respeito à hierarquia e a valorização da autoridade são incorporados no contexto das organizações de trabalho em que ocorrem as relações entre supervisores e empregados.

Em relação às questões e hipóteses de pesquisa, os resultados nos permitem concluir que: (a) a despeito das diferenças culturais, as dicas de contexto de status profissional geram impactos nas atribuições sociais, favorecendo a identificação com o supervisor e que, (b) as experiências de trabalho em cada país exercem impactos diferenciados nas atribuições sociais, em virtude das especificidades culturais dos processos de meso e micro-socialização do trabalho, que necessitam ser mais bem investigadas.

Uma das limitações deste estudo é que não encontrou-se uma boa forma de relacionar qualidade e quantidade quando o foco era a relação entre nível de concordância com a ação dos atores e o tipo de categoria temática da justificativa, o que auxiliaria na compreensão com mais detalhes se haveriam diferenças dignas de nota.

Além disso, há perguntas não respondidas satisfatoriamente e que exigem estudos mais aprofundados. A primeira delas é como o processo de socialização de uma cultura e do contexto de trabalho consolida a identificação com a figura de autoridade. A segunda diz respeito à amostra, visto que os participantes eram estudantes de nível superior. A questão a ser respondida é se haveriam diferenças entre as atribuições sociais de pessoas de níveis distintos de instrução. Se não houver diferenças isto leva a pensar que a macro-socialização seria mais decisiva nas atribuições sociais de atores em interação de trabalho do que os processos de meso e micro-socialização em contextos educacionais. A terceira pergunta a ser respondida é sobre o que diferencia a socialização de espanhóis e brasileiros quando estão em jogo as atribuições de empregados.

Não resta dúvida de que o número de questões em aberto dá uma dimensão do desafio a ser paulatinamente vencido. Espera-se, no entanto, que tais lacunas sirvam de estímulo para aqueles pesquisadores que acreditam ser motivados pelo efeito Zeigarnik (1967), fenômeno primeiramente estudado pela psicóloga russa de

mesmo nome, e que se refere à tendência de lembrar-se mais das tarefas incompletas do que das que foram concluídas satisfatoriamente. Espera-se também, que não fique somente na lembrança, mas se concretize em discussões teóricas e na realização de investigações interculturais para obter mais aprofundamento sobre o modo como os macros-processos de socialização estão relacionados aos mesos e micros-processos de socialização em contextos de trabalho.

Referências

- Algoe, S. B., Buswell, B. N., & DeLamater, J. D. (2000). Gender and job status as contextual cues for the interpretation of facial expression of emotion. *Sex Roles*, 42, 183-218.
- Alvaro, J. L., & Garrido, A. (2006). *Psicologia social: Perspectivas psicológicas e sociológicas*. São Paulo, SP: McGraw Hill do Brasil.
- Bascom, W. (1977). Folklore. In D. L. Sills (Ed.) & V. C. Tomás (Ed. edicióne española), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales* (Vol. 5, pp. 20). Madrid, España: Aguilar.
- Bauer, M. W. (2004). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Um manual prático (pp. 189-217). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1973). *A construção social da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Coplan, A. (2006). Catching characters' emotions: Emotional contagion responses to narrative fiction film. *Film Studies*, 8, 26-38.
- Crittiden, K. S. (1983). Sociological aspects of attribution. *Annual Review of Sociology*, 9, 425-446.
- Gatton, D. S., DuBois, C. L. Z., & Faley, R. H. (1999). The effects of organizational context on occupational gender-stereotyping. *Sex Roles*, 40, 567-582
- Goffman, E. (2003). *Estigma. La identidad deteriorada*. Madrid, España: Amorrortu. (Original publicado em 1963)
- Gondim, S. M. G., Lima, M. E. O., & Alvaro, J. L. (2006). Gênero e status na atribuição de emoções e afetos no trabalho: Um estudo intercultural Brasil e Espanha. R POT - *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 6, 165-196.
- Gondim, S. M. G., Alvaro, J. L., Schweiger Gallo, I., Mutti, C., & Bonfim, M. (2008). *Atribuindo emoções e afetos no trabalho: Uma análise qualitativa dos impactos do status profissional e gênero*. Manuscrito não-publicado.
- Joas, H. (1985). G. H. Mead: *A contemporary re-examination of his thought*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Karlberg, L. G. L. (2004). *Como surgem os ditos populares?* Retrieved November 30, 2006, from http://www.ufac.br/informativos/ufac_imprensa/2004/11nov_2004/artigo1708.html
- Kemper, T. D. (1978). *A social interactional theory of emotions*. New York: Wiley.
- Kemper, T. D. (2004). Social models in the explanation of emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp.45-58). New York: The Guilford Press.
- Lima, M. E., Gondim, S. M. G., Novaes, I., Sá, M. O., & Bonfim, M. (2005). Imagens sociais e gênero nas relações de trabalho. R POT - *Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho*, 5, 45-70.
- London, M. (2001). *How people evaluate others in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- McCall, G. J. (2006). Symbolic interaction. In P. Burkner (Ed.), *Contemporary social psychology theories* (pp. 1-23). Stanford, CA: Stanford University Press.

- McPhail, C., & Rextroat, C. (1979). Mead versus Blumer: The divergent methodological perspectives of social behaviorism and symbolic interactionism. *American Sociology Review*, 44, 449-467.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Mill, C. W. (1961). *La imaginación sociológica*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Moscovici, S. (1961). *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Schmidt, R., & Lacaz-Ruiz, R. (2006). *O uso de provérbios, máximas e expressões populares no ensino de inglês*. Retrieved November, 30, 2006, from <http://www.hottopos.com.br/videtur12/proverin.htm>
- Sims, H. P., & Gióia, D.A. (1986). *The thinking organization*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Menlo Park, CA: Benjamim/Cummings.
- Stryker, S., & Gottlieb, A. (1981). Attribution theory and symbolic interactionism: A comparison. In J. H. Harvey, W. J. Ickles & R. F. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research* (Vol. 3, pp. 425-458). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- Zeigarnik, B. (1967). On finished and unfinished tasks. In W. D. Ellis (Ed.), *A sourcebook of Gestalt psychology*. New York: Humanities Press.

Received 06/03/2007

Accepted 15/09/2007

Sônia Maria Guedes Gondim. Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), exercendo também atividades acadêmicas na Escola de Administração e no Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags), ambos na mesma universidade.

José Luis Álvaro Estramiana. Catedrático de Psicología Social en el Departamento de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid.

Inge Schweiger Gallo. Profesora Titular Interina del Departamento de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid.

Márcio de Oliveira Sá. Psicólogo graduado pela UFBA e ex-bolsista de Iniciação científica PIBIC/CNPq 2004/2006.

Mino Rios. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA.