

# ORGANIZAÇÃO E COGNIÇÃO: EXPLORANDO UM 'OLHAR' DA PSICOLOGIA SOBRE OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Antonio Virgílio B. Bastos<sup>1</sup>

## RESUMO

Considerando a natureza interdisciplinar que marca os estudos organizacionais, o presente texto reúne reflexões em torno de contribuições da Psicologia para a compreensão da *organização* enquanto fenômeno psicossocial. Mais especificamente, concentra-se na apresentação da abordagem cognitivista na Psicologia e na Psicologia Social, destacando a sua relevância e impacto na própria conceituação e estudo dos processos que constituem a organização. Dois conceitos importantes na tradição dos estudos cognitivos são aplicados às organizações: os *schemas cognitivos* e os *mapas cognitivos*. Assume-se que a crescente interface entre os estudos da cognição e organização abre perspectivas heurísticas para o entendimento e manejo dos processos de organizar.

## ABSTRACT

Considering the interdisciplinary nature of organizational studies, the present text gathers reflections about the contributions of the Psychology to the understanding of the organization psychosocial dimension. More specifically, it concentrates on the presentation of the cognitive approach in Psychology and in Social Psychology, highlighting its relevance and impact on the conceptualization and study of the processes that constitute the organization. Two important concepts in the tradition of cognitive studies are applied to organizations: the *cognitive schemas* and the *cognitive maps*. It is assumed that the growing interface between the studies of cognition and organization creates perspectives heuristics for the understanding and handling of the processes of organizing.

<sup>1</sup> Prof. Adjunto do Departamento de Psicologia/UFBA. Prof. do Programa de Pós-Graduação em Administração -NPGA/ UFBA. Pesquisador Associado - Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP/UFBA.

Parece corresponder à dinâmica própria da produção do conhecimento a evidência crescente de que as barreiras, que isolam campos específicos do saber, venham se diluindo através de intercâmbios promissores entre perspectivas distintas - complementares e, muitas vezes, antagônicas - de abordar os seus objetos de investigação. Seria uma antítese à fase de crescente especialização, onde cada campo científico afirmava a supremacia da sua perspectiva analítica e do recorte do fenômeno que construía? Seria uma síntese, na qual a intensa especialização - em torno de problemas específicos - demandaria, necessariamente, do intercâmbio fecundo entre perspectivas diversas?

Morgan (1983) afirma que a pesquisa científica envolve uma interação entre o cientista e o objeto da investigação, e que o que o cientista observa é diretamente relacionado com a natureza daquela interação. Assim, a ciência é concebida como um processo de *interação* - de *engajamento*. O conhecimento, que dela emerge, resulta de uma interação entre o quadro de referência (o 'olhar') do pesquisador e o objeto.

Tais reflexões se fazem extremamente oportunas quando tomamos as organizações como objeto empírico, foco do nosso processo de investigação.

Os estudos organizacionais trazem, claramente, a marca da interdisciplinaridade. Ao longo da sua constituição, enquanto domínio científico, diferentes abordagens e movimentos trouxeram para a sua compreensão o aporte conceitual e metodológico de distintas ciências - Economia, Sociologia, Ciência Política, Antropologia e Psicologia, só para nos determos nas ciências denominadas humanas. Tal pluralidade associa-se a uma riqueza de conceitos e níveis de análises, assim como, a tensões e rupturas inevitáveis entre diferentes perspectivas analíticas com suas claras implicações metodológicas para a apreensão desse objeto. As análises de Burrell e Morgan (1979), Morgan (1996) e Reed (1999), com recortes bastante diferenciados, explicitam essa diversidade e as tensões que marcam esse domínio.

Esse quadro plural e fragmentado, algo que certamente não é privilégio dos estudos organizacionais, coloca em cena uma questão de grande dimensão: a possível articulação de diferentes construções científicas que emergem de campos disciplinares próprios, acerca do fenômeno organizacional<sup>2</sup>. Uma estratégia de articulação manifesta-se na postura de que 'tudo vale' e de que todos os olhares são possíveis, necessários e complementares<sup>3</sup>.

Em tempos de 'pós-modernidade', tal visão pluralista e relativista tende a uma certa hegemonia e se funda na crença da incomensurabilidade entre diferentes paradigmas de cientificidade. A existência de um objeto empírico claramente apreensível (embora fluido e complexo na sua definição, como todo e qualquer fenômeno humano/social) não teria o poder de articular em torno de si diferentes discursos que agregam dimensões de análise específicas e complementares. Seria, também, impossível encontrar elementos que coloquem em sua devida perspectiva, *crenças* pessoais acerca de um fenômeno e *conhecimentos* intersubjetivamente gerados sobre o mesmo.

Questionando estes dogmas 'pós-modernos', e sem uma preocupação de estabelecer qualquer hegemonia de um discurso particular, uma postura alternativa diferenciaria-se por buscar critérios minimamente consensuais que confrontassem as diferentes

<sup>2</sup> Não creio que seria apropriado traduzir tal questão em termos do debate epistemológico acerca da possível incomensurabilidade entre paradigmas, discussão realizada por Burrell (1999). O termo *paradigma*, com todas as problemas que carrega em si, talvez não se aplique ao que chamo de 'olhares disciplinares', nosso foco, neste momento.

<sup>3</sup> Ao discutir as diferentes estratégias de pesquisa sobre organizações, Morgan (1983) revela-se simpático a uma visão pluralista, dada a dificuldade de se encontrar critérios fundantes sobre a superioridade de qualquer uma delas. Afirma haver algum mérito na proposta de que "tudo vale" (P. Feyerabend). Posteriormente, ao apresentar e discutir diferentes metáforas para a compreensão das organizações (Morgan, 1996), reafirma a sua postura pluralista, ao vê-las como formas alternativas, possíveis e necessárias de se 'ver', 'analisar', 'criar' e 'mudar' organizações.

abordagens deste objeto, identificando perspectivas cujos resultados podem ser cumulativos, passo que parece ser indispensável à construção de um campo efetivamente transdisciplinar. Esse status descaracterizaria os estudos organizacionais como uma coletânea (complexa, é bem verdade) de discursos possíveis, mas desarticulados.

Tendo essa questão de fundo, o presente texto assume um objetivo bem menos ambicioso. Ele reúne reflexões em torno de um 'olhar' específico sobre a organização – o da Psicologia. Mais precisamente, busca caracterizar, neste campo, as mudanças que, sob o rótulo de *revolução cognitivista*, vêm sendo imprimidas por pesquisadores interessados em compreender, da perspectiva desta disciplina, a organização e seus processos. Tal delimitação se apóia na crença de que a perspectiva gerada por essa 'revolução' assume, crescentemente, características de um paradigma emergente nas ciências sócio-comportamentais.

## EXPLORANDO A SINGULARIDADE DO 'OLHAR' DA PSICOLOGIA SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Existiria um olhar da Psicologia sobre as organizações?

A Psicologia, como todos sabemos, caracteriza-se como um campo de dispersão do conhecimento, tanto quanto a temáticas, quanto a abordagens teórico-metodológicas. A 'especificidade' do fenômeno psicológico não é, portanto, uma questão fácil e comporta, também, múltiplas perspectivas de apreensão<sup>4</sup>. Assim, de início, assumimos que podemos ter diversos 'olhares' da Psicologia sobre o fenômeno organizacional.

Colocando em suspenso, neste momento, tal diversidade, o que singularizaria a contribuição da Psicologia para a compreensão do fenômeno organizacional, quando comparada às demais ciências humanas?

Embora sejam múltiplas as definições, diferenciadas as ênfases, qualquer tentativa de se conceituar *organização* incorpora a idéia de um *agrupamento social* ou a de *indivíduos em interação*<sup>5</sup>. Organizações, assim, são criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas; sua dinâmica e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em um espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações.

Compreendê-las em suas complexas interações com seus ambientes exige, certamente, diferentes níveis de análise. Ciências como a Economia, Sociologia e Antropologia, por exemplo, se ocupam de fenômenos sócias em um nível macro e, quando se debruçam sobre a organização, a tomam como um microcosmo social onde tais fenômenos se concretizam, afetando a dinâmica do todo social e por ela sendo afetada, nas suas dimensões econômicas, sociológicas e culturais. Diferentemente, a Psicologia parte de um nível de análise inferior (micro) – a singularidade do indivíduo / sujeito – e, quando olha a organização, a vê como um dos contextos macro, em que a ação pessoal, individual ou coletivamente articulada, pode ocorrer. Traz, com seu olhar, a visão de como processos que ocorrem nos indivíduos são importantes elementos estruturantes da ação coletiva, imbricada nos processos organizacionais.

<sup>4</sup> Como campo de conhecimento, a Psicologia se debruça sobre processos que comportam leituras que vão do biológico ao social e cultural. Articular essa pluralidade, definindo-lhe o que a singulariza, sem reducionismos, tem sido o grande desafio histórico posto à Psicologia. Diferentes concepções ontológicas e epistemológicas fornecem fundamentos para construções teóricas e metodológicas bastante distintas sobre os fenômenos psicológicos. Tais construções elegem processos ou objetos como fundamentais e implicam em 'olhares' muito distintos sobre qualquer dimensão do humano.

<sup>5</sup> A noção de organização como um empreendimento humano ou que envolve pessoas e grupos em um espaço social, talvez possa ser considerada consensual quando se comparam as diferentes definições deste fenômeno por diferentes teóricos organizacionais. Creio que, mesmo autores que não utilizaram explicitamente tal noção, na sua conceituação, dela não discordariam.

Tal localização da especificidade do 'olhar' psicológico, contudo, não é isenta de controvérsias. Tradicionalmente, o espaço da Psicologia nos estudos organizacionais ficou confinado a uma compreensão dos processos *ditos individuais* (as percepções, motivações, atitudes, decisões etc.) e daqueles que emergem dos pequenos grupos ou equipes de trabalho (liderança e comunicação, por exemplo)<sup>6</sup>. Os processos *ditos organizacionais* seriam melhor apropriados por abordagens das Ciências Sociais que não elegem o indivíduo como nível de análise fundamental, como no caso da Sociologia e da Antropologia (vide os importantes impactos que estes campos tiveram nos estudos da dinâmica política e cultural das organizações).

Tal perspectiva traz implícita uma separação entre o individual, o social e o cultural que, hoje, não encontra eco em qualquer formulação teórica importante da Psicologia. Essas separações estão mais presentes nas 'lentes' dos estudiosos e na distância que fixam em relação ao fenômeno do que neste, em si. Se elas demarcam, tradicionalmente, terrenos científicos, não se traduzem em limites claros quando se toma qualquer fenômeno humano, social ou organizacional como foco de análise. Neste sentido, qualquer ação, escolha, decisão, interação humana em uma organização possui, simultaneamente, uma dimensão psicológica, sociológica, cultural, política e econômica cuja apreensão simultânea é indispensável.

Se a dispersão é marca da Psicologia e se múltiplas construções teóricas sobre o indivíduo podem embasar o entendimento do fenômeno organização, se nos impõe fixar de que lugar, na Psicologia, passaremos a falar. Explicitar alguns pressupostos nos afigura indispensáveis neste percurso.

Primeiro, ao eleger a ação humana como foco privilegiado (não único) do seu olhar, a Psicologia necessariamente volta-se para a análise das interações indivíduo e contexto. Contexto que, na sua dimensão mais significativa, é composto por outras pessoas, logo social, cultural e simbólico. O significado do comportamento / ação só emerge quando temos acesso a tais interações.

Segundo, o comportamento humano é processo, é fluxo e não pode ser confundido com 'movimentos motores' públicos e observáveis; inclui os atos da fala e, portanto, podem ser privados. Em todas as suas formas, o indivíduo ao se comportar busca intervir e modificar ambientes e contextos, influenciar outrem, dirigir o seu próprio comportamento.

Terceiro, a ação humana constitui uma unidade que integra práticas, significados pessoais e culturais a elas associados e, certamente, componentes emocionais e afetivos. O sentir, o pensar e o agir interligam-se em complexas redes que geram 'atos' e são resultantes de uma história singular em um contexto que também é singular, naquilo em que é percebido, interpretado e construído pelo próprio sujeito.

Finalmente, a compreensão do comportamento humano em contexto envolve movimentos complementares que devem buscar no próprio indivíduo (enquanto organismo e história) e na situação, as forças responsáveis por sua emergência e manutenção. Os processos de aprendizagem fazem com que o indivíduo traga, para cada nova situação, o produto de sua história de vida, o percurso singular de suas experiências, dentro da sociedade e da cultura que estruturaram esse seu percurso.

Ao fixar 'olhar' da Psicologia na perspectiva acima descrita, constatamos que ele não se confina a determinados fenômenos nem a determinados níveis de análise das organizações. Ele se faz presente e necessário como uma das dimensões embutidas em quaisquer ações, decisões e interações que constituem o organização. Ele se faz indispensável dada a efetiva diversidade com que as pessoas percebem, se sentem e agem dentro de uma mesma 'moldura contextual' (no caso, uma organização). Dar conta de como uma história particular pode gerar tal diversidade, talvez seja a dimensão central sobre a qual o olhar da Psicologia deve convergir.

<sup>6</sup> Não estou, aqui, considerando o espaço que a Psicologia ocupa no plano tecnológico e as bases que oferece para as práticas de gestão de pessoas em organizações. Concentro-me na disciplina enquanto campo de conhecimento científico sobre o comportamento humano.

Tal perspectiva nos aproxima fortemente de uma compreensão dos fenômenos psicológicos, organizacionais e sociais que tem sido rotulada de *cognitivista*<sup>7</sup>, tópico que passaremos a discutir no próximo segmento.

## A PERSPECTIVA COGNITIVISTA: UMA VISÃO GERAL

A compreensão da mente humana e dos processos que geram o conhecimento é um desafio histórico posto ao homem. Dele se ocuparam os mais importantes filósofos que, ao longo dos séculos, construíram diferentes representações sobre a mente, colocaram e ofereceram as mais variadas respostas para questões sobre a origem e a natureza do conhecimento. Tais questões continuam, hoje, na agenda das discussões epistemológicas e científicas.

A emergência de uma *ciência cognitiva*, no entanto, é um fenômeno muito recente e tem como marco o ano de 1956 e a realização do Simpósio sobre Teoria da Informação no Massachusetts Institute of Technology. Os anos quarenta já haviam garantido importantes e significativos avanços no campo da cibernética, da teoria da informação, da compreensão de síndromes neuropsicológicas; interesses em questões cognitivas, tais como a linguagem, cresciam na Psicologia e Antropologia.

Assim a *ciência cognitiva* foi definida por Gardner (1995) em uma importante obra que reconstitui a sua história e desenvolvimentos recentes<sup>8</sup>:

"Defino a ciência cognitiva como um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas de longa data – principalmente aquelas relativas à natureza do conhecimento, seus componentes, suas origens, seu desenvolvimento e seu emprego..."(p.19)

Ela nasce como uma forte reação ao domínio do behaviorismo – conceitual e metodologicamente – sobre os estudos psicológicos e resgata o conceito de *mente* que fora abandonado, sem sucumbir, no entanto, ao dualismo que o behaviorismo criticara. Nasce, também, sob a forte marca da interdisciplinaridade e sob a influência de uma visão de cognição como processamento de informação. O conceito de mente é retomado como processo e não estado ou substância. Mais um verbo que um substantivo.

Área de grande efervescência científica, a ciência da cognição configura-se como um campo interdisciplinar para o qual convergem interesses da Epistemologia, das Neurociências, da Inteligência Artificial, da Psicologia, da Antropologia e da Linguística, voltados para o estudo dos sistemas inteligentes. Além dos avanços das neurociências, o desenvolvimento de um campo tecnológico – a Inteligência Artificial, tem permitido, de forma sinérgica, conceber e testar modelos que buscam representar o funcionamento da mente. (Gardner, 1995).

Como afirma esse autor, alguns pressupostos centrais estruturam esse campo. Entre os cinco aspectos por ele apontados<sup>9</sup>, destaco o primeiro como o mais significativo.

<sup>7</sup> O termo *cognitivista*, aqui, deve ser entendido na sua acepção ampla, não se confundindo com a noção restrita, leiga e difundida de atividade racional, intelectual e consciente. Ela abrange toda a diversidade de processos que geram conhecimento e, portanto, capacidade de ação por parte do indivíduo.

<sup>8</sup> Uma detalhada discussão sobre a emergência da Ciência da Cognição, seus determinantes históricos, os seus pressupostos, sua agenda de pesquisa e seus desenvolvimentos nos diversos campos científicos que para ela contribuem, encontra-se nesse trabalho de Howard Gardner. *A Nova Ciência da Mente*. São Paulo: Edusp.

<sup>9</sup> Além das representações, o autor aponta: a importância dos computadores, a pouca ênfase nos planos afetivos, emocionais, contextuais e cultural; a crença nos estudos interdisciplinares; a agenda com foco nas questões que historicamente ocuparam epistemólogos e filósofos ocidentais. Na realidade, não há total consenso sobre esses pontos e, alguns deles, são representativos apenas da chamada 'primeira revolução cognitivista' que criou e consolidou o campo.

"A ciência cognitiva está fundada sobre a crença de que é legítimo - na verdade, necessário - postular um nível de análise separado, que pode ser chamado de 'nível da representação'. Quando trabalha neste nível, um cientista trafega por entidades representacionais tais como símbolos, regras, imagens [...] Este nível é necessário para explicar a variedade do comportamento, da ação e do pensamento humano"(p.53).

O espaço, aqui, não nos permite aprofundar as tensões que marcam o desenvolvimento deste campo científico e as mudanças que o caracterizam<sup>10</sup>. Concentrar-nos-emos na própria Psicologia e, por extensão, na cognição humana.

Como nos assinala Driver (1987), de início, toda a Psicologia era cognitivista, como se observa no projeto científico de Wundt e que atinge o seu ponto mais expressivo no trabalho de William James no final do século passado: todos os seus 'dados' eram gerados por introspecção dos processos de pensamento. O longo período de domínio da abordagem comportamental - com a sua ênfase no estudo do comportamento observável, não significou a morte de uma perspectiva cognitivista de análise dos fenômenos psicológicos.

Para Ilgen e Klein (1988), a perspectiva cognitivista tem operado alterações em proporção revolucionária, no campo das ciências comportamentais. Nos últimos vinte anos observa-se, afirma Driver (1987), um forte renascimento desta perspectiva: na Psicologia Experimental, na Psicologia fisiológica e da Personalidade.

Na Psicologia Fisiológica há uma crescente compreensão do funcionamento cerebral, tendo-se progressos importantes no mapeamento do fluxo de informação nas redes sensoriais. Há progressos, ainda, na compreensão dos processos centrais do pensamento. Na Psicologia da Personalidade surgem os estudos sobre estilos cognitivos (hábitos aprendidos de processamento de informação) com claras implicações para os processos de percepção, memória, solução de problemas, aprendizagem, tomada de decisões.

O interesse no fenômeno cognitivo é parte da tradição da Psicologia Social, como se verifica nos trabalhos clássicos de Heider, Lewin, Asch e Festinger, todos voltados para compreender as representações cognitivas dos atores sociais e preocupados com a totalidade dos processos que afetam a forma como os indivíduos interpretam e representam os eventos sociais. Os indivíduos são processadores ativos das informações que recebem dos seus ambientes e respondem ao que constroem com tais informações.

Essa forte marca cognitivista da Psicologia Social - análise de processos internos que influenciam significados, atribuições, expectativas e conflito interno - estende-se para a Psicologia Organizacional. Quando se examina esse campo, constata-se uma verdadeira revolução terminológica decorrente do impacto da perspectiva cognitivista. (Lord e Maher, 1991). Inúmeros modelos que buscam representar as relações entre contexto de trabalho e comportamento do trabalhador reservam importante papel aos processos cognitivos mediadores dessa relação.

A ênfase em se entender os processos mediadores de natureza cognitiva, imbricados nas seqüências comportamentais, define o eixo que estruturaria uma abordagem cognitivista. Isso implica em assumir os seguintes princípios gerais, conforme Ilgen e Klein (1988:328-29).

a) *O pensamento está no cerne de todo empreendimento humano e é o objeto legítimo da psicologia cognitiva.* Ou seja, as pessoas pensam e seus pensamentos jogam um papel básico no seu comportamento.

b) *O ser humano não reage mecanicamente às manipulações ambientais. Suas representações internas, subjetivas, sua interpretação da situação e suas estratégias cognitivas necessitam ser consideradas.* Resgata-se, assim, um papel ativo do indivíduo na construção (parcial) do seu próprio ambiente.

<sup>10</sup> Uma análise desta evolução, dos limites associados ao paradigma inicial do campo, os desenvolvimentos de novas perspectivas e os desafios que ainda se colocam para a ciência da cognição, de forma didática, pode ser vista na obra de P. Thagard (1998). Um artigo importante de F. Varela (1988) oferece um panorama das transformações que ocorreram neste domínio científico.

Assim, as abordagens cognitivistas buscam, em um sentido amplo, resgatar um papel ativo do indivíduo na determinação do seu comportamento, questionando a maneira linear com que foram anteriormente postulados os efeitos do ambiente sobre a pessoa. Ou seja, a perspectiva cognitivista constitui-se em uma reação a um modelo considerado mecanicista, passivo e que desconsidera o papel do pensamento na construção do comportamento individual.

O papel do conhecimento, do sistema conceitual, do modelo analítico que guia a percepção, torna as coisas e eventos salientes e controla o reconhecimento é uma noção central em qualquer abordagem cognitivista. A natureza e papel do conhecimento são muito bem assinalados na seguinte citação de Duran (1999:4):

"O **conhecimento** aparece não como uma reprodução fiel da realidade exterior mas mais como uma versão dela (embora pudéssemos ingenuamente tomar a versão pela realidade uma vez que a esta não temos acesso direto). Constitui um **modo de organização da experiência pessoal**, organização sempre necessária para a definição de uma existência individual articulada, pela ação, com um mundo experimentado. A idéia de que não posso fugir do meu conhecimento é a de que preciso dele para reconhecer-me a mim e ao meu mundo e nele agir. Trata-se de uma função biológica necessária do organismo, que o estrutura e o põe numa relação particular com o mundo, também assim estruturado. Uma função que, no caso humano, se realiza **predominantemente mediada pela linguagem, no interior das interações sociais**. É importante não perder de vista, aqui, a localização individual do conhecimento, em que pese o caráter principalmente interacional de sua construção...". (grifos do autor)

A revisão de alguns conceitos centrais desta abordagem cognitivista podem contribuir para melhor delinear sua força e amplitude.

*Cognição*, como vimos, é um termo genérico usado para designar todos os processos envolvidos no conhecer (Hilgard, apud Forgas, 1981). Ou, como define Neisser (apud Hewsthone et alli, 1997): a atividade de conhecer envolve a aquisição, organização e o uso do conhecimento. Um conceito, portanto, que vai além do estudo do processamento, armazenamento e recuperação de informações e que envolve todos os processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações.

Mais especificamente, chamamos de *cognição social* os processos envolvidos no conhecimento e na compreensão da vida cotidiana, das pessoas e de si próprio pelo indivíduo. Ao se analisar a cognição humana enfatiza-se, sobretudo, a natureza social dos seus processos<sup>11</sup>. Isso porque ela incorpora uma perspectiva desenvolvimental que identifica, no curso da interação com pais e com os pares, a aquisição das primeiras regras elementares que levam ao uso da linguagem e onde os *schemas* cognitivos centrais, que formam as bases do desempenho cognitivo posterior, são estruturados. O caráter social dos processos cognitivos expressa-se, também, ao se assumir que o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais é carregado de valor, de significado emocional e afetivo.

Assim, a cognição social pode ser vista como uma área de estudo (uma classe de fenômenos cognitivos que, em se tratando das pessoas, abarcaria, segundo alguns teóricos, todos os processos) com tópicos destacados tais como os processos de atribuição, formação de impressões, estereótipos, atitudes e *schemas*; e com princípios que a diferenciam do campo geral da cognição (Fiske e Taylor, 1991). Pode ser entendida, ao contrário, como uma abordagem geral ou uma forma de pensar e investigar todos os fenômenos da psicologia social, tendo como base os princípios gerais da perspectiva cognitivista. (Hamilton, Devine e Ostrom, 1994).

Outra distinção conceitual significativa refere-se ao caráter *individual* ou *coletivo* da cognição humana. As maneiras como representamos as informações sociais e a elas reagimos são incompreensíveis, sem uma análise cuidadosa do contexto cultural. Protótipos, estereótipos, *scripts* não são entidades inalteradas na interação social

<sup>11</sup> Uma ampla discussão sobre a natureza social da cognição pode ser vista em Levine e Resnick (1993).

cotidiana; são sempre negociados, alterados, redefinidos com o progresso das interações. Ou seja, as idéias, representações e pensamentos são processados coletiva e individualmente. Assim, a atividade cognitiva é social por envolver um caráter moral - normas, regras, papéis e expectativas regulam tudo o que fazemos na esfera pública.

Finalmente, a distinção entre *cognição implícita* e *explícita* configura a amplitude conferida ao termo *cognição*, nesta abordagem. Dominantemente, os aspectos da *cognição* que vinham sendo estudados estavam circunscritos à esfera da consciência. Os indivíduos eram vistos como processadores de informação, valendo-se de estruturas cognitivas pessoais. Pesquisas em diversos domínios - memória, percepção, aprendizagem - revelam que traços da experiência passada afetam, de algum modo, o desempenho, mesmo quando a experiência anterior não é lembrada no sentido usual do termo ou não é acessível por auto-relatos nem introspecção<sup>12</sup>.

A importância da experiência passada - como esta é estruturada, armazenada e recuperada pelo sujeito em um momento posterior - justifica a atenção que os pesquisadores sobre *cognição social* têm dado à representação do conhecimento e a conceitos como os de *schemas*, *frames* e *scripts*. A atividade cognitiva básica seria a de categorização, processo pelo qual ordenamos o ambiente, agrupando pessoas, objetos e eventos vistos como similares ou equivalentes para uma ação, intenção ou atitude. As categorias que criamos envolvem uma construção ativa, incluem valores, afetam a nossa percepção e interpretação da informação e, portanto, ocupam um lugar central para a compreensão das interações sociais. O processo de categorização social é impregnado, portanto, de ambigüidade, fluidez, carga motivacional e vieses pessoais<sup>13</sup>.

O importante a considerar, no entanto, é que os seres humanos parecem ser fortes e consistentemente direcionados para confirmar, mais do que rejeitar, as suas hipóteses acerca do mundo social. Tal viés normativo operaria, claramente, no sentido de preservar e manter, mais do que alterar, os sistemas de categorização social existentes.

## ORGANIZAÇÕES: O 'OLHAR' COGNITIVISTA

Entre as importantes mudanças que caracterizam o mundo do trabalho, no campo teórico, destaca-se a crescente visão do fenômeno organizacional como sendo socialmente construído através da interação entre atores relevantes. Os mitos, rituais, fofocas, estórias, símbolos, estruturas negociadas/construídas, e metas visionárias fornecem a base de valores e significados compartilhados que sustentam uma organização (Wilpert, 1995:60). A vitalidade que os enfoques simbólicos vêm demonstrando revela-se na força com que impregna, hoje, os estudos sobre cultura e clima, liderança, novas tecnologias, relações organização-ambiente, aprendizagem organizacional, entre tantos outros temas clássicos e atuais.

Como afirmam Ilgen e Klein (1988:335), a maioria dos teóricos não deseja reduzir as organizações a produtos de processos cognitivos dos seus membros, apesar do amplo reconhecimento da importância dos pensamentos e ações humanos em modelarem a natureza das organizações. Esse fato, por si só, justifica o interesse em articular a abordagem gerada pela ciência cognitiva e os estudos organizacionais

Tradicionalmente, como bem documentado por Ilgen e Klein (1988) e Tenbrunsel et alii (1999), a abordagem cognitivista sempre ocupara um *locus* próprio nos estu-

<sup>12</sup> Uma interessante análise de como atitudes, estereótipos e a auto-estima possuem maneira implícitas de operação e podem, inconscientemente, guiar a atenção e os julgamentos pessoais nos é apresentada por Greenwald e Banaji (1995). O rótulo '*cognição social implícita*' descreve os efeitos de experiências passadas que se dão à margem dos processos cognitivos controlados (explícitos ou conscientes).

<sup>13</sup> Para uma compreensão mais ampla das distinções entre categorização de objetos sociais e não sociais, ver Fiske e Taylor (1991).

dos organizacionais, sendo aplicada a inúmeros processos micro-organizacionais - processamento de informações, definição de problemas, estruturação cognitiva, como afetando as percepções do trabalho, a motivação, a tomada de decisão, liderança e avaliação de desempenho.

O impacto da 'revolução cognitivista' revela-se mais claramente quando essa influência deixa de se localizar em temas específicos de um determinado nível de análise, e o próprio conceito de *organização* é repensado sob a influência dessa nova perspectiva teórica.

Essa transição conceitual é apontada por Rousseau (1997). O termo '*organização*' associa-se a dois significados, segundo a autora: a) o ato ou processo de organizar, e b) um grupo de pessoas organizadas para um trabalho ou objetivo, ou, alternativamente, o corpo administrativo de um negócio. Nesse segundo significado, a organização é vista como uma 'entidade', noção que vem sendo largamente usada desde os anos cinquenta. Os pesquisadores, agora, estão recuperando o significado mais antigo em que a organização é vista como 'processo', o que se traduz em uma particular atenção para o nível grupal, redes sociais, cognição gerencial, construção de sentido ('*organizational sensemaking*') entre outros, aproximando-se da abordagem mais europeizada, que vê a organização como uma construção social (Rousseau, 1997:517).

A noção de organização como processo se revela próxima de outra noção hoje influente: organização como produto discursivo (Spink, 1996). Em uma instigante análise<sup>14</sup>, esse autor discute como a organização passou a representar 'algo', um 'todo', afastando-se da noção mais tradicional de atividade ou ação processual, e afirma:

... "as organizações enquanto coisas reificadas como 'algo' nada mais são do que a sombra projetada pelo cotidiano em movimento ou, talvez melhor, as pegadas deixadas pela passagem da ação enquanto atividade humana. A sombra inibe e a pegada convida, porém ambas são as conseqüências da ação e não sua origem" (Spink, 1996:186).

Nessa transição, vale destacar o papel desempenhado pelas reflexões e trabalhos de Karl Weick<sup>15</sup>, em que a organização é vista como 'significados intersubjetivamente partilhados', exigindo uma atenção cuidadosa às inter-relações que são construídas e reconstruídas pelos indivíduos. Weick assim se expressa ao definir organização:

"suponha a existência de processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, que tais processos constituem o trabalho de organizar, e que as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados são a *organização*" (1973:1).

As implicações de tal visão são indicadas pelo próprio autor: "os acontecimentos decisivos que devem ser explicados são os processos, sua estruturação, sua modificação e dissolução. Os aspectos decisivos não são os componentes tangíveis de uma organização. Estes são apenas os meios através dos quais os processos se exprimem" (Weick, 1973:16).

A preocupação com os 'processos de organizar' implica em assumir que o comportamento social é fundamental na própria ontogênese da organização e crítico na determinação dos seus resultados. Duas imagens são usadas nas descrições cognitivistas das organizações:

- a organizações como *corpos de pensamentos* - elas podem ser descritas como *schemas* recorrentes, texturas causais e conjuntos de níveis de referência

<sup>14</sup> O autor se apóia em uma tradição de estudos do interacionismo simbólico (G. Mead), no pensamento derivado dos trabalhos de Kurt Lewin e nas propostas da etnometodologia. Tradições que guardam relação com uma abordagem cognitivista mas que não se confundem com o paradigma do processamento de informações.

<sup>15</sup> O clássico trabalho de K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, de 1969 é apontado por Clegg e Hardy (1999) como uma das obras que contribuíram para importante mudança no rumo dos estudos organizacionais, rompendo a abordagem funcionalista e sistêmica dominante.

- as organizações como *conjuntos de práticas de pensamento* - elas podem ser descritas como conjuntos de regras para combinar cognições, rotinas de modos de falar, misturas de habituação e reflexão, natureza de ensaios e preferências por significações

Diante de tamanha revolução em curso, e na impossibilidade de abarcar o amplo leque de impactos que uma perspectiva cognitivista tem trazido para os estudos organizacionais, o presente texto dedica-se, nesta parte final, a explorar duas importantes interfaces entre esses dois domínios: como o conceito de *schema cognitivo* tem sido utilizado para compreender a própria natureza do fenômeno organização; e, de forma correlata, como a noção de *mapas cognitivos* se tornou, além de uma ferramenta teórica e conceitual, um instrumento de intervenção em realidades organizacionais.

## SCHEMAS COGNITIVOS E ORGANIZAÇÃO

Em uma abrangente revisão de literatura sobre Cognição Social, Markus e Zajonc (1985) concluem que a teoria de *schemas* é a mais proveitosa e penetrante perspectiva sobre os mecanismos da cognição social. No âmbito das organizações, a teoria de *schemas* também tem-se revelado de fundamental importância, particularmente nos estudos de cultura organizacional. Bartunek e Moch (1987), por exemplo, referem-se a "esquemas organizacionais" como a essência da cultura. Louis e Sutton (1991) definem cultura como "esquemas compartilhados".

A compreensão da organização, como uma construção social, coloca em evidência a necessidade de conceitos que capturem a natureza eminentemente seletiva com que os processos de percepção social ocorrem, gerando as redes de ligação entre pessoas e grupos e, neste sentido, contribuindo para a dinâmica da diversidade da força de trabalho.

Que seriam os *schemas*? Como definí-los? Quais suas funções e importância para a compreensão do comportamento humano e, mais especificamente, do comportamento humano nas organizações de trabalho, na formação de identidades individuais e de grupos?

O conceito de *schema* tem sido extremamente útil, entre outras razões, por ajudar a compreender os filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos. Como afirmam Fiske e Taylor (1991), o conceito de esquema vem de múltiplas fontes que enfatizam "nossa construção ativa da realidade" (p. 139).

A literatura pertinente revela que os esquemas têm sido definidos como estruturas cognitivas internas ao cérebro (córtex), que representam o conhecimento sobre um dado aspecto da realidade. Segundo Harris (1994, p. 310), "são tipicamente conceitualizados como teorias subjetivas derivadas de experiências de pessoas sobre como o mundo opera (Markus e Zajonc, 1985) que guiam as percepções, memórias e inferências (Fiske e Taylor 1991)".

Como mapas mentais, os esquemas auxiliariam os indivíduos, guiando as interpretações do passado e presente, orientando-os para o futuro. Os esquemas guiam a busca para a aquisição e processamento de informação, como também orientam comportamentos subseqüentes em resposta àquela informação. Nesse sentido, auxiliam a reduzir as demandas de processamento de informação, associadas com atividades sociais para prover um sistema de conhecimento já construído para interpretar e acumular informações sobre outros. Neste momento, vale lembrar as palavras de Fiske e Taylor (1991): "é crucial explorar quando os *schemas* são mais ou menos prováveis de serem usados, como eles se desenvolvem e mudam, quais os seus contextos socioculturais e que diferenças individuais influenciam o seu uso"(p. 142).

Esse breve esboço já aponta para o lugar que os esquemas sociais ocupam no nosso cotidiano. Ora, eles sustentam as nossas percepções e interpretações de informações e eventos, expandindo-os e expandindo-se, incorporando novos elementos, resultando no que Bartunek e Moch (1987) chamam de esquema de "primeira or-

dem". Esse dinamismo faz com que, com o passar do tempo, esses esquemas tornem-se cada vez mais complexos, abstratos e organizados (Fiske e Taylor, 1991). Pode ocorrer, entretanto, um conflito entre uma informação e o esquema da pessoa, sendo aquela ignorada ou gerar modificações no esquema anterior, ou ainda, adicionar uma subcategoria de esquema, ao que Bartunek e Moch denominam de "segunda ordem".

Quando se trata das organizações, alguns autores, a exemplo de Lord e Foti (1986) acreditam que esquemas individuais são particularmente centrais para desenvolver um entendimento da cultura organizacional. Segundo eles, no contexto organizacional os indivíduos encontram entidades sociais (eles mesmos, outros e grupos), eventos e situações, objetos não sociais e conceitos que devem ser por eles percebidos e respondidos, correspondendo às cinco categorias que, segundo os autores, parecem capturar a ordem de conhecimentos necessários para a compreensão e formação de sentido no âmbito dos indivíduos.

Um outro questionamento central nos estudos de *schemas* refere-se à compreensão de "como *schemas* individuais podem vir a ser semelhantes àqueles de outros membros organizacionais"? Ou seja, como se daria o compartilhamento de diferentes *schemas* individuais? A resposta a essa questão apóia-se, parcialmente, na compreensão de que os membros de uma comunidade tenham um interesse investido no estabelecimento de significados comuns, para que uma ordem social previsível seja possível. Ou seja, indivíduos valorizam a habilidade para predizer e compreender as suas circunstâncias, desde que uma concepção partilhada da realidade se faça possível Sutton e Kahn, (1987, apud Harris op.cit.p.313). Essa visão é reforçada pela constatação de Schein (1985): "o cerne do conteúdo de uma dada cultura irá se preocupar, primariamente, com aquelas áreas da vida onde a verificação objetiva não é possível e, portanto, uma definição social se torna a única base para julgamento"(p.90-91). Schein chama a atenção, ainda, para a necessidade de compreensão da expressão compartilhar, para ele significando "compreender que os membros do grupo reconhecem um sentimento particular, experiência, ou atividade, como comum" (p.168).

Assim, *schemas* individuais tornam-se similares como resultado de experiência partilhada e exposição a dicas sociais, considerando que os indivíduos comunicam, interagem e solucionam questões comuns, partilhando essas experiências em tempo e espaço também comuns. Uma vez que membros de subgrupos organizacionais partilham experiências mais imediatas entre si, é de se esperar que os *schemas*, que emergem desses subgrupos (subculturas), tendam a ser mais específicos, bem mais definidos e geralmente mais compartilhados do que aqueles que emergem entre os membros da organização como um todo.

O reconhecimento dessas questões leva Harris (1994) a propor que a cultura de uma organização é reflexo da emergência de *schemas* congruentes, os quais são similarmente salientes, e que formam e são formados pelo processo de construção do sentido social (sensemaking) através do diálogo intrapsíquico entre o **eu** e o **outro**, gerando a experiência do "**nós**". Pode o indivíduo experienciar um compartilhamento em certos contextos e não em outros, ou com um grupo em um contexto e com outro em outro contexto diferente<sup>16</sup>.

## MAPAS COGNITIVOS E ORGANIZAÇÃO

Articulado ao impacto de uma abordagem cognitivista do fenômeno organizacional há uma crescente utilização do conceito de *mapas cognitivos*, com

<sup>16</sup> O conceito de 'sensemaking', que desempenha um papel importante na concepção de Weick sobre organização não será, neste momento, objeto de uma atenção maior. A ele o autor dedicou um livro - Sensemaking in Organizations (1995) - e vários artigos. A habilidade do indivíduo em assumir a perspectiva de outrem para orientar o debate intrapsíquico (diálogo mental ou conversações) em que constrói o sentido da realidade e toma decisões quanto a cursos de ação, é visto como um processo básico que gera microestruturas que organizam as interações sociais e têm amplo impacto sobre a estrutura da própria organização. Sensemaking não se restringe a um processo de interpretação cognitiva pois envolve, também, a ação

uma função explanativa de como os indivíduos estruturam e organizam as suas cognições e, simultaneamente, como uma ferramenta de intervenção em realidades organizacionais.

O origem do termo podemos buscá-la a partir dos experimentos de Tolman, estudando, em ratos, a aprendizagem e a orientação em labirintos. Mapas eram representações de indícios visuais, táteis, auditivos, que configuram o ambiente e permitem a localização do sujeito no espaço.

Ele se estendeu à Psicologia Social graças ao trabalho de G. Kelly e a sua teoria dos construtos pessoais. O homem está continuamente buscando dar sentido ao seu mundo (antecipar eventos). Para tanto, desenvolve um sistema de 'construtos' organizados hierarquicamente. Tal estrutura fornece os filtros pessoais para a construção de significados e a base para a sua interação social. No *setting* clínico, o 'grid de repertório' seria uma técnica utilizada para fazer emergir esta estrutura de construtos pessoais.

A noção de *mapa cognitivo* apóia-se no fundamento de que o homem vive em dois mundos (Weick, 1990). Um - o *território* - constituído das coisas e dos eventos; outro - o *mapa*, de palavras sobre eventos e coisas. A atividade de simbolizar permite ao homem mapear o seu território. Assim, os mapas são concebidos como representações gráficas que localizam as pessoas em relação aos seus 'ambientes de informação'. Como uma representação, e de forma análoga aos mapas geográficos, eles destacam algumas informações e escondem outras; revelam o raciocínio por trás das ações individuais, estruturam e simplificam pensamentos e crenças, dando-lhes sentido, permitindo a comunicação (Fiol e Huff, 1992:267).

A importância dos mapas cognitivos fica ressaltada quando se considera a especificidade da ação gerencial e dos processos organizacionais. Como afirma Weick (1990), os limites entre *mapa* e *território*, nas organizações, é obscurecido. Muito da vida gerencial é socialmente construída e envolve aspectos intangíveis tais como: fala, símbolos, promessa, mentiras, interesses, ameaças, suspeitas, expectativas, memórias, rumores, compromissos. Assim, o '*mapa cria o território*', rotula-o, pré-configura percepções e ações auto-confirmatórias. A ação gerencial, neste sentido, cria territórios sobre os quais atua (Weick e Sandelands, 1992).

Os mapas são ferramentas utilizadas pelos pesquisadores para explorar processos cognitivos (Bougon, 1983). Como estratégia para descrever processos e ter acesso a pressupostos tidos como garantidos e, muitas vezes, não visíveis para a própria pessoa. São úteis, também, para explicitar estruturas partilhadas entre indivíduos.

Como técnica de intervenção, os mapas são utilizados para compartilhar significados, favorecer o diálogo, permitir a negociação, propiciar a busca de consenso e compromisso em torno de linhas de ação, além de ser, em si, um recurso para o auto-conhecimento. Tais usos, explicariam o interesse que tal ferramenta desperta entre estudiosos e tecnólogos organizacionais. Neste sentido, os mapas têm sido instrumentos para melhorar a ação organizacional (Cossette e Audet, 1992). Esse caráter é claramente explorado nos trabalhos de Colin Eden que, com colaboradores, desenvolveu uma tecnologia de mapas causais (SODA - *Strategic Options Development and Analysis*) como estratégia de ajuda para a análise e solução de problemas organizacionais<sup>17</sup>. Como ferramentas reflexivas, os mapas emergem de relatos verbais dos participantes e buscam explicitar conceitos e idéias, muitas vezes não conscientes para o próprio sujeito.

No campo organizacional, os mapas cognitivos têm sido particularmente usados no estudo de estratégias. Huff (1990) apresenta uma importante sistematização sobre diferentes tipos de mapas cognitivos e reúne trabalhos que utilizam tal ferra-

<sup>17</sup> Pidd (1998) permite um contato, na literatura em língua portuguesa, com a metodologia desenvolvida pelo autor. O mapeamento cognitivo é considerado uma das técnicas 'soft' de modelagem empresarial. Os modelos são vistos como ferramentas para pensar e explorar consequências de possíveis decisões. O adjetivo 'soft' significa que há reduzida formalização, não uso da matemática e é impregnado de interpretações. Entre outros, o texto de Eden (1988) faz uma interessante apresentação da tecnologia e dos seus vínculos com a teoria cognitiva.

menta na análise do pensamento estratégico<sup>18</sup>. Nesse campo, os mapas têm sido utilizados para explorar a visão estratégica de executivos centrais, para compreender o processo de formulação de estratégias e suas mudanças com o tempo, para analisar a interpretação do ambiente (como seus elementos são selecionados, categorizados e avaliados) e entender como as empresas identificam vantagens competitivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação que norteou a elaboração do presente texto consistiu em oferecer uma visão sintética das transformações em curso, na abordagem que a Psicologia faz do fenômeno organizacional, em função da crescente influência de uma perspectiva cognitivista para compreender a ação humana em suas interações sociais.

É evidente, como assinalado de início, que este não é o 'olhar' da Psicologia sobre essa realidade e, sim, um dos 'olhares' possíveis. Mais importante, no entanto, é que tal abordagem vem ganhando força e se mostrando extremamente rica, trazendo uma nova linguagem, um novo discurso que permite reinterpretar antigos conceitos e aprofundar a compreensão de importantes processos organizacionais. Talvez pudéssemos afirmar que tal abordagem é coerente com o movimento que se verifica em vários campos de estudo dos fenômenos humanos e sociais. Um movimento que ultrapassa os limites de um campo científico específico – no caso, a Psicologia – e que se apóia nos fortes avanços e sucessos das neurociências e da inteligência artificial, levando-nos a uma profunda reestruturação das imagens e estruturas interpretativas com que apreendemos a ação humana, individual e coletiva. Embora estejamos distantes de quaisquer respostas conclusivas, a renovação do estudo da mente humana (incluindo o resgate deste conceito sem o dualismo que sempre o marcará), à luz das concepções mais novas na ciência da cognição, podem ser entendidas como uma verdadeira revolução científica.

Embora existam evidências de que uma perspectiva cognitivista está permitindo o diálogo e aproximações entre tradições teóricas e metodológicas bastante distanciadas (os pesquisadores cognitivistas, os teóricos do interacionismo simbólico, e análise dos discursos), não podemos ter expectativas quanto à emergência de um paradigma dominante que silenciará as múltiplas construções (ou conversações) sobre esse terreno acidentado, e sempre em mudança, que são as organizações. Uma postura relativista, mais do que um princípio de fé, se revela uma atitude pragmática neste momento, até pela fragmentação e pouca maturidade que se detecta no próprio campo cognitivo<sup>19</sup>.

É certo, portanto, que lidamos com dois conceitos extremamente complexos e alvo de intensa discussão teórica: o de *organização* e o de *cognição*. Seria impossível, aqui, cobrir toda a gama de questões que eles suscitam. Ou mesmo, cobrir toda a

<sup>18</sup> A autora agrupa os mapas cognitivos em cinco grandes grupos em um contínuo quanto à interpretação, envolvidos na sua construção. Em um extremo, temos os mapas que avaliam atenção, associação e importância de conteúdos cognitivos e que se detêm no material manifesto; no outro extremo, temos os mapas que especificam esquemas, enquadramentos e códigos perceptuais com elevada dose de interpretação (utilizados na Lingüística, Antropologia, Inteligência Artificial). Entre estes dois extremos, estão os mapas que descrevem categorias e taxionomias, os mapas causais e os mapas que descrevem a estrutura de raciocínio e decisão. Os mapas causais são os mais difundidos e utilizados em estudos organizacionais.

<sup>19</sup> Dentro da própria ciência cognitiva há revoluções em curso. Como nos assinalam vários autores (Thagard, 1998; Harré e Gillet, 1999, entre outros), o paradigma inicial – processamento de informação – que assumia a metáfora do computador para entender os sistemas inteligentes e, portanto, a mente humana, já foi abalado por uma segunda revolução que toma o cérebro como metáfora e lida com as arquiteturas conexionistas como modelo para os processos cognitivos. Põe-se em xeque, aqui, a noção de processamento de símbolos, substituída pela de emergência de estados globais gerados pela ativação de redes. Estaria em curso, no entanto, embora incipiente, uma revolução de maior porte, a inferir dos trabalhos de F. Varela (1988), onde a própria idéia de representação, que apresentamos como um dos pressupostos básicos que dá unidade à ciência cognitiva, é questionada – uma abordagem 'enactive', em que a mente não é um espelho da natureza, afirma o autor.

extensão com que conceitos cognitivos têm sido utilizados para fecundar o entendimento de novas e velhas questões sobre as organizações. Ao longo do texto procuramos indicar leituras que aprofundam pontos importantes deste debate.

Cabe, a título de fechamento, assinalar que toda essa confluência entre *cognição* e *organização* não ocorre sem problemas e dificuldades de diversas ordens.

Ilgen e Klein (1988) concluem a sua revisão – na qual se dedicam a descrever os impactos da ‘revolução cognitivista’ – com uma certa dose de desapontamento. Consideram que as pesquisas com esta abordagem ainda não se aplicam a uma gama significativa de questões que integram o campo. Mais importante, no entanto, é que avalia que a literatura cognitiva, no campo organizacional, é quase que exclusivamente, demonstrativa. Trata-se de artigos não empíricos, que transferem termos cognitivos para o contexto organizacional; os resultados empíricos “freqüentemente oferecem pouco mais que demonstrações de que as variáveis cognitivas fazem sentido para interpretar eventos particulares que ocorrem em contextos organizacionais” (Ilgen e Klein, 1989:346). Sem um esforço para fazer com que as pesquisas contribuam para o desenvolvimento do conhecimento sobre os próprios processos cognitivos ou para a prática organizacional, os autores admitem que tal perspectiva se juntará a tantos outros ‘modismos’ no campo em apreço.

Spender (1998) aponta três limites da aplicação atual da teoria cognitiva à análise organizacional: (a) “os modelos são aplicados livremente a todos os níveis de análise, embora a maioria acredite que apenas os indivíduos pensam; (b) as relações entre pensamento e ação e a dinâmica da aprendizagem e esquecimento permanece sem clareza; e (c) Há um pressuposto de que existe apenas um tipo de conhecimento” (p.13). Todavia, o autor encontra na abordagem sócio-histórica de Vygotsky e seguidores, entre outras, respostas que ‘fazem justiça às possibilidades da revolução cognitiva’ (p.34).

Assinalar tais dificuldades, neste momento, significa assumir que o desafio está apenas começando e que muito esforço teórico e investigativo ainda há que ser empreendido, para tornar a interface *cognição / organização* algo enriquecedor para ambos os domínios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartunek, J. M. e Moch, M. K. (1987). First-order, Second-order, and Third-order Change and Organizational Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **23**:483-500.
- Bougon, M. (1993) Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique. Em: Morgan, G. (1983). *Beyond Method*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc. p.160-72.
- Burrell, G e Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burrell, G. (1999). Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas Discursos e Genealogia da análise. Em, S. Clegg, C. Hardy e W. Nord (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol 1 – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, p.439-462.
- Clegg, S. e Hardy, C. (1999). Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. Em, S. Clegg; C. Hardy e W. Nord, *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE, p.148-174
- Cossette, P. e Audet, M. (1992). Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, **29**(3):325-47.
- Driver, M. J. (1987). Cognitive Psychology: an interactionist view. Em, J. W. Lorsch (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., p. 62-83.
- Duran, A. P. (1999). *Psicoterapia e Construtivismo*. Anais do Io. Congresso Norte-Nordeste de Psicologia. Salvador:UFBa./CRP-03. CD-Room.
- Eden, C. (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, **36**:1-13.

- Fiske, S. e Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill. (cap. 2, Attribution Theory, p. 22-56).
- Fiol, C. M. e Huff, A. Huff (1992). Maps for managers: where are we? Where we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3):267-85.
- Forgas, J. P. (1981). *Social Cognition - perspectives on everyday understanding*. London: Academic Press.
- Gardner, H. (1995). *A nova ciência da mente*. São Paulo: EDUSP. (cap. cap.1 e 2; p. 25-60)
- Greenwald, A.G. e Banaji, M.R. (1995). Implicit Social Cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102 (1):4-27.
- Hamilton, D. L.; Devine, P. G. e Ostrom, T. M. (1994). Social Cognition and Classic Issues in Social Psychology. Em, P. Devine, D. Hamilton e T. Ostrom (orgs.) *Social Cognition: Impact on Social Psychology*. San Diego, CA: Academic Press, Inc., p. 2- 13.
- Harré, R. e Gillet, G.(1999). *A mente discursiva-avanços na ciência cognitiva*. P. Alegre: Artmed.
- Harris, S. G. (1994). Organizational Culture and Individual Sensemaking: a Schema-based perspective. *Organization Science*, 5 (3):309-321.
- Hewsthorne, M.; Stroebe, W. e Stephenson, G. M. (1997). *Introduction to Social Psychology*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Huff, A. S. (1990). Mapping Strategic Thought. Em A. S. Huff (Ed). *Mapping Strategic Thought*. Chicago: John Wiley & Sons, p.11-49.
- Ilgen, D. R. e Klein, H. J. (1988). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 40:327-51.
- Levine, J. M. e Resnick, L.B. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44: 585-612.
- Lord, R. G. e Foti, R. J. (1986). Schema Theories, Informations Processing, and Organizational Behavior. Em, H. Sims Jr. e D. A. Gioia (Eds.). *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: Jossey-Bass, 20-48.
- Lord, R.G. e Maher, K. J. (1991). Cognitive Theory in Industrial and Organizational Psychology. Em, M.D. Dunnette e L.M. Hough. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed., vol 2. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc. (cap. 1; p. 1-20; 34-47).
- Louis, M. R. e Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44:55-76.
- Markus, H. e Zajonc, R. B. (1985). The Cognitive Perspective in Social Psychology. Em g. Lindzey e E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. 3a. ed, vol 1, New York: Random House, 137-230.
- Morgan, G. (1983). *Beyond Method - Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Pidd, M. (1998). Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman.
- Reed, M. (1999). Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. Em, S. Clegg, C. Hardy e W. Nord (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol 1 - Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, p.61-98.
- Rousseau, D. (1997). Organizational Behavior in the new era. *Annual Review of Psychology*, 48:515-546.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spender, J.-C. (1998). The dynamics of individual and organizational knowledge. Em, C. Eden e J.-C. Spender, *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: SAGE. (cap. 2: p. 13-39)
- Spink, P.K. (1996). Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8 (1): 174-192.

- Tenbrunsel, A.E.; Galvin, T. L.; Neale, M.A. e Bazerman, M.H. (1996). Cognitions in Organizations. Em, S. Clegg, C. Hardy e W. Nord, *Handbook of Organization Studies*. London: SAGE, p.148-174.
- Thagard, P. (1998). *Mente: introdução à ciência cognitiva*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Varela, F. J. (1988). Abordagens à ciência e tecnologia da cognição. *Ciência e Cultura*, 40(5):460-70.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Weick, K. E. e Sandelands, L.E. (1992). Social Behavior in Organizational Studies. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20(4): 323-345.
- Weick, K. E. (1990). Introduction: Cartographic Myths in Organizations. Em A. S. Huff (Ed). *Mapping Strategic Thought*. Chicago: John Wiley & Sons, p.1-10.
- Weick, K. E. (1973). *Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Edgard Blücher, EDUSP.
- Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 46:59-90.