

EVELI FREIRE DE VASCONCELOS

**DECLÍNIO DO PROJETO ORGANIZACIONAL UFN III:
EXPLORANDO O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA ENTRE
OS ATORES**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CAMPO GRANDE – MS
2016**

EVELI FREIRE DE VASCONCELOS

**DECLÍNIO DO PROJETO ORGANIZACIONAL UFN III:
EXPLORANDO O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA ENTRE
OS ATORES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto sensu* em Psicologia, da Universidade Católica Dom Bosco, como requisito final para obtenção do título de Doutora em Psicologia, área de concentração Psicologia da Saúde.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas, Cultura e Produções Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Luis Costa.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CAMPO GRANDE – MS
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Campo Grande, MS, Brasil)

V331d Vasconcelos, Evely Freire de

Declínio do projeto organizacional UFN III: explorando o significado da experiência entre os atores/ Evely Freire de Vasconcelos; orientação Marcio Luis Costa.-- 2016.

222 f. + anexos

Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2016.

Inclui bibliografias

- 1. Psicologia do trabalho – comportamento organizacional;
- 2. Declínio organizacional – experiência dos trabalhadores; 3. Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III – Estudo de caso. I. Costa, Marcio Luis
- II. Título

CDD – 158.7023

A tese apresentada por **EVELI FREIRE DE VASCONCELOS**, intitulada “**DECLÍNIO DO PROJETO ORGANIZACIONAL UFN III: EXPLORANDO O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA ENTRE OS ATORES**”, como exigência parcial para obtenção do título de Doutora em **PSICOLOGIA** à Banca Examinadora da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), foi.....*aprovada*.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Márcio Luís Costa- UCDB (orientador)

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bastos – UFBA

Prof. Dr. José Carlos Zanelli - UFSC /IMED

Profa. Dra. Heloisa Bruna Grubits- UCDB

Profa. Dra. Sonia Grubits- UCDB

Campo Grande-MS, 20 de dezembro de 2016.

Dedico este trabalho à minha avó Viomar Pithan Freire (*in memoriam*). Vó, o seu colo foi a minha primeira e grande escola. Obrigada por tudo!

AGRADECIMENTOS

Este Doutorado é resultado de uma intensa jornada de trabalho que me desafiou em todas as suas fases. Existiram dificuldades (muitas!), mas, felizmente, sempre pude contar com pessoas dispostas a tornar minha pesquisa possível. Neste momento, quero demonstrar e registrar minha gratidão a todos que me ajudaram nesse período e àquelas pessoas que estão ao meu lado desde sempre. Meu muito obrigada! **O apoio de todos vocês tornou possível a minha jornada.**

Agradeço aos trabalhadores, que dispuseram gentilmente seu tempo; sem vocês, este trabalho não teria sido escrito.

À minha filha, Maria Eduarda, e ao meu marido, Cristiano, que dividiram comigo todos os momentos de tensão e também os de alegria; que marcaram esse período; sem vocês, nada disso seria possível.

Ao meu pai e à minha mãe, por me ensinarem a lutar e a não desistir.

Aos meus irmãos, pela torcida.

Às minhas irmãs de alma e de coração, pela prontidão e amparo carinhoso.

Tenho a sorte de ter AMIGOS e não posso cometer a injustiça de esquecer alguém, então não irei nominá-los; mas agradeço a todos pela preocupação e incentivo em todas as circunstâncias.

Nessa jornada, merece registro também o apoio da UCDB, pelo investimento na capacitação de seu corpo docente.

Aos professores, colegas e funcionários da UCDB, que me ensinaram o que é fazer parte de uma genuína universidade salesiana.

À Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), especialmente à Luciana Fukuhara (Lu), pela receptividade, carinho, infra-estrutura e suporte oferecidos em todas as horas.

À Jaqueline de Andrade Torres, à Camila Cirico e à Diva Maria Correa da Costa, presenças fundamentais na redação final do trabalho e sistematização dos dados.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram, minha sincera gratidão; obrigada por confiarem em mim e em meu trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever as significações desenvolvidas por profissionais diante da experiência de trabalho na construção da Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III — projeto organizacional UFN III. A implantação teve início em maio de 2012 e chegou a ter 5.000 trabalhadores envolvidos, dos mais diferentes níveis de atuação e também com diferentes vínculos — existiam funcionários contratados tanto pelo consórcio entre Galvão, Sinopec e GDK quanto por essas empresas de forma independente. No entanto, por meados de junho de 2013, a limitação de recursos financeiros começou a ocorrer e, assim, houve atraso nos pagamentos, ocasionando manifestações, greves, demissões e desligamentos, com graves consequências para a cidade de Três Lagoas (MS), atingindo de forma especial os fornecedores. Em dezembro de 2014, houve a paralisação do projeto já com 82% da obra concluída, somada ao posicionamento da Petrobras de não mais aditivar o contrato que havia sido assinado entre esta e o referido consórcio, no total de R\$3,1 bilhões — valor que, depois, mostrou-se superior por conta dos 21 aditivos. Sendo assim, este estudo buscou a caracterização do processo de experiência, com o mapeamento dos elementos constituintes do esquema cognitivo dos trabalhadores sobre o fenômeno de declínio organizacional e a análise da relação entre a experiência e o posicionamento dos atores frente à reinserção no mercado de trabalho. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa documental para caracterização do empreendimento. De janeiro a março de 2016, foram contatados 62 ex-funcionários e entrevistados 6 trabalhadores (de cargos distintos, sendo 5 deles vinculados ao consórcio e 1 à Galvão — empresa líder do consórcio), o que permitiu a construção de estudos de casos com procedimentos qualitativos de coleta e análise de dados. As seis entrevistas foram semiestruturadas e feitas com um gestor, um coordenador de qualidade, um técnico de documentação, um auxiliar de engenharia, um carpinteiro e um ajudante. Os participantes foram contatados por *e-mail* e pela rede social Facebook. As entrevistas ocorreram presencialmente, por *chat* do Facebook ou por WhatsApp. Como referencial teórico, utilizou-se a teoria do Esquema Cognitivo. Nos resultados, foram organizadas primeiro as ideias centrais do conteúdo dos relatos em um esquema gráfico do processo de experiência e em mapas cognitivos de cada um dos participantes que representam o esquema do declínio organizacional. Em seguida, foi elaborado um mapa coletivo dos impactos do declínio, assim como mapas coletivos de cada uma das etapas da experiência no projeto, articulando os conteúdos mais significativos em uma matriz que evidencia os focos e as bases da percepção do grupo. Foi possível, então, identificar que os esquemas explorados se mostraram úteis para a compreensão do significado da experiência em uma organização que entrou em declínio e para reconhecer como está a situação no pós-declínio. As conclusões do estudo evidenciam que o declínio organizacional ainda é um fenômeno muito pouco explorado, especialmente tendo o indivíduo como unidade de análise. Os relatos revelam que o insucesso (declínio) do projeto organizacional vai além da dimensão financeira e integra questões políticas, sociais e morais, relacionando o fenômeno predominantemente aos fatores macroambientais. Além disso, a inércia para a mudança relatada se justifica pela crença de que nada poderia obstruir uma obra da qual a Petrobras fosse a executora. Por fim, esta pesquisa oferece dados para uma melhor compreensão do significado acerca da experiência dos atores, desde o pré-ingresso e o ingresso no projeto organizacional UFN III até seu posicionamento frente à necessidade de reinserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave: declínio organizacional, UFN III, trabalhadores, significado da experiência, estudo de casos.

ABSTRACT

This research aimed to describe the developed meanings by professionals facing the work experience in the building of the Nitrogen Fertilizer Unit III – UFN III organizational project. Its implementation started in May 2012 and had 5,000 workers involved, from several levels of action and also with different connections — there were both workers hired by the consortium among Galvão, Sinopec and GDK and the ones hired by those companies independently. However, in mid-June, there was a limitation of financial resources and therefore, delay in payments, causing manifestations, strikes, dismissals and severances, with serious consequences for Três Lagoas city (MS), especially affecting suppliers. In December 2014, there was a suspension of the project with 82% of the structure concluded, in addition to Petrobras' position of not amending the contract any more which had been signed between them and that consortium, in a total amount of R\$3.1 billion — a value that after showed to be superior due to 21 amendments. Thus, this study searched for the experience process characterization, with the mapping of the constituent elements of the workers' cognitive schema about the organizational decline phenomenon and the relation analysis between the actors' experience and posture facing the reintegration into the labor market. In this way, a documentary research has been worked out for the enterprise characterization. In 2016, from January to March, 62 former employees were hired and 6 employees were interviewed (from different jobs, of which 5 were associated with the consortium and 1 with the Galvão — the consortium leader company). This allowed the construction of case studies with qualitative collection procedures and data analysis. The six interviews have been semi-structured and conducted by a manager, a quality coordinator, a documentation technician, an engineering assistant, a carpenter and a helper. The participants have been hired by email and by the social net Facebook. The interviews took place in person, by chat on Facebook or by WhatsApp. As theoretical reference, the theory of Cognitive Schema has been used. In the results, first, the central ideas of the content of reports were organized in a graphic scheme of the experience process and in cognitive maps of every participant, which represent the organizational decline scheme. After, a collective map of the impacts of the decline was drawn up as well as collective maps of every stage of the experience in the project, articulating the most significant contents in a matrix that highlights the focuses and bases of the group's perception. Therefore, it was possible to identify that the explored schemes proved to be useful for the understanding of the experience meaning in an organization that has declined and to recognize what the pos-decline situation is like. The study conclusions evidence that the organizational decline is still a very little explored phenomenon, specially having the individual as analysis unit. The reports show that the organizational project failure (decline), goes beyond financial dimension and integrates political and moral issues, predominantly relating the phenomenon to the macroenvironmental factors. Furthermore, the inertia for the reported change is justified by the belief that nothing could hinder a Petrobras construction. Finally, this study research offers data for a better understanding of the meaning about the actors' experience since pre-admission and admission in the UFN III organizational project until their position facing the need of the reintegration into the labor market.

Keywords: organizational decline, UFN III, workers, experience meaning, cases study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|------------------|---|-----|
| Figura 1 | Forças Macroambientais que geram impacto nos elementos essenciais da organização..... | 27 |
| Figura 2 | Modelo do processo de experiência..... | 73 |
| Figura 3 | Mapa de Três Lagoas, MS..... | 84 |
| Figura 4 | Prestadores de serviço realizando o bombeamento de concreto..... | 87 |
| Figura 5 | Programa Gerando Futuro..... | 88 |
| Figura 6 | Programa Gerando Futuro..... | 88 |
| Figura 7 | Programa Gerando Futuro..... | 89 |
| Figura 8 | Os trabalhadores paralisam suas atividades na construção da UFN III, Três Lagoas, MS..... | 94 |
| Figura 9 | Assembleia dos trabalhadores da construção da UFN III, Três Lagoas, MS..... | 94 |
| Figura 10 | Os funcionários bloqueiam a BR-158, que liga Três Lagoas à cidade de Brasilândia, impedindo a passagem de veículos, em protesto aos termos de acordo apresentados pela UFN III..... | 95 |
| Figura 11 | Os funcionários bloqueiam a BR-158, que liga Três Lagoas a cidade de Brasilândia, impedindo a passagens de veículo em protesto aos termos de acordo apresentados pela UFN III..... | 96 |
| Figura 12 | Os funcionários bloqueiam a BR-158, que liga Três Lagoas a cidade de Brasilândia, impedindo a passagens de veículo em protesto aos termos de acordo apresentados pela UFN III..... | 96 |
| Figura 13 | Empresários interditam a BR-262 para protestar contra a Petrobras..... | 98 |
| Figura 14 | Empresários interditam a BR-262 para protestar contra a Petrobras..... | 98 |
| Figura 15 | Empresários de Três Lagoas, MS, bloqueiam a rodovia em protesto pela falta de pagamento..... | 99 |
| Figura 16 | Empresários de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, bloqueiam a rodovia em protesto pela falta de pagamento..... | 100 |
| Figura 17 | Reator de amônia chega à UFN III..... | 103 |
| Figura 18 | Reator de amônia chega à UFN III..... | 103 |
| Figura 19 | Reator de amônia chega à UFN III..... | 104 |

| | | |
|------------------|--|-----|
| Figura 20 | Representação da experiência do trabalhador A, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III..... | 109 |
| Figura 21 | Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso A..... | 111 |
| Figura 22 | Representação da experiência do trabalhador B, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III..... | 116 |
| Figura 23 | Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso B..... | 118 |
| Figura 24 | Representação da experiência do trabalhador C, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III..... | 122 |
| Figura 25 | Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso C..... | 124 |
| Figura 26 | Representação da experiência do trabalhador D, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III..... | 128 |
| Figura 27 | Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso D..... | 130 |
| Figura 28 | Representação da experiência do trabalhador E, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III..... | 133 |
| Figura 29 | Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso E..... | 135 |
| Figura 30 | Representação da experiência do trabalhador F, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III..... | 137 |
| Figura 31 | Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso F..... | 139 |
| Figura 32 | Impactos do declínio organizacional segundo os atores..... | 140 |
| Figura 33 | Esquema de pré-ingresso na UFN III..... | 145 |
| Figura 34 | Esquema de ingresso na UFN III..... | 148 |
| Figura 35 | Esquema de causas do declínio organizacional..... | 152 |
| Figura 36 | Esquema de evidências do declínio organizacional..... | 155 |
| Figura 37 | Esquema dos sintomas de declínio organizacional..... | 157 |
| Figura 38 | Esquema das consequências do declínio organizacional..... | 159 |
| Figura 39 | Esquema do significado pessoal da experiência..... | 161 |
| Figura 40 | Esquema do significado profissional da experiência..... | 163 |
| Figura 41 | Esquema das mudanças de vida, no pós-declínio..... | 166 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabela 1 | Média Salarial da Galvão Engenharia por gênero e categoria, em 2010 e 2011..... | 91 |
| Tabela 2 | Benefícios exclusivos a colaboradores de tempo integral da Galvão Engenharia, em 2010 e 2011..... | 92 |
| Tabela 3 | Média Salarial da Galvão Engenharia por gênero e categoria, em 2011 e 2012..... | 92 |
| Tabela 4 | Média Salarial da Galvão Engenharia por gênero e categoria, em 2012 e 2013..... | 93 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------------------|---|
| CBIC | Câmara Brasileira da Indústria da Construção |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CG | Ciencia Cognitiva |
| CNPJ | Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas |
| CO | Cognição Organizacional |
| CS | Cognição Social |
| FAFEN | Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados |
| GP | Gestão de Pessoas |
| IPTU | Imposto Predial e Territorial Urbano |
| ISS | Imposto Sobre Serviços |
| MIT | <i>Massachusetts Institute of Technology</i> |
| MME | Ministério de Minas e Energia |
| MS | Mato Grosso do Sul |
| NPK | Fertilizantes nitrogenados, fosfatados e potássicos |
| OT | Organizações de Trabalho |
| PAC | Programa de Aceleração do Crescimento |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| POT | Psicologia Organizacional e do Trabalho |
| PROMINP | Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás |
| SINTIESPAV-MS | Sindicato da Indústria da Construção Civil Pesada do Bolsão Sul-Matogrossense |
| RS | Rio Grande do Sul |
| SP | São Paulo |
| UCDB | Universidade Católica Dom Bosco |
| UFN | Unidade de Fertilizantes Nitrogenados |
| UFN III | Unidade de Fertilizantes Nitrogerados de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 2 OBJETIVOS..... | 22 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL..... | 23 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 23 |
| 3 REVISÃO DA LITERATURA..... | 24 |
| 3.1 AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO, SEU DECLÍNIO E OS ATORES: REFLEXÕES A PARTIR DA ABORDAGEM TEÓRICA DA COGNIÇÃO..... | 25 |
| 3.1.1 Impacto do macroambiente nas organizações de trabalho..... | 25 |
| 3.1.2 Os gestores e atores organizacionais: a dimensão cognitiva..... | 32 |
| 3.1.3 Declínio organizacional..... | 38 |
| 3.1.4 A ameaça de desemprego durante o declínio e a insegurança..... | 43 |
| 3.2 COGNIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO..... | 48 |
| 3.2.1 A ciência cognitiva: breve histórico..... | 49 |
| 3.2.2 Cognição social..... | 52 |
| 3.2.3 Cognição organizacional..... | 54 |
| 3.2.4 Os esquemas cognitivos nas organizações de trabalho..... | 57 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 61 |
| 4.1 MÉTODO..... | 62 |
| 4.2 AS QUESTÕES DE PESQUISA..... | 63 |
| 4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO ORGANIZACIONAL..... | 65 |
| 4.4 SELEÇÃO DE PARTICIPANTES..... | 67 |
| 4.4.1 O contato com os participantes..... | 68 |
| 4.5 O PLANO DE ENTREVISTA..... | 70 |
| 4.5.1 O estudo piloto..... | 71 |
| 4.6 ANÁLISE DOS DADOS..... | 72 |
| 4.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS..... | 76 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 78 |
| 5.1 O CONTEXTO E SEU MACROAMBIENTE: A UFN III..... | 79 |
| 5.1.1 O macroambiente e a prioridade dos investimentos em insumos agrícolas..... | 80 |
| 5.1.2 UFN III – uma promessa para Mato Grosso do Sul..... | 82 |
| 5.2 OS ATORES: OS ESQUEMAS CONSTRUÍDOS SOBRE A EXPERIÊNCIA..... | 105 |
| 5.2.1 Caso A: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III..... | 106 |
| 5.2.2 Caso B: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III..... | 111 |
| 5.2.3 Caso C: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III..... | 118 |
| 5.2.4 Caso D: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III..... | 124 |
| 5.2.5 Caso E: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III..... | 130 |
| 5.2.6 Caso F: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III..... | 135 |
| 5.3 UMA VISÃO DO PROCESSO: INTEGRANDO A PERSPECTIVA DOS ATORES..... | 143 |
| 5.3.1 Pré-ingresso..... | 143 |
| 5.3.2 Ingresso na organização..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| 5.3.3 Declínio organizacional..... | 150 |
| 5.3.4 Significado pessoal..... | 161 |
| 5.3.5 Significado profissional..... | 162 |
| 5.3.6 Pós-declínio..... | 164 |
| 5.3.7 Comparando a perspectiva dos atores..... | 169 |
| 6 CONCLUSÕES..... | 175 |
| REFERÊNCIAS..... | 180 |
| APÊNDICES..... | 202 |

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa buscou, como objetivo geral, caracterizar o significado das experiências pessoais de ex-funcionários da construção da Unidade de Fertilizantes Nitrogerados (UFN III) de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, a partir do fenômeno de declínio organizacional, abordando desde a expectativa gerada em torno de seu ingresso no projeto organizacional em construção até a precipitação de um grave crise que culminou em greves, falta de pagamento e paralisação definitiva do empreendimento antes mesmo da construção estar finalizada. Desse modo, esta investigação também procurou, como objetivos específicos: mapear os elementos constitutivos do esquema cognitivo associado à experiência de declínio e analisar como essa experiência no projeto UFN III se relaciona com o posicionamento dos atores frente a sua reinserção no mercado de trabalho.

O campo teórico deste estudo situa-se no âmbito da Ciência Cognitiva, apresentando como conceito operacional principal a teoria do esquema cognitivo, permitindo, assim, nesta pesquisa, discutir as estruturas de conhecimento dos trabalhadores em relação a um elemento de sua realidade, uma experiência específica de trabalho, precedida por rápidas e impactantes mudanças. Para Souza (2007), as estruturas cognitivas nos permitem compreender o pensamento humano. Assim, o pensamento dos atores organizacionais envolvidos no estudo é descrito e analisado a partir de um tipo específico de estrutura, que é o esquema cognitivo.

Esse campo científico permitiu refletir sobre como os esquemas incluem informações relativas aos atributos de uma experiência em um contexto organizacional específico. Considerou-se, para tanto, a conceituação utilizada por Souza (2007) como sendo uma articulação entre elementos esquemáticos que se constroem, originados de interpretações e filtragens cognitivas. Dessa forma, explorar e descrever a maneira como esses sujeitos (atualmente empregados ou em situação de desemprego) concebem e explicam a experiência de trabalho na UFN III, o declínio organizacional e o mercado de trabalho, é o que nos remete à investigação da complexidade que pode existir entre as perspectivas individuais e grupais, interfaceadas pela perspectiva organizacional.

O trabalho delineado teve como finalidade contribuir com instrumental analítico que permita pensar o trabalhador em tempos de crise, assim como os impactos psicossociais da experiência pessoal em um grande investimento da Petrobras que declinou. Na expectativa de responder a essa consideração, questionou-se a possibilidade de observação de diferentes articulações contextuais, que podem fortalecer ou fragilizar a saúde psicossocial dos trabalhadores e das organizações de trabalho especialmente frente à real ameaça de desemprego presente durante a ocorrência de declínio.

Atualmente, o país atravessa um difícil momento de crises política, social e econômica, o que impõe um grande desafio às organizações de trabalho. As crises empresariais têm contornos específicos e estímulos distintos, mas o delineamento desta pesquisa realizou-se a partir da experiência da construção da UFN III. Este projeto foi apresentado inicialmente como uma grande solução para o país, pertencente ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o qual foi criado para retomar o planejamento e a execução de grandes obras que contribuíssem para o desenvolvimento sustentável do Brasil, com foco em infraestrutura social, urbana, logística e energética. O projeto tinha como órgão responsável o Ministério de Minas e Energia (MME) e como executor a Petrobras; e foi citado no Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás (PROMINP) como um dos principais empreendimentos do país, sendo o único de toda a Região Centro-Oeste. Seu declínio constituiu-se em uma situação de adversidade, afetando de modo especial a cidade de Três Lagoas, o Estado de Mato Grosso do Sul e a todos os seus trabalhadores.

A morte da organização em questão (projeto organizacional UFN III), ocorrida em estágio inicial (construção), pode estar diretamente relacionada à crise econômica internacional e nacional, cujos sinais se agudizaram a partir de 2014. Serra, Ferreira e Madeira (2013) discutem que as pesquisas sobre declínio buscam compreender como e por que as empresas falham ou perdem a competitividade, argumentando que o interesse dos pesquisadores ainda mantém atenção na conceituação teórica, em como ocorre, nas suas consequências e atributos, além de caracteristicamente serem longitudinais. Por outro lado, no estudo com a UFN III, percebe-se que aquele estágio de nascimento, que deveria marcar o início do desenvolvimento organizacional de um grande empreendimento, acaba por demarcar a fase de declínio. Período este em que os membros da organização tendem a modificar seus objetivos e expectativas. Para Lester, Parnell e Carraher (2003), os membros da organização tornam-se mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais — situação compreensível diante da ameaça de desemprego. Percebe-se que pouco foi pesquisado empiricamente tendo o trabalhador como unidade de análise durante esses eventos de crise, especialmente no Brasil; questões essas identificadas como problematizadoras de estudo.

Assim, este estudo, como projeto de tese de Doutorado, teve seu início na experiência da autora como Psicóloga Organizacional e do Trabalho, responsável pela captação de candidatos às vagas disponíveis em uma empresa de engenharia civil e mecânica que mobilizava pessoal para construção de um ramal de gás no Estado de São Paulo. Em janeiro de 2015, fez-se contato com ex-funcionários da construção da UFN III e teve origem a

identificação de peculiaridades que chamavam a atenção: havia altas pretensões salariais e expectativas que se contrastavam a relatos de insegurança, incerteza e temor frente a esse mercado; igualmente, uma verdadeira aversão a obras que estivessem relacionadas à Petrobras, assim como perda das perspectivas de reinserção no mercado e dificuldades de manutenção da atividade profissional.

Os relatos inquietaram a autora, pelas perspectivas tão opostas que se apresentavam em um momento tão difícil do país, especialmente para o ramo de engenharia. Poder-se-ia considerar que exatamente em um momento de queda nas atividades de construção no Brasil e de constantes investigações de suspeita de corrupção realizadas pela operação Lava Jato, no qual as maiores empresas de engenharia estavam fortemente expostas às pressões externas e internas, mais os trabalhadores necessitariam de uma oportunidade. No entanto, começou-se a questionar como estariam e ficariam os trabalhadores diante de tanta expectativa em relação à UFN III e de toda a dificuldade lá vivida com consequente declínio e paralisação.

Apesar da existência de algumas análises internacionais sobre as consequências do declínio e da ameaça de desemprego, ainda permanecem muitas lacunas em relação a um entendimento mais aprofundado dos mecanismos que entram em cena a partir dessa experiência. Assim, identificar como situações de declínio são interpretadas, ao mesmo tempo em que permite visualizá-las no contexto pesquisado, amplia a produção nessa área, pois percebe-se a escassez de estudos brasileiros sobre o tema. A realidade e a diversidade que cercam os indivíduos são passíveis de inúmeros significados (HUFF, 1990), o que justifica a realização de um estudo desta natureza.

Os objetivos abrem o trabalho e, a fim de esclarecê-los, o primeiro capítulo discorre sobre a necessidade de compreensão sobre as contingências do ambiente externo à organização, no que tange à influência destas, especialmente frente às abrangentes mudanças do país nos últimos anos, que envolvem transformações significativas no cenário socioeconômico político. Essa argumentação destaca a influência das variáveis externas e sublinha o papel da ineficiência e da perda de produtividade nas empresas como um fator fundamental para a extinção da organização.

Entender essa linha de raciocínio parece ser essencial para analisar melhor a situação dos atores e gestores organizacionais durante períodos de crise. Toma-se como centro a interação entre o indivíduo e sua realidade organizacional, que age a partir das alocações de seu cotidiano, das estruturas e das concepções, havendo de se considerar as especificidades locais e as diferenças de contexto a partir da abordagem cognitiva.

Na sequência, “Declínio organizacional” retrata brevemente as características do fenômeno; assim, a discussão sobre ciclo vital das organizações de trabalho retrata a possibilidade de declínio em diferentes períodos do ciclo. Embora se objetive aqui o declínio, é importante destacar a real ameaça de desemprego vivida e a relevância disso para os indivíduos, pois, afinal, o declínio organizacional, a ameaça e a perda de emprego podem ter efeito devastador sobre as pessoas.

Já o segundo capítulo apresenta a construção social da cognição no contexto das organizações de trabalho. Seu objetivo é situar o leitor quanto ao campo epistemológico da pesquisa e abordar as bases conceituais de seu desenvolvimento, com destaque especial à cognição social e ao avanço da relação entre cognição e organização. A inquietação básica da perspectiva cognitivista nas organizações é encontrar como os membros organizacionais interpretam os eventos ou processos organizativos e quais os sentidos que lhes conferem (SOUZA, 2007). Posteriormente, visa discutir as estruturas cognitivas – esquemas, conceito, formação e funções —, apresentando sua ação no contexto organizacional. Permite argumentar a respeito da riqueza de “proposições que buscam descrever estruturas que teriam o poder de guiar ou dirigir os processos de percepção da realidade e, em consequência, os processos decisórios dos atores” (BASTOS et al., 2007, p. 157).

As escolhas metodológicas e os seus fundamentos são apresentados na terceira seção. A pesquisa de campo integrante da tese busca colaborar no atendimento às lacunas empíricas, oferecendo um estudo descritivo-exploratório, baseado em seis estudos de casos. Como um todo, o estudo propõe-se a caracterizar a experiência e os significados que os profissionais constroem a respeito do emprego e do declínio organizacional, abrangendo o desligamento e as expectativas pós-declínio para o indivíduo.

Em seguida, são apresentados os resultados encontrados no estudo e a discussão. Iniciado por um breve relato dos seis casos investigados, caracterização dos atores e análise a partir das informações das entrevistas; por fim, a análise dos impactos causados pelo declínio organizacional às dimensões organizacional, social e pessoal. Além disso, apresentam-se os principais resultados alcançados no estudo a partir do grupo e suas limitações e implicações práticas, identificam-se o compartilhamento e a centralidade de alguns elementos, que possibilitam a identificação sobre a rica diversidade humana ao incorporar o evento organizacional ao sistema de significados que integram os esquemas individuais, assim como o conteúdo partilhado que emerge entre os membros do grupo (BASTOS; JANISSEK, 2014).

As considerações finais apontam que produto da pesquisa não é comprovação de teoria, mas a análise das potencialidades da teoria disponível no contexto brasileiro e a proposição de caminhos para pesquisa futura.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar e descrever os significados da experiência pessoal de participantes do projeto organizacional UFN III, a partir do fenômeno de declínio organizacional.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Mapear os elementos constitutivos do esquema cognitivo associado à experiência de declínio do projeto organizacional UFN III;
- ii. Analisar como a experiência no projeto UFN III se relaciona com o posicionamento dos atores frente a sua reinserção no mercado de trabalho.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 AS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO, SEU DECLÍNIO E OS ATORES: REFLEXÕES A PARTIR DA ABORDAGEM TEÓRICA DA COGNIÇÃO

Ainda encontramos espaços para conhecer a dinâmica intrínseca compartilhada entre os atores nos diversos estágios e cenários organizacionais, o que requer um entendimento mais aprofundado dos mecanismos que entram em cena quando ocorrem transformações ou dificuldades no mercado e nas organizações de trabalho. Carvalho (1995) descreve a organização como um sistema social e não apenas como um sistema de produção, no qual os valores, os desejos, as necessidades e os objetivos das pessoas desempenham um importante papel. Zanelli e Silva (2008) referem-se a construções psicossociais que, de acordo com Bastos e Peixoto (2015, p.499), “existem para suprir necessidades humanas, sendo veículo para realização de desejos e aspirações”. O que também as torna “um campo especial [...] de intervenção do psicólogo, assim como de outros profissionais” (BASTOS et al., 2014, p.74).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem as organizações de trabalho (OT) como objeto de estudo e reconhece os desafios impostos, o que para Zanelli (1994) demanda discussões epistemológicas e metodológicas distintas na busca da compreensão do fenômeno. As OT distinguem a vida contemporânea, por serem o local onde o homem moderno nasce, vive, trabalha e até mesmo morre (ALUKO, 2003).

Nesse sentido, o presente capítulo objetiva descrever de forma sucinta a influência das variáveis macroambientais nas OT, com destaque à realidade socioeconômica e política dos últimos anos no Brasil, a partir de uma revisão teórica sobre as possíveis transformações e mudanças provocadas pelo confronto entre essas variáveis e as características organizacionais, discorrendo sobre os desafios sinalizados pelo contexto atual aos atores e gestores organizacionais, sob a abordagem cognitiva. Busca-se, também, apresentar o declínio organizacional, explicando o ciclo de vida das organizações de trabalho e examinando de que forma o declínio organizacional pode ocorrer, assim como as características desse período, quais sejam a ameaça de desemprego e suas consequências aos atores.

3.1.1 Impacto do Macroambiente nas Organizações de Trabalho

As OT são formadas por grupos de pessoas que buscam resultados. E são concebidas como processos, nos quais a perspectiva temporo-espacial torna-se imprescindível para seu estabelecimento (BASTOS et al., 2014). Evidencia-se quanto relevante é a necessidade de compreensão dos cenários e contextos em que estão inseridas. Elas representam grupos

sistêmicos, mediadas por relações internas e externas, com objetivos pré-determinados e geridos pela própria dinâmica organizacional. Conceituar e compreender as diretrizes que regem a subsistência de uma organização implica em um embasamento histórico-teórico-prático de suas ações e das de seus participantes (ZANELLI; SILVA, 2008), pois fazem parte de um universo dinâmico, entendidas como “criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas” (BASTOS et al., 2014, p.203).

Os fatores de influência sobre a organização podem ser classificados em externos e internos (TRAN; TIAN, 2013). Por externos entendem-se os que não estão sob controle da mesma, como os econômicos (que definem o contexto em que estas operam) e os político-administrativos (que definem seus limites legais). Já os internos são os que dão a base para medi-las e compará-las: a declaração de missão e os instrumentos organizacionais. As transformações socioeconômicas são um exemplo pleno dos elementos presentes no contexto ao qual a organização está suscetível; o funcionamento organizacional e, por consequência, suas práticas gerenciais, recebem forte influência do ambiente externo (CHAHAD; COMUNE; HADDAD, 2002). Ademais, podem contribuir para seu sucesso ou fracasso (BOWDITCH; BUONO, 2011).

Pinho e Bastos (2014, p.37) nos apresentam que “questões relacionadas ao vínculo do indivíduo com a organização são influenciadas por diversos fatores macroambientais”, incentivando diferentes discussões e pesquisas na área do comportamento organizacional. O tema tem ganhado destaque e se mantém também estudos das características macroambientais, especialmente das macromudanças, problemas de base nos campos político, econômico e social: “as características deste ambiente influenciarão os elementos essenciais que a compõe [a organização]” (MARQUES DE OLIVEIRA, 2003, p.41).

Para o Marques de Oliveira (2003), ela está inserida em um ambiente dinâmico e complexo, no qual, por vezes, o clima de instabilidade e fragilidade econômica se conjuga a situações de vulnerabilidade interna, contribuindo para situações de fracasso. Pondera-se que os fenômenos macroambientais aqui citados não são exclusivos do cenário brasileiro, mas, em um plano mais restrito, as reflexões propostas por este trabalho podem compreender suscintamente alguns processos de mudança no campo socioeconômico dos últimos 50 anos e, por consequência, nas organizações. Considera-se, por fim, que qualquer tipo de OT depende, em grande medida, de sua capacidade de compatibilizar-se e adequar-se a esse macroambiente em constante mudança e transformação para manter-se viva e em desenvolvimento.

Figura 1

Forças Macroambientais que geram impacto nos elementos essenciais da organização.



Fonte: Marques de Oliveira (2003, p. 42).

Silva e Leite (2014) destacam que a realidade atual das organizações é diferente das experiências de 50 anos atrás. Os autores citam Fischer (2002, apud SILVA; LEITE, 2014, p. 204) ao apresentarem o que era conhecido até a década de 1970, “o chamado paradigma da estabilidade, preconizando a perenidade e a permanência da organização no tempo e no espaço”. Para Antunes (2005), a partir dessa década houve várias transformações no sistema de produção capitalista e nas relações de trabalho, especialmente as crises, que contribuíram para as alterações nas formas de organização da vida em sociedade.

Segundo Medeiros (2009, p. 466), refletindo sobre a crise econômica dos anos 1970:

Não restam dúvidas de que todas as transformações [...], assim como a presente crise no sistema econômico mundial, ainda a depender conjunturalmente das óbvias condições políticas e sociais vivenciadas por cada país, atingem diretamente o mundo do trabalho, provocando mudanças não apenas na subjetividade do trabalho, mas também no próprio universo da consciência e formas de representação sindical, diante da evidente constatação de que o aumento do desemprego na população ativa enseja graves crises políticas e sociais, desestabilizando o Estado e toda a sociedade [...].

Já o balanço da década de 1980 aponta as melhorias em determinados setores do país, mas destaca o acentuado contraste entre ricos e pobres e os sinais de exclusão (LAMPREIA,

1995). O período impunha um grande desafio pautado em mudanças, a busca de um modelo de desenvolvimento que conciliasse a modernização da economia com a redução das disparidades sociais e regionais no Brasil. As mudanças ocorreram em diversos planos, como: financeiro, organizacional, industrial e científico-tecnológico, permitindo uma redefinição do modelo de desenvolvimento do país, pela busca de uma estrutura produtiva mais competitiva e possível de ser integrada ao resto do mundo

O período de 1990 a 1992 foi fortemente caracterizado pela recessão econômica, pela tentativa de abertura comercial, com busca de maior competitividade para ajustamento no setor privado, onde o plano de estabilização econômica e a privatização tiveram efeitos sobre o rendimento, a ocupação e a desocupação dos indivíduos. A Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2006), em pesquisa sobre as principais mudanças socioeconômicas para os brasileiros, contrasta a alta inflação e a tentativa de estabilização frustrada da década de 1980 até o ano de 1994, destacando as perdas no crescimento. Assim, para Lampreia (1995, p.30), “temos mudanças nos perfis ocupacionais e na organização do processo de trabalho”. No Dossiê de Globalização, Gorender (1997) expõe que as transformações do processo de reestruturação produtiva repercutiram na classe trabalhadora tanto quanto no capital, o que reforçou algumas variáveis críticas do mundo do trabalho, como o aparecimento e a progressão acelerada da informalidade no mercado.

Entre 1970 e 2000, os índices elaborados pelo Centro de Políticas Sociais (CPS/IBRE/FGV) apontavam para diminuição de 45,3% na taxa de miséria, com a presença de mudanças constantes no mercado (NERI, 2005). A nota técnica do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2014) demonstra que a dinâmica laboral dos anos 2000 foi caracterizada pela criação de uma quantidade expressiva de novos empregos, tendo feito com que uma quantidade representativa de trabalhadores conseguisse, pela primeira vez em suas vidas, ter um vínculo assalariado. O cenário contemporâneo do país, especialmente nos últimos 15 anos (2000–2015), possui um conjunto de eventos marcantes, como a retomada do crescimento com distribuição da renda no Brasil.

Com um novo governo em 2004, isto é, um conjunto de circunstâncias e novas situações de mudanças nos processos da economia internacional, inaugura-se uma morosa mas indiscutível reorientação dos rumos da economia brasileira. Na medida em que cresceram as reservas cambiais e diminuiu o risco externo, “abriram-se perspectivas para a ampliação da demanda interna, com o consumo e o investimento reagindo de forma intensa, impulsionando o processo de expansão do PIB [produto interno bruto]” (MANZANO; SALAS; SANTOS, 2014, p. 6-7). A partir desse momento, realizaram-se 19 trimestres consecutivos de

crescimento dos investimentos, caracterizado como o mais longo período de crescimento do investimento (CARNEIRO, 2010).

A peculiaridade dessa fase teve como consequência uma dinâmica socieconómica ainda não conhecida pela sociedade brasileira. Os efeitos encontravam-se no aumento dos gastos sociais, a partir do aumento do salário mínimo, investimento em educação e saúde, assim como a ampliação das contratações no setor. “[...] o crédito imobiliário cresceu fortemente [...], amplificando os efeitos de expansão da renda sobre a demanda, primeiramente, via consumo e, de forma indireta, via investimento” (MANZANO; SALAS; SANTOS, 2014, p. 18-19). “A melhora nos indicadores do mercado de trabalho no Brasil [...] não foi interrompida pela crise mundial. Com reserva internacional e com pouca dívida indexada ao dólar, a reação do governo ao impacto inicial da crise foi eficaz” (BALTAR; KREIN, 2013, p. 284). A mudança no quadro da desproteção social ainda é frágil e demanda cuidados, mas as exportações, o gasto público e o consumo privado são três elementos que se destacam e que aqueceram a economia e incentivaram a ampliação do emprego formal até 2013 (VIANA; SILVA, 2015)

Em vários aspectos, as características de cada época mostram-se, bem diferentes, em suas articulações sócio-política-econômicas. Cardoso Jr (2015, p. 88) afirma que “em 2015, a situação agravou-se, não apenas em razão da deterioração dos quadros econômico e político, mas, sobretudo, em razão da reorientação conservadora que passou a pautar as diretrizes e ações do segundo governo Dilma”.

A considerável contração do desenvolvimento econômico com perspectivas negativas para o país em 2015 e 2016 indica perdas nas conquistas obtidas na década passada (VIANA; SILVA, 2015).

Ao discorrer sobre algumas visões do atual período socioeconômico-político, identifica-se um curso de acontecimentos que poderia ser tomado como indicativo de tendências para o futuro próximo e cuja repercussão desfavorável seria sobre os trabalhadores, com alto custo para a sociedade e para as organizações de trabalho. Além disso, diariamente noticia-se a necessidade de uma revisão da política e da economia com um desequilíbrio sem precedentes no mercado. Os efeitos dessa série de ações são debatidos pela mídia como insalubres às organizações e aos trabalhadores, onde já se discute a possibilidade de uma década perdida no Brasil, com a consequente regressão na situação social. Deparamo-nos com a apresentação de indicadores que caracterizam uma debilidade econômica no país, com expectativa de aumento das taxas de juros, desvalorização da moeda e redução de atividades,

implicando em um grande abalo no mercado e nas organizações, que acaba também por contribuir com aumento do desemprego.

Não há como negar: estamos em crise. Para Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007, p.152), crise pode sempre ser “entendida como um evento de imprevisibilidade”, pois provoca riscos graves que podem ameaçar a organização, surpreendendo seus membros e acima de tudo demandando uma resposta rápida frente ao prenúncio de perdas. Sendo assim, utilizamos a crise pela qual passa o país atualmente como referência para esta discussão, cujo início está relacionado às contradições de poder interno influenciado pelo externo que acirram ainda mais o conflito existente pela diversidade de interesses políticos. O maior ponto de tensão da crise do país em 2015–2016 está no processo político, uma conjunção de interesses distintos que convergem para o cenário atual de dificuldades. Nessa direção, um *impeachment* presidencial tende a afetar ainda mais a situação econômica, visto que amplia as incertezas quanto ao futuro do país.

Barros (2014) já analisava o ajuste da condução política e econômica a partir de 2015, e sinalizava a necessidade de priorização de propostas que efetivamente se pudesse crer, para continuidade ou retomada do desenvolvimento econômico, independentemente do governo que o país tenha. Na nota técnica sobre a Política Fiscal de 2015 a 2022 (BARROS, 2014), são acrescentadas algumas considerações sobre as disseminadas necessidade e expectativa do mercado em torno dessas questões. A nota traça duas possibilidades de ajustamento, em particular da política fiscal: a primeira, considera o tombo maior da economia em 2015, mas com uma possibilidade de recuperação a partir de 2016; e a segunda, considera a continuidade das taxas de crescimento e inflação na casa dos 2 e 6% ao ano.

O Banco Central do Brasil (BACEN, 2015), em relatório publicado em março de 2015, sugere sinais de distensão do mercado de trabalho nos meses anteriores, por meio de alguns indicadores, como a diminuição no ritmo de crescimento dos rendimentos do trabalho, a redução da população ocupada, o aumento da taxa de desemprego, entre outras prospecções:

[...] seja pela via de maiores despesas correntes ou mesmo por aumento ativo de carga fiscal, tende a reforçar uma pró-ciclicidade e induzir a economia a uma espiral de difícil solução, naturalmente mais custosa, social e economicamente. (BARROS, 2014, p. 4).

Apoiando-se em indicadores econômicos do emprego e da inflação, Pereira (2013, p. 18-19) avalia preliminarmente as perspectivas da economia brasileira de 2013 e 2015, e

afirma que os problemas enfrentados pelo Brasil estão relacionados às delicadezas da situação socioeconômica e política, com destaque à corrupção e à falta de ética.

Essas distorções são responsáveis por aumentar o nível de descontentamento da população com os governantes, políticos e instituições, conforme demonstram as pesquisas de opinião pública realizadas pelos institutos de pesquisa nacionais (como Datafolha e Ibope), especialmente após as manifestações populares de junho e julho de 2013. Pode-se argumentar que o cenário brasileiro, considerando os indicadores analisados, está se agravando, visto que o crescimento da economia do país em 2013, 2014 e 2015 será baixo, decorrente, em especial, do cenário externo desfavorável, baixo nível de competitividade da economia, e tendência de desaceleração na indústria, e a deterioração das contas fiscais.

O autor evidencia que o país tem grandes desafios além da necessidade de um diagnóstico coerente “que permita uma mudança estrutural no potencial de expansão da sua economia, em especial, preparando de forma mais adequada os seus ambientes macro e microeconômicos” (PEREIRA, 2013, p. 19). A descrição acima nos remete à reflexão da influência das variáveis exógenas, isto é, macroeconômicas às OT e seu papel frente aos processos de ações e de decisões. Zawislak (2012) destaca a necessidade das OT reconhecerem suas competências internas, assim como analisarem as variáveis externas, e que a relação dessas informações devem levá-la à definição de estratégias a serem seguidas em momentos de crise. Barros (2014) alerta, ainda, para o risco de decisões pouco maduras e as consequências disso para o crescimento ou declínio organizacional.

Frente às adversidades da história recente do país, as empresas tendem a experimentar novas formas de organização, geralmente cortando caminhos de decisão com estruturas mais enxutas, capazes de reagir mais rapidamente às mudanças do contexto. Esse fator, evidentemente, se relaciona também à crise além das incertezas que vem ocorrendo no mercado político financeiro. Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) destacam as mudanças como um traço das organizações, explicitando que a intensidade e frequência das variáveis ambientais cada vez mais influenciam a necessidade de transformação.

As rupturas e diversificações também são características do cenário atual. Pinto e Couto-de-Souza (2009) discutem quais são as transformações impostas às OT, e Bowditch e Buono (2011) pontuam o quanto fundamental é sua adaptação frente às influências política, social, econômica e tecnológica, assim como a capacidade de neutralização dos aspectos problemáticos do meio, que diz respeito às alterações planejadas ou não, com significativas consequências para a sustentabilidade ou insustentabilidade organizacional. A partir desse entendimento, toma-se como centro a interação entre o indivíduo e sua realidade

organizacional, que age a partir das alocações de seu cotidiano, das estruturas e das concepções, havendo de se considerar as especificidades locais e as diferenças de contexto.

3.1.2 Os gestores e atores organizacionais: a dimensão cognitiva

A análise do contexto macroeconômico e as particularidades do mercado tornam-se importantes ferramentas para garantir a sobrevivência e/ou sustentabilidade das organizações. A influência das variáveis do ambiente externo afetam as condições de trabalho e exigem da OT tomadas de decisão frente à mudança. Marques de Oliveira (2003) pontua que a falta de adequação ao ambiente externo vem eliminando poderosas organizações do mercado, pois as mudanças no ambiente devem promover transformações internas, o que demanda novas decisões. Segundo Lima Filho (2010, p. 22), “poucas pesquisas científicas foram realizadas [...]”, mas decisão é um compromisso com a ação e está associada a experiências anteriores e à emoção.

As organizações têm sistemas cognitivos e memórias; pessoas vêm e vão, mas as organizações preservam o conhecimento, o comportamento, os mapas mentais, as normas e os valores ao longo do tempo, sendo resultado da percepção sobre as distintas informações compartilhadas no contexto organizacional. Ao apresentarem algumas perspectivas teóricas de análise conceitual das organizações, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) destacam a visão cognitivista, considerando que a organização consiste no processo de tomada de decisão, envolvendo a cooperação de seus participantes em busca da efetivação dos objetivos organizacionais.

O trabalho elaborado por estudo de Serra, Ferreira e Madeira (2013) encontram evidências de que os principais pontos relacionados ao declínio organizacional surgem com a combinação dos seguintes temas: a tomada de decisão frente às mudanças e a tomada de decisão diante da necessidade de adaptação às mudanças externas. As bases que articulam as redes geradoras de decisão são a percepção e a sensação; os atos, dentro de um contexto singular, são percebidos, interpretados e as decisões construídas (BASTOS, 2001). Nessas circunstâncias, a tomada de decisão dos gestores e atores, pautada em suas percepção e sensação, pode alterar a história de vida das organizações. Para Bastos et al. (2007, p.158), “[...] estruturas organizacionais são desenhadas a partir de processos decisórios dos atores organizacionais que, escolhido o ambiente, tomam como base crenças, percepções e teorias formuladas acerca de como o mundo opera”.

Nas teorias contemporâneas, como a Cognitiva, o ambiente se sobressai, sinalizando à organização um conjunto de dimensões abstratas cujas ideias ocupam um espaço importante e se estendem à definição de estratégias, que é uma forma de ajustar a relação entre a organização e seu meio ambiente (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010). A integração entre o ambiente de mudanças e estratégias pode ser identificado como um desafio para os gestores reconhecerem possibilidades e implantar propostas de forma a fornecer vantagem competitiva às OT (MILES; SNOW, 1978). A percepção de gestão é determinada pela estrutura das organizações, assim como a estrutura emerge da percepção, havendo interações entre aspectos econômicos e cognitivos (DORNIER; SELMI; DELÉCOLLE, 2012).

Hansen e Guimarães (2009) sinalizam que a realização da estratégia é definida pelos líderes, sendo um trabalho diário na organização, demandando acompanhamento. “O gestor é um processador de informações que desenvolve com o tempo esquemas ou estruturas de conhecimento relativos à compreensão do que faz” (JORDÃO, 1998, p.126). Caso os principais tomadores de decisão não aprendam juntos, compartilhem crenças e objetivos, a mudança tende a ficar bloqueada. Segundo Walsh (1995), há tempos existe uma preocupação crescente dos pesquisadores quanto aos esquemas formados por gestores, pois as compreensões de seus ambientes podem limitar as tomadas de decisão. Na perspectiva cognitiva, os gestores são considerados profissionais da informação; precisam absorver, processar e difundir informações sobre diversas questões organizacionais, sendo talvez o maior desafio lidar com informações complexas e muitas vezes ambíguas. Isso requer das organizações um potencial para aprender a lidar com tantas novas questões.

A exploração das relações entre cognição e ação tem ganhado cada vez mais destaque nos estudos organizacionais, de modo que, para Thomas, Shawn e Gioia (1993), se cognição e ação estão ligados, é evidente que ambos relacionam-se com o desempenho organizacional. As ciências organizacionais também recorreram à estrutura cognitiva para examinar vários processos organizacionais. A influência marcante desse paradigma estava em explicar os processos de aprendizagem organizacional e tomada de decisão, especialmente no que se relaciona a domínios tais como a formulação da estratégia e mudança organizacional (TENKASI; BOLAND JR, 1993). Para Garrido, Saltorato e Moreira (2015, p. 213), “existem situações em que as empresas convivem com a necessidade da mudança, porém não a executam devido ao comportamento resistente de seus gestores”.

No entanto, as investigações acerca da associação entre estruturas cognitivas de gestores, atores e as mudanças introduzidas nas organizações ainda se encontram em fase embrionária. A partir das considerações apresentadas, podemos sustentar que qualquer

abordagem no estudo das organizações é construída a partir dos pressupostos específicos sobre a natureza das mesmas. Daft e Weick (1984) definem as organizações como sistemas sociais abertos que processam as informações a partir do ambiente, o que evidencia a necessidade de readequações organizacionais em resposta às exigências desse contexto globalizado. Para os autores, esse ambiente possui um nível de incerteza, o que faz com que a organização busque informações que balizem sua conduta, e essas informações devem ser processadas, podendo identificar tendências, eventos, mercado, e desenvolvimento tecnológico, relevantes para sua sobrevivência.

Jordão (1998) retoma vários autores que ressaltam a relevância da dimensão cognitiva para compreensão do fenômeno organizacional, assim como a necessidade de abordá-lo a partir da concepção de seus agentes de definição e atores. Tais atores são descritos por Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p. 59) “como seres que apreendem a realidade por meio de categorizações mentais, efetuadas para decodificar a conexão entre os seus componentes e as utiliza para percepção e compreensão das situações [...]. É nesse processo de escolha entre processos possíveis que a busca, pelos atores organizacionais, de planos e modelos em sua mente, de modo que, para tal, se utilizam de estruturas de conhecimento, desenvolvidas ao longo do tempo, que os auxiliam a fazer escolhas.”

Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p. 65) apontam a necessidade de se considerar o universo cognitivo como “reserva localizada de conhecimento e artefatos simbólicos com significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados por atores em interação”, sendo o sujeito um agente psicossocial que desempenha um papel fundamental na formulação da realidade, por meio das percepções e interpretações compartilhadas (SOUZA, 2007).

As mudanças socioeconômicas, políticas e tecnológicas das últimas duas décadas, apontadas por Hodgkinson e Healey (2008), influenciaram o crescimento do interesse pelos estudos cognitivos nas organizações modernas e as levaram a avançar na compreensão das potencialidades e limitações cognitivas de seus gestores e atores. Esse aspecto é reforçado por Bastos et al. (2014), ao ressaltar os indivíduos e suas interações como estruturas das organizações. Para esses autores, os estudos na área são ancorados no pressuposto de que os indivíduos organizam e processam o seu pensamento, influenciando a ação individual, e a partilha desse pensamento/ação entre os membros da organização gera o que se chama de comportamento organizacional.

Já Ramos, Ferreira e Gimenez (2011, p.396) destacam que os trabalhos sobre o enfoque cognitivo procuram compreender de que forma as características individuais interferem na percepção do real e na tomada de decisão, afirmando que a compreensão da

área é de que independentemente das experiências de formação, “o sujeito reconstrói o saber em função de seus próprios processos mentais”. Os atos, comportamentos e eventos em si não são relevantes, pois o destaque deve ser dado ao significado associado aos comportamentos ou atos; ou seja, a compreensão da origem do significado é uma questão central para o entendimento do comportamento organizacional e os avanços científicos em relação ao entendimento de tais conceitos são relevantes (SOUZA, 2007).

Moscon (2009, p. 50) reafirma “o interesse e desenvolvimento da ciência cognitiva e relaciona a retomada da ênfase nos recursos internos nas organizações, associada às suas características subjetivas e natureza socialmente construída”. No Brasil, encontramos Bastos et al. (2011), Aquanã e Fernandes (1995) e Bastos e Santos (2000) com trabalhos reveladores da complexidade e diversidade que marcam as mudanças organizacionais. O que leva à mudança, à mudança precipitada e à inovação e mudança são temáticas que sinalizam o espaço existente para uma série de estudos, havendo o reconhecimento da abordagem cognitiva de que o campo organizacional é rico em aspectos a serem investigados.

Novas experiências, assim como as mudanças do contexto e consequente transformações organizacionais, surgem e nos remetem a questões como: algumas organizações com histórico sólido no país apresentam necessidades drásticas de mudança de paradigma e de rompimento de modelos estratégicos de decisão. As mudanças de reorientação se iniciam no período de crise e são as mais arriscadas. As mudanças geralmente são iniciativas de sucesso, mas podem também fracassar. E quando isso ocorre? Tem-se como recomendável interrogar os atores em relação às suas experiência (ACUANÃ; FERNANDES, 1995).

Esforços de pesquisa devem ser feitos para entender, ainda, as diferenças que podem surgir no significado e interpretações dos atores frente a distintas experiências de fracasso, decadência ou declínio organizacional, assim como à situação de recolocação no mercado ou de desemprego. Bastos et al. (2011) definem como embrionárias também as pesquisas acerca da associação entre estrutura cognitiva de trabalhadores e diferentes estágios organizacionais, ainda que, para Bastos e Santos (2000), compreender as estruturas cognitivas utilizadas pelos indivíduos sobre trabalho qualificado e empresa moderna sejam imprescindíveis, pois os esquemas estudados são úteis para explorar a identidade dos trabalhadores e para conhecer como lidam com e como dão significado às transformações e mudanças do mundo do trabalho e das organizações.

Moscon (2009, p.55) discute que:

[...] em qualquer percepção, as nossas expectativas acerca do percebido alteram a forma como o enxergamos e influenciam neste processo de categorização. Os esquemas seriam, portanto estruturas mentais que contém essas expectativas e conhecimento do mundo (eventos, papéis sociais, pessoas, fatos, etc.) que nos auxiliam no processo de selecionar e processar as informações recebidas no contexto social.

A perspectiva cognitiva concentra-se mais fortemente no estudo de fenômenos que se localizam no campo micro-organizacional, buscando destacar a relevância de se compreender a natureza, a complexidade e a riqueza das estruturas conceituais que guiam as ações dos atores organizacionais (BASTOS; SANTOS, 2000). Mas também há o destaque de Bastos et al. (2014) para os estudos macro-organizacionais; a organização em meio à cultura, seus valores, políticas, estrutura e capacidade de mudança, e adaptação demandam pesquisa. Para Montagut (2011), a economia é cultura e, assim sendo, se traduz em valores e crenças que guiam o comportamento. A economia depende do que as pessoas pensam, sentem ou fazem, e por isso existem recorrentes trocas de ideias e práticas sociais.

Pode-se dizer que a consequência imediata dessa revisão é evidenciar a situação do ambiente externo às organizações de trabalho no Brasil. Essa mudança de cenário que se manifesta na economia do país e que, consequentemente, repercute no mundo do trabalho, impõe discussões como, por exemplo, a respeito do declínio organizacional. Existe uma expectativa geral, pela intensidade da crise econômica e política que o Brasil atravessa no momento atual, de que esse quadro permaneça pelos próximos anos, sendo necessário considerar que as OT enfrentam e enfrentarão as incertezas do ambiente externo de forma contundente.

A capacidade de lidar com a crise depende da constituição formada pela OT; no entanto, ao considerá-la como um processo dinâmico de interações psicossociais, identifica-se os gestores e atores com papéis fundamentais na construção da realidade. Sendo assim, surge a segunda consequência: demonstrar os desafios impostos aos gestores e atores organizacionais, estimando limites cognitivos das decisões e ações. Tais questões precisam ser tomadas como alvo de atenção, visto que podem ampliar o risco de declínio organizacional, assim como impactos psicossociais significativos ao trabalho.

E como terceira consequência desponta a visão geral de como a abordagem cognitiva vem sendo utilizada no contexto organizacional, evidenciando valioso repertório teórico para produção de conhecimento. Na difusão dessa abordagem no cenário organizacional, os

autores que revisam esse campo teórico e atuam nessa perspectiva enfatizam as pesquisas em processos micro-organizacionais e apontam sistematicamente a relevância da cognição nos processos macro-organizacionais.

Esse material também fornece um referencial para a leitura do caso da UFN III, organização escolhida para este estudo por critérios como sua importância para o Brasil e para o estado de Mato Grosso do sul, além da expectativa de desenvolvimento para a cidade de Três Lagoas; porém, a paralização definitiva das atividades no ano de 2015 ocasionou vários impactos sociais, econômicos e financeiros, remetendo-nos à identificação de como os atores concebem os desafios impostos pelo declínio organizacional daquele que seria um dos maiores investimentos realizados pelo Governo Federal no Estado do Mato Grosso do Sul, tomando como alvo os esquemas cognitivos .

As experiências pelas quais passam os trabalhadores e as organizações no Brasil podem ensejar pesquisas que levem a novas descobertas sobre os processos de aprendizagem para enfrentamento da atual configuração socioeconômica e política (macroambiente). A economia em transição provoca efeitos complexos e significativos sobre as empresas; como consequência, as forças mais importantes desse contexto irão interagir e confrontar as variáveis de base (socioeconômica e política) e formar esquemas que orientam o comportamento do indivíduo. Ao examinar as percepções dos trabalhadores, pode-se conhecer como as empresas internalizam a mudança e desenvolver conhecimentos úteis para o gerenciamento de operações de negócios em economias transitórias .

Lau, Tse e Zhou (2002) avaliaram como os esquemas de trabalhadores em um momento de mudança influenciam no comprometimento e na satisfação; os autores argumentam e discutem como inevitável que afete e/ou altere o esquema cognitivo de um empregado. Mas, como ela ocorre sob influências institucionais, o seu funcionamento não é totalmente compreendido. Três implicações-chave são apontadas a partir do estudo desenvolvido pelos autores: em primeiro lugar, as forças institucionais influenciam tanto as percepções individuais como as mudanças organizacionais; em segundo lugar, essas influências ocorrem em diferentes níveis sociais, tendo as empresas e indivíduos como principais intervenientes; e, em terceiro, mas não menos importante, como as forças institucionais afetam os trabalhadores por meio de seus esquemas cognitivos.

3.1.3 Declínio organizacional

O declínio e o desaparecimento organizacional devem ser objetos de reflexão para os estudiosos e membros de organizações, mas a deterioração e a morte organizacional não são temáticas de estudo agradáveis, e talvez por isso nossos esquemas de raciocínio rejeitem essa discussão (THIRY-CHERQUES, 1991). O declínio organizacional pode ter diversas origens, sendo uma delas a própria organização, por motivos como custos, redução da força de trabalho, decadência nos ganhos, fatores que podem causar sua extinção (GREINER, 1972). Para Adizes (1990), o ciclo de vida pode ser utilizado para entender o desenvolvimento organizacional; nesse sentido, observa-se que as organizações apresentam características de nascimento, crescimento e declínio.

As teorias de ciclo de vida organizacional são utilizadas para esclarecer as diferentes fases de uma organização, que podem ir desde sua concepção até a sua morte; um conceito adaptado das ciências biológicas que permite reconhecer o percurso de uma organização e a interação da mesma com o ambiente em seus distintos estágios de evoluções. Os pesquisadores que estudam ciclo de vida organizacional utilizam distintas terminologias para categorizar as diferentes perspectivas; Adizes (1990), por exemplo, considera o ciclo como sendo constituído por dez estágios, agrupados em três níveis, com características bem próprias. O primeiro nível é denominado de estágios de crescimento; o segundo, de nascimento ou maioridade; e o terceiro, de envelhecimento, podendo se estender até a morte. O referido autor propôs um modelo de cinco estágios, apresentados, a seguir, em ordem: existência; sobrevivência; sucesso; renovação; e declínio.

Todavia, Lester et al. (2003) validaram um modelo empírico que torna-se aplicável a todos os tipos de organismos e está em conformidade com o corpo de literatura do ciclo vital. Os autores, além de reconhecerem nesse modelo a importância do declínio, discutem que o mesmo tem sido experimentado pelas organizações em diferentes estágios, e discorrem ainda sobre os períodos de declínio. As pesquisas realizadas sobre declínio organizacional geralmente acontecem com empresas que já desfrutaram de sua existência, sobrevivência e até sucesso; porém o que inspira nossa questão é o declínio de uma organização que nem chegou a existir.

Portanto, identificar as condições que promovem o declínio no estágio de existência nos remete a Greiner (1972); o autor considera que o declínio depende das respostas da organização aos problemas inerentes aos estágios e argumenta que “da mesma forma que acontece com os seres humanos, as passagens organizacionais da infância para a adolescência

e desta para a maturidade podem ser tempestuosas e marcadas por crises e turbulências” (GREINER, 1994, p. 35).

Kimberly (1980 apud SALAMA, 1994) discorre sobre a importância do nascimento, assim como da morte para as organizações, citando que a gestação, a concepção ou o trauma de nascimento são profícuos para o reconhecimento de eventos importantes para a vida das empresas; as condições de primeira infância podem determinar o desenvolvimento posterior de maneira significativa, tanto das pessoas quanto das organizações. Resultados empíricos indicam que os traços do início de vida organizacional tendem a influenciar o seu desenvolvimento e autoperpetuação (FLECK, 2004). Por outro lado, Torres et al. (2008) consideram que o declínio é algo inevitável, dado que as empresas seguem um ciclo de vida mais ou menos determinístico que, eventualmente, conduzirá à morte das organizações. O declínio organizacional, para Carvalho (2013), pode ser reflexo da estagnação ou da redução, podendo ser originária do mercado, do aumento da competição, da não adaptação a um nicho ou clientes da própria organização, ou da ausência de adaptação à mudança organizacional. Segundo a autora, essa falta de adaptação ao ambiente é uma falha grave, uma vez que o ambiente influencia muito nas tomadas de decisões da organização.

Madeira (2003) apresenta as quatro fases do declínio, sendo elas o desenvolvimento, o reconhecimento, a resposta e o resultado, considerando que “a degradação torna-se oficial com a ocorrência da crise financeira” (MADEIRA, 2003, p.192). Collins (2009) identifica estágios de declínio em cinco fases que não necessariamente são sequenciais. Entretanto, parece não existir consenso quanto à sua definição; dessa forma, esta investigação optou pela definição de Carvalho (2013, p.29): “declínio organizacional é um fenômeno de longo prazo decorrente da inabilidade da organização mudar e se adaptar, mas sobretudo do encolhimento dos recursos internos”.

O autor considera, ainda, a existência de uma polêmica teórica sobre o assunto. Para Grenhalgh (1983), a falta de adaptação ao ambiente e de expansão sobre seu espaço de atuação no mercado leva ao declínio. Levy (1986) ressalta a falta de discernimento e conhecimento sobre as ameaças ambientais e limitação organizacional, inclusive para instaurar ações corretivas. Weitzel e Jonsson (1989) discutem o início do declínio na falta do reconhecimento antecipado das ameaças externas que impedem a manutenção da sobrevivência. Para Rozanski (1994 apud MADEIRA, 2003), nessa definição o declínio começa quando cessam os recursos. Nesse sentido, os estudos sobre declínio organizacional identificaram seu considerável crescimento nos últimos anos. Mackiernan (2003 apud SALLÉS, 2015) classificou o conceito de declínio em quatro grupos: o primeiro, deterioração

em recursos; o segundo, deterioração em desempenho; o terceiro, deterioração da capacidade de se adaptar ao ambiente externo e interno; e o quarto, uma fase do ciclo vital. Entrar em declínio não necessariamente significa falir ou paralisar suas atividades, sendo que em todas as fases é possível retomar o desempenho; apenas na última fase (fase de dissolução) a recuperação não é mais eficaz. (SALLES, 2015).

Enquanto alguns pesquisadores concentraram-se no conceito e na definição da questão, outros desenvolveram modelos teóricos que descrevem o ambiente de mudanças responsáveis pelo declínio organizacional e os impactos desse fenômeno na estrutura organizacional. Na realidade, não se entende ainda, de fato, o que leva as empresas a declinarem, e isso pode estar relacionado à falta de estudos empíricos (SERRA; FERREIRA; ALMEIDA, 2013). Segundo Mone, McKinley e Barker III (1998), alguns estudos empíricos examinaram as consequências reais e percebidas do declínio.

Para Weitzel e Jonsson (1989), o declínio organizacional tem sido tratado sob muitas perspectivas na literatura; a expansão (crescimento) e o declínio nas organizações fazem parte do que pode ser chamado de dinâmica organizacional, mas a expansão foi abordada por muitos autores como um estado organizacional normal, enquanto as discussões sobre declínio só emergiram no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 como uma importante condição organizacional. Segundo os autores, o estudo empírico de declínio é muito mais difícil porque os profissionais que vivem o declínio têm pouco ou nenhum interesse em pesquisa, visto que sua preocupação é a sobrevivência. O estudo de declínio organizacional é importante, considerando as sérias consequências sociais resultantes das interrupções para a economia e para os indivíduos dependentes das organizações que declinaram.

As abordagens existentes não delineam claramente as condições em que o declínio ocorre, nem identificam totalmente os sinais, também não nos apresenta uma resposta quanto ao reconhecimento do mesmo (WEITZEL; JONSSON, 1989). Levy (1986), focado na compreensão da dinâmica de transições organizacionais e transformações radicais dos sistemas humanos, explora e examina as mudanças nas organizações, que chama de mudanças de segunda ordem; mas, para o autor, declínio é uma fase em que são externadas as necessidades de mudanças, e na qual descobre-se que os sinais de avisos foram ignorados, levando o sistema a atingir um ponto crítico para além do qual a alternativa é morte ou revitalização. Nos parece decisivo, assim, que a organização de trabalho acompanhe e avalie as características e as necessidades de mudança, sendo necessário o acompanhamento de suas respostas ao ambiente e ao mercado.

Algumas pesquisas empíricas com foco no declínio organizacional buscam mais clareza sobre esse estágio. D'aveni (1989), em um estudo longitudinal, realizou comparações entre uma amostra composta de 49 grandes empresas falidas e 49 sobreviventes, sendo elas de tamanho proporcional, estudadas 2 a 2. Para cada par, os dados foram coletados durante os cinco anos anteriores à falência. As empresas foram selecionadas aleatoriamente dentre aproximadamente mil, por tamanho de vendas e falências que ocorreram entre 1972 e 1982 nos setores de varejo e transporte da economia nos Estados Unidos da América. As empresas foram classificadas em empresas falidas de acordo com o seu padrão longitudinal de declínio sobre os últimos cinco anos de existência e comparadas com os resultados de pós-declínio das empresas sobreviventes, avaliando as consequências. Os resultados apontados apresentam a existência de diferentes padrões de declínio; esses padrões relacionam-se às consequências do mesmo. Consequências como desequilíbrio gerencial, efeitos de centralização e paralisação estratégica, que surgem como respostas rígidas à ameaça de declínio; e, apesar dos efeitos adversos, acredita-se que a falência pode ser retardada ou mesmo evitada em um ambiente de crescimento.

Carmeli e Schaubroeck (2006) examinaram o papel da integração comportamental das equipes de gestão para explicar a qualidade das decisões estratégicas e como essas construções podem influenciar o declínio organizacional. Um estudo de caso demonstrou que os membros da equipe relataram que uma maior integração comportamental permite decisões estratégicas de melhor qualidade; e, no mesmo sentido, uma menor integração foi negativamente relacionada com declínio, pela qualidade das decisões estratégicas. Os autores discutem as implicações para a utilização mais plena das capacidades da equipe para confrontar ameaças organizacionais e evidenciam que poucos estudos já exploraram a influência dos processos grupais no declínio organizacional.

Para Torres (2010, p. 44), “no Brasil, existem poucas pesquisas especificamente sobre o tema declínio ou falha organizacional”. Mas constata-se um estudo de caso, com perspectiva longitudinal, que buscou identificar e analisar os fatores de declínio do Banco Bamerindus entre 1980 e 1997. Os autores Roiek e Bulgakov (1999) utilizaram o método descritivo-qualitativo para a análise de fatores contextuais e de alguns processos estratégicos de declínio; a comprovação foi alcançada mediante a triangulação metodológica, com entrevistas abertas e semiestruturadas, jornais, revistas especializadas, índices econômicos e publicações. Nesse estudo pôde-se concluir que, de fato, a fase de declínio do Bamerindus foi caracterizada por fatores críticos ambientais e do processo estratégico que influenciaram o seu desempenho e atuação. Já Carvalho (2013) desenvolveu um modelo diagnóstico, objetivando identificar o

estágio de declínio apresentado pela empresa, e para isso realizou estudos de casos múltiplos com empresas do segmento automobilístico. Os resultados obtidos permitem validar o modelo proposto.

Salles (2015) realizou uma pesquisa com objetivo de compreender as estratégias utilizadas pelas indústrias têxteis que encararam o declínio. Um estudo descritivo, de método qualitativo, realizado por meio de estudo de caso múltiplo com empresas do segmento. A autora aponta que quanto antes o declínio for identificado maiores são chances de enfrentamento. Os resultados apresentam as principais causas de declínio das três empresas participantes da pesquisa: inércia, turbulência, recursos organizacionais limitados, ação falha e competição; em seguida, demonstra as ações estratégicas de cada uma das empresas para lidar com o período. O estudo evidenciou que deficiências internas levaram as empresas ao declínio e também validou para o setor têxtil o modelo de declínio organizacional proposto por Torres (2010) para o setor de eletrônicos.

Os atributos organizacionais associados ao declínio são descritos e discutidos por Cameron, Kim e Whetten (1987) como decisões centralizadas, negligência do planejamento estratégico a longo prazo, aversão a atividades inovadoras, gestores responsabilizados pela dor e pela incerteza, resistência a mudanças, rotatividade, baixa moral, poucas necessidades satisfeitas, cortes de pessoal não priorizados e conflitos, evidenciando confusão e ambiguidade na caracterização do mesmo. Nesse estudo, investigou-se a relação entre as condições de declínio e os atributos negativos comumente previstos de surgirem nas organizações; foram investigadas em 334 instituições de ensino superior, juntamente com medidas objetivas de seus padrões de declínio longo de um período de seis anos. Os resultados apontam que, em condições de declínio, diferenças significativas aparecem na resposta membro-organização, mas não na resposta de gestão de topo. E confirma que a presença de declínio é o melhor preditor de atributos organizacionais negativos associados às respostas dos atores.

O declínio pode acarretar consequências severas, tanto interna quanto externamente à organização, desde gerar e/ou agravar os conflitos interpessoais até influenciar o meio familiar dos trabalhadores, podendo deixar marcas profundas em todos os envolvidos (TORRES, 2010). Se, por um lado, o declínio organizacional representa uma lacuna entre o desempenho e as aspirações, e se os teóricos da aprendizagem organizacional sugerem que o declínio estimula os processos de adaptação, de busca e de mudança organizacional, por outro lado, também sugerem que o declínio inibe processos cognitivos, restringindo a tomada de decisão e limitando o número de opções (MONE et al., 1998) .

Os eventuais danos ou custos sociais inerentes ao desaparecimento de organizações interessa não somente a seus dirigentes e aos titulares de capital, mas também aos variados agentes sociais que compõem o ambiente, pois o tema alcança diferentes categorias de usuários (VASCONCELOS, 2007). As definições de declínio estão relacionadas aos seus efeitos e origens, mas os fatores geradores são difíceis de indentificar antecipadamente, pois não oferecem meios para um diagnóstico preciso. A escassez de pesquisa empírica sobre declínio ainda é dominante e típica de áreas emergentes, especialmente na realidade brasileira . O tema tem uma ampla gama de possibilidades para estudo, tanto em sua singularidade como causa, e também em seu processo e suas consequências. Assim, o presente trabalho destaca a posição dos atores organizacionais diante do fenômeno de declínio organizacional e destaca a insegurança pela ameaça de desemprego vivida durante o período.

3.1.4 A ameaça de desemprego durante o declínio e a insegurança

Para Jick e Greenhalgh (1981), os trabalhadores captam os sinais de declínio por anúncios oficiais, característicos de período de mudanças organizacionais, pela identificação de questões que parecem não mediadas ou negligenciadas por níveis hierárquicos superiores, e pelos rumores, abundantes, especialmente quando as informações e comunicações oficiais são escassas. O que o indivíduo percebe como perda na situação de trabalho é o que se estende à perda permanente do próprio trabalho e à perda de alguma característica subjetiva importante do trabalho (GREENHALGH; ROSENBLATT, 1984). Tal conhecimento é crucial porque essa experiência da ameaça ao desemprego e consequente insegurança são elementos-chaves na aceleração do declínio organizacional (GREENHALGH; ROSENBLATT, 1984).

Frente às tendências de mercado cada vez mais imprevisíveis e flexíveis, presume-se que os trabalhadores tendem a sustentar, de forma mais constante, sentimentos de insegurança. Pensando nessas questões, Cuyper et al. (2010) investigou a ameaça objetiva de desemprego e insegurança quanto à situação de trabalho, assim como a tensão associada, após a reestruturação de uma organização de serviços belga que tinha recentemente anunciado sua intenção em reduzir seu tamanho. A amostra foi composta por 122 trabalhadores e constatou-se que a ameaça objetiva de desemprego estava presente em trabalhadores que foram informados sobre a demissão. A incerteza da situação foi elevada entre profissionais em que a decisão sobre a demissão estava pendente. Houve uma baixa ameaça de desemprego e reduzida incerteza quanto à situação nos trabalhadores que foram informados que seus empregos estavam seguros.

Kinnunen e Nätti (1994) realizaram um estudo, em 1990, com objetivo de examinar prevalência, antecedentes e consequentes da insegurança no trabalho, em uma amostra de assalariados finlandeses ($n = 3.503$); um em cada dez inquiridos considerou a ameaça de despedimento ou desemprego. De acordo com a análise de regressão hierárquica, a insegurança no trabalho percebida foi melhor explicada por fatores posicionais, especialmente experiências de desemprego anteriores e a natureza temporária da relação de trabalho. Os fatores demográficos apresentam uma menor influência na insegurança do emprego. A análise de regressão confirmaram os efeitos negativos da insegurança no trabalho percebidos na saúde e já encontrados em estudos anteriores. O suporte social encontrado tem efeito moderador, pois alivia os efeitos negativos da insegurança no trabalho. Assim, a insegurança no trabalho foi um estressor psicológico com consequências negativas para uma proporção considerável dos empregados.

A investigação sobre as consequências psicológicas da insegurança no trabalho vem avançando, demonstrando que a insegurança em relação ao emprego reduz o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho, e aumenta as queixas psicossomáticas. Witte (1999) identificou três questões de pesquisa por considerá-las importantes: o impacto da insegurança no emprego difere de acordo com a posição profissional, sexo e idade dos trabalhadores; o quanto importante é a insegurança no emprego em comparação a outros estressores; e o quanto importante é a insegurança no emprego em comparação ao impacto do desemprego. Para analisar essas questões, foi desenvolvido um estudo exploratório com trabalhadores ($n = 336$) de uma indústria metalúrgica multinacional europeia, sediada na Bélgica, utilizando o GHQ-12 (*General Health Questionnaire*). Os resultados da pesquisa evidenciaram que a insegurança no emprego foi associado a menor bem-estar. Também ocorreu a associação com gênero, indicando que esse é um fator moderador da associação entre a insegurança no emprego e o bem-estar. A insegurança no trabalho não foi relacionada com bem-estar psicológico entre as mulheres. Entre os homens, a insegurança no trabalho acabou por ser um dos mais angustiante aspectos da situação de trabalho. Os GHQ-scores dos entrevistados inseguros não eram diferentes dos de uma amostra representativa de desempregados de curta duração, sugerindo que ambas as experiências são igualmente prejudiciais.

Nessas pesquisas, percebe-se que as condições de trabalho caracterizadas pela incerteza e ambiguidade são potenciais fatores estressores para os funcionários, pela insegurança provocada pela situação de ameaça de desemprego. Heaney, Israel e House (1994) realizaram um estudo longitudinal, com 207 profissionais da fabricação de automóveis, com objetivo de examinar os efeitos da insegurança no trabalho. O instrumento

utilizado foi um questionário que avaliava a saúde física e mental, bem como questões relacionadas a estresse, qualidade das relações de trabalho, participação e influência na tomada de decisão. Os resultados indicaram que a insegurança no emprego age como um estressor crônico cujos efeitos se tornam mais potentes com o maior tempo de exposição e recomendam que profissionais de saúde do local de trabalho devem desenvolver estratégias para reduzir o impacto da insegurança, especialmente em indústrias onde as oportunidades de emprego são declinantes.

Dekker e Schaufeli (1995), ao apresentam os resultados da pesquisa sobre os efeitos da insegurança no trabalho, descrevem que ela está associada à deterioração da saúde psicológica; os autores concluem que, a fim de combater os efeitos adversos da insegurança no trabalho sobre a saúde psicológica, os elementos causadores devem ser tratados. Fica marcada a predisposição a manifestações comportamentais de baixo esforço, resistência à mudança e propensão a sair do emprego como características dos trabalhadores que também parecem iniciar o processo de luto antecipadamente à perda do emprego, como se existisse uma retirada psicológica (JICK; GREENHALGH, 1981). Pesquisas internacionais sustentam o interesse em se compreender as representações que os trabalhadores têm de uma experiência profissional onde houve o declínio organizacional e na qual, por consequência, se manteve a ameaça ao desemprego, assim como sobre um dos fenômenos que mais tem inquietado a sociedade atual — o desemprego.

De acordo com Dejours (1992), para o ser desempregado, haverá incertezas quanto ao seu futuro profissional, o que o torna alvo de discriminação e exclusão. Há um distanciamento do meio social, com rupturas dos laços de sociabilidade que foram construídos no mundo do trabalho (CASTEL, 1998). Nessa perspectiva da sociabilidade, Jacques (2003) esclarece que a ruptura social advinda do desemprego permeia o afastamento do sujeito das principais referências de seu cotidiano.

Compreende-se, a partir do exposto, que, para a sociedade, o trabalho é mais que trabalho, e o não trabalho é mais que desemprego (CHAUÍ, 2000). O medo da falta de emprego, pelo sentimento de exclusão, faz com que se torne possível para o sujeito suportar trabalhar em condições precárias e aceitando baixos salários. Os trabalhadores buscam estratégias de sobrevivência e recolocação no trabalho a qualquer custo, comportamentos ocasionados por esse processo de desvalorização social do desemprego (AZEVEDO et al., 1998). Pinheiro e Monteiro (2007), ao reconhecerem o desemprego como grande influência na condição subjetiva do trabalhador, relatam que podem surgir dois polos nessa situação: de

um lado, aqueles trabalhadores à procura de emprego em tempo integral e, de outro, aqueles trabalhadores desmotivados, que já não procuram mais emprego.

Jahoda (1988) propõe um modelo que parte da concepção de que o desemprego priva o indivíduo de vários ganhos, tais como os benefícios da remuneração, uma função manifesta do emprego, sem contar mais cinco funções ocultas: a estruturação temporal do cotidiano; contatos com pessoas fora da família; metas e propósitos que transcendem o individual; *status*; e identidade. A autora enfatiza que a principal característica comum a todos os que se encontram desempregados é a exclusão abrupta de uma instituição social, a qual dominava suas vidas anteriormente.

Caldas (1998), em sua tese de doutorado, procura colaborar no atendimento à pesquisa sistemática sobre os efeitos sociais e individuais da demissão, constituindo um estudo integrador das diversas dimensões do fenômeno no campo organizacional. Realizou um estudo exploratório, baseado em quatro casos, que analisa a extensão da influência de moderadores organizacionais nos efeitos de cortes de pessoal em empresas no contexto brasileiro. O estudo propõe-se a discutir as pesquisas nesse campo, particularmente aquelas que abrangem enxugamentos de pessoal para o nível organizacional, e perda de emprego, para o nível do indivíduo. Constatou-se a necessidade de estudos que procurem entender até que ponto os múltiplos “fatores sob controle da organização que são prescritos na literatura — aqui chamados de moderadores — podem influenciar a extensão dos efeitos de cortes de pessoal na organização, nos demitidos e em remanescentes” (CALDAS, 2000, p. 2).

De acordo com Witte, Hooge e Vanbelle (2010), estudos longitudinais têm apontado o impacto negativo do desemprego sobre o bem-estar psicológico. Ao reverem as evidências em uma variedade de países, identificaram um padrão típico a ser observado: em uma primeira fase, o bem-estar psicológico dos desempregados apresenta uma forte diminuição, pois inicialmente é um período de muitas incertezas, mas depois de um tempo a rotina e as expectativas vão se tornando mais claras, o que reduz a tensão causada pela incerteza. Como consequência, o bem-estar psicológico se estabiliza, mas em um nível inferior ao do empregado, havendo uma familiarização e/ou adequação à situação.

Pessoas desempregadas têm sua saúde psicológica e seu bem-estar significativamente mais pobres do que as pessoas que estão na força de trabalho. A pobreza na saúde psicológica citada pelos autores significa baixa motivação e expectativas em encontrar um trabalho ou um emprego eficaz (ROSE; HARRIS, 2004). Um segundo componente relatado na pesquisa de Witte et al. (2010) se refere ao processo de adaptação. O desemprego é uma experiência frustrante, principalmente quando se está fortemente focado em encontrar um emprego.

Depois de certo tempo, os desempregados sentem que é muito difícil, talvez impossível, encontrar um emprego, e isso exige deles o desenvolvimento de uma estratégia de enfrentamento específica para lidar com a situação. Segundo os pesquisadores, quanto maior o compromisso da pessoa em encontrar um emprego, maior é a frustração, levando a um aumento do sofrimento psíquico e, muitas vezes, à redução de investimento na procura de emprego. O tempo de duração do desemprego e outras variáveis demográficas, tais como sexo, idade e nível de educação, também influenciam a experiência de desemprego e os níveis de bem-estar psicológico (loc. cit.).

De acordo com Vasconcelos (2007), as condições de sucesso, bem como as de insucesso de uma organização, não podem ser reproduzidas para dimensionamento do efeito das variáveis; no entanto, nos parece relevante identificar como os trabalhadores esquematizam o conhecimento sobre a experiência de trabalho na UFN III e seu declínio.

Mckinley e Scherer (2000) evidenciam e enfatizam a força desestabilizadora das crises financeiras, declínios ou reestruturações, pensando na cognição de gestores ou atores que se mantiveram nessas organizações. Enfatizar os efeitos cognitivos da experiência, da crise e do declínio sobre os atores organizacionais pode nos sugerir a direção tomada pelo trabalhador em face à adversidade.

Trabalhos contínuos de gerenciamento de mudanças, para sobrevivência nesses ambientes turbulentos, devem ser desenvolvidos. Para Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), deve existir uma construção psicossocial centrada em auxiliar os trabalhadores de forma eficaz, na qual, em primeiro lugar, os funcionários devem obter informações adequadas sobre o seu ambiente; e, em segundo lugar, precisam possuir condições internas apropriadas para adaptabilidade, assim como para aquisição de conhecimentos, habilidades, capacidades e cognições (esquemas, por exemplo), para permitir a negociação dos muitos desafios internos e externos de mudança.

A POT reconhece os desafios impostos às organizações e aos trabalhadores em um momento como o de declínio organizacional, assim como os fenômenos psicossociais inerentes a esse período. Mas a sobrevivência de ambos (organização e trabalhadores) requer a passagem de um estado presente a outro de revitalização ou alavancagem que demanda mudança (ZANELLI, 2015). Dessa forma, a renovação organizacional e a busca do reequilíbrio, também requer mudanças que são alicerçadas pelos modelos mentais (visões de mundo) dos atores e gestores organizacionais, ancorados em crenças pessoais arraigadas (ZANELLI, 2015).

Representações mentais que já não podem acomodar ou explicar ocorrências no ambiente devem ser alteradas e novas compreensões devem ser desenvolvidas para adaptação individual e organizacional eficaz, que vão desde uma reconfiguração cultural, estrutural e funcional dos processos e da organização até a cognições e emoções. Para Zanelli (2015, p. 464), “compreendidas de modo simples como disposições ou probabilidade de uma pessoa agir na direção proposta”.

Estudos e intervenções que considerem a situação de declínio, principalmente em meio a situações difíceis como a que o país vive atualmente, são escassos. Portanto, o mapeamento de elementos constitutivos que norteiam as interpretações e significados a respeito direcionam-se ao reconhecimento das ideias e conhecimentos dos atores organizacionais e como eles contribuem para a construção da realidade organizada internamente. Inegavelmente, grande parte das organizações de trabalho e dos trabalhadores estão suscetíveis às influências que podem configurar riscos às suas saúde e sobrevivência. Nesse sentido, o presente estudo explora cognições que estruturam o esquema cognitivo dos atores sobre o fenômeno de declínio organizacional e como este se relaciona a comportamentos futuros de pós-declínio. Assim, o próximo capítulo explora a evolução e as contribuições ao campo dos estudos organizacionais, examinando os aspectos que envolvem a compreensão do esquema cognitivo dos atores organizacionais.

3.2 COGNIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

O objetivo deste capítulo é refletir sobre a construção social da cognição no contexto das organizações de trabalho. Inicialmente, pretende-se situar o leitor quanto ao campo epistemológico da pesquisa; aborda-se as bases conceituais de seu desenvolvimento e especificamente a cognição social, assim como a relação entre cognição e organização. Posteriormente, discute-se a respeito das estruturas cognitivas — esquemas, conceito, formação e funções, apresentando sua ação no contexto organizacional.

A POT entende que a cognição social “[...] é uma subárea ou uma abordagem da psicologia social que investiga como as pessoas processam, armazenam e aplicam a informação sobre outras pessoas e situações sociais” (NEIVA, 2014, p. 179). Tem sua relevância por superar uma tendência inicialmente individualista da Teoria Cognitiva e centrar-se em torno dos processos internos nos quais os conhecimentos se formam e

transformam, contribuindo com a construção de saberes das realidades coletivas, onde o ser humano se encontra constantemente imerso, e que muitas vezes acabam por ser ignoradas.

A perspectiva cognitiva se apropria do contexto organizacional a partir de um conjunto de processos sociais que asseguram o modo como são construídos e compartilhados os conhecimentos, as crenças e as atitudes em relação aos outros e como são equacionados os diferentes fatores presentes na situação de trabalho. Para Schneider e Angelmar (1987), o interesse crescente na abordagem cognitiva para análise das organizações se baseia no pressuposto de que os comportamentos organizacionais são manifestações de fenômenos cognitivos.

A reflexão sobre a cognição social passa também pela discussão sobre as vertentes e perspectivas da pesquisa no domínio dos esquemas cognitivos socialmente construídos, que, como filtros ou pacotes de conhecimento, conduzem às reações em um ambiente. Para Bastos e Janissek (2014, p. 227), “os esquemas desenvolvidos pelas pessoas e compartilhados pelos grupos têm um grande poder de moldar reações individuais e coletivas” dentro e fora das organizações, o que aumenta a importância de seus estudos. Souza (2007) entende que o conhecimento sobre a realidade influencia o comportamento, mas compreender a dinâmica intrínseca (ou como os profissionais esquematizam uma experiência de declínio organizacional) torna-se oportuno pelo reconhecimento da percepção sobre fatos vividos.

3.2.1 A ciência cognitiva: breve histórico

O behaviorismo exerceu seu domínio na ciência psicológica durante as décadas de 1920, 1930 e 1940, o que, para Gardner (1995, p. 27), fazia com que “questões a respeito da natureza da linguagem, do planejamento, da solução de problemas, da imaginação humana e coisas semelhantes” fossem discutidas de forma velada e com vários impedimentos. De acordo com os behavioristas, toda atividade psicológica podia ser explicada sem que se recorresse a mentalistas. Contudo, a partir dos anos 1940, começou a ser defendida a tese de que uma rede neural, formada por conexões entre neurônios, poderia ser modelada em termos de lógica, isto é, “uma analogia entre neurônios e lógica poderia ser pensada em termos elétricos — como sinais que passam ou deixam de passar através de circuitos” (SARAIVA; ARGIMON, 2007, p.152).

É verdade que a ascensão do computador e as discussões de processamento de informação, em 1950, forneceram novos modelos e analogias psicológicas que poderiam ser utilizados na elaboração de teoria de resolução de problemas ou de outras tarefas perceptivas

e cognitivas. Segundo Hatfield (2002), a analogia ao computador foi citada explicitamente por fornecer bases ao pensamento de que os trabalhos internos de invenções complexas que lidam com informações poderiam ser entendidos em um nível de programa, e, por isso, tais trabalhos poderiam ser inicializados. Essa comparação auxiliou alguns psicólogos behavioristas a se posicionarem em relação a processos mentais internos.

No final da década de 1950, emergiu um movimento interessado no estudo da cognição humana, denominado Ciência Cognitiva (CG). De acordo com Neufeld e Steins (2011), é uma disciplina criada para o estudo da cognição, caracterizada pela interdisciplinaridade do estudo da mente, e na qual dialogam ciências como a Psicologia, a Linguística, a Neurociência, a Ciência da Computação, a Antropologia e a Filosofia, havendo interesse de todas elas pela natureza da cognição, mas se diferenciando em seus métodos e teoria de observação.

Conforme menciona Castañon (2006, p. 167), “podemos definir a Ciência Cognitiva como um esforço multidisciplinar com fundamentação empírica para responder questões acerca da aquisição, armazenamento e utilização de conhecimento por parte do ser humano”.

Bastos (2004) discorre sobre as principais transformações que marcaram o desenvolvimento da ciência cognitiva: as arquiteturas conexionistas, os avanços das neurociências e o crescimento da perspectiva construtivista com ênfase no papel da cultura e da sociedade na construção da mente humana. Moore (1995) destaca alguns momentos históricos, reconhecidos na consolidação da CG, considerado por Bastos et al. (2014) como fundamentais para situar sua emergência. O mês de setembro de 1956, data de realização do Simpósio sobre a Teoria da Informação no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), foi de fundamental importância. Gardner (2003, apud SARAIVA; ARGIMON, 2007, p. 152) menciona as publicações que foram imprescindíveis para o reconhecimento do momento supracitado:

‘The Magical Number Seven’, de George Miller: um artigo que discutia a capacidade da memória humana de curto prazo limitar-se a aproximadamente sete itens; “Logic theory machine”, de Newell e Simon: a primeira prova concreta de um teorema executada em uma máquina computadora; “A study of thinking” de Bruner, Goodnow e Austin: obra capital da psicologia do pensamento que abordou também conceitos artificiais; “Syntactic Structure” de Noam Chomsky: versava sobre suas idéias a respeito da nova lingüística, baseada em regras formais e sintáticas, próximas às formalizações matemáticas. (sic).

Segundo Saraiva e Argimon (2007), surgiram, nas décadas seguintes, vários movimentos de estudo sobre a CG, com diversas publicações sobre o assunto. Moore (1995)

menciona o centro de Harvard como de grande importância, inaugurado em 1960, ano que também marcou a publicação de Miller, Galanter e Pribram (1960). Durante os anos 1970, o número de livros didáticos e jornais da área aumentaram e, na década de 1980, Gardner (1995) sinalizava o progresso da ciência da cognição nas universidades e centros de pesquisa. E utiliza o termo “Ciência Cognitiva” para clarificar o comportamento humano, sobre o qual trabalhadores de vários campos colaboram com a ciência e pesquisa cognitiva, e a define “como um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas de longa data” (GARDNER, 1995, p. 19).

A CG apresentou ampla evolução na última década, “situando-se entre os mais novos campos interdisciplinares do conhecimento” (LIMA, 2003, p. 80). É orientada para o estudo dos sistemas inteligentes que, para Bastos e Janissek (2014, p. 205), concentram-se nos “interesses da epistemologia das neurociências, da inteligência artificial, da psicologia, da antropologia e da linguística”. Evidentemente, a CG não é de todo homogênea no que se refere às suas correntes de estudo. Uma das correntes da CG adotou o modelo de formalização lógica, criando a metáfora de mente que opera como um computador, em uma linguagem posta em três dimensões, sendo elas: a Neurofisiologia, a Sintaxe e a Semântica (sentido). Entretanto, ao contrário desse paradigma, uma segunda corrente identifica as operações mentais de forma idêntica ao funcionamento das redes neurais interligadas de maneira maciça e em paralelo, chamada de Movimento Conexionista.

Para a apreensão da CG e de seu desenvolvimento nas últimas décadas, vale destacar a variedade de projetos epistemológicos designados como Teorias Gerais da Cognição, que, segundo Dias (2010), são delineamentos dos sistemas inteligentes, tanto em termos estruturais quanto procedurais. É essencial para apreensão das Teorias Gerais da Cognição a compreensão do conceito das arquiteturas cognitivas, como “[...] um modelo teórico integrado por estruturas ou mecanismos fixos implicados na cognição (quer humana ou artificial)” (BASTOS; JANISSEK, 2014, p. 205). Para os autores, a CG ainda se encontra distante de uma integração teórica, mas ao explorarem o conjunto de variações e mudanças que a caracterizam e diversificam, identificam elementos que merecem destaque para a compreensão da abordagem, sendo que um dos pontos mencionados refere-se ao conceito de cognição e sua ampliação.

A indagação e a inquietação por conhecimento sobre a cognição e o entendimento a respeito da relação mente-corpo se mostram relevantes para a humanidade desde seus primórdios (CASTRO; LANDEIRA-FERNANDEZ, 2011). Cognição “refere-se ao processamento mental da informação. Nossas ideias assumem várias formas, utilizando as

unidades básicas de pensamento, [...] e a linguagem, composta de palavras, símbolos e regras para combiná-las” (COON, 2006, p. 306).

Já o alargamento conceitual tem como base a noção de cognição consciente associada ao inconsciente: de um lado, o consciente explícito, que abrange o processamento de símbolos abstratos, e, de outro, o inconsciente implícito, envolvido em processos perceptuais que geram conhecimento tácito, fazendo com que a cognição deixe de ser vista como um processo de caráter individual e se passe a reconhecer o contexto no qual ocorrem os processos cognitivos. Nesse ponto, a dimensão coletiva é incorporada, remetendo-nos à Cognição Social (CS) (BASTOS; JANISSEK, 2014).

3.2.2 Cognição social

Condor e Antaki (1997 apud HOWARD; RENFROW, 2003, p. 260) “refletem sobre uma orientação interdisciplinar em sua abordagem para a cognição, afastando-se do processamento mental da informação e em direção a uma definição de cognição como a construção social do conhecimento”. Wyer e Srull (1986), por sua vez, propõem um modelo formal de CS, assumindo que o sistema cognitivo humano opera do mesmo jeito em contextos sociais como em qualquer outro contexto. Para esses autores, o importante desafio da Teoria de Cognição Social nasce do fato que muitas facetas do sistema cognitivo interagem continuamente entre si e por isso não podem ser vistas isoladamente.

Ao destacarem os estudos da CS, Vasconcellos et al. (2009) situam os primeiros estudos no final dos anos 1960 e início dos anos 1970. Amplamente definida, a CS se refere àqueles processos mentais que são moldados pela interação social e que, por sua vez, influenciam o comportamento. O campo da CS surge da reunião entre a Psicologia Social e a Psicologia Cognitiva (NEIVA, 2014). Isso requer de teóricos e pesquisadores o reconhecimento de mútuas influências e inter-relações implicadas nos processos cognitivos diversos, pois a CS inclui os processos cognitivos utilizados para codificar e decodificar o mundo social, sendo definida como a percepção de outros, a percepção de si e do conhecimento interpessoal (RAMIRES, 2003).

Na condição de abordagem, a CS insere novos modos de se compreender os estudos no campo da psicologia social tradicional, incorporando novas metodologias e teorias, com base no processamento da informação (NEIVA, 2014). Para Hamilton (2005 apud BASTOS; JANISSEK, 2014), é uma abordagem conceitual e empírica que visa compreender elementos da Psicologia Social pela busca dos aspectos cognitivos presentes no fenômeno social.

A CS está presente em todas as relações humanas e as compreendem como o funcionamento dos processos cognitivos aplicados a essas relações, que modulam a resposta comportamental do indivíduo dentro de um determinado grupo social. Os processos cognitivos básicos em CS envolvem a percepção de um estímulo social (eu, outras pessoas ou a interação dos dois) em diferentes graus de complexidade. Portanto, têm como foco os processos mediante os quais os indivíduos percebem, estruturam e usam, no seu cotidiano, o conhecimento sobre si, sobre os outros e sobre o mundo (CRUZ; SCHEWINSKY; ALVES, 2012).

O estudo da cognição concentra-se em três tipos de fenômenos: estrutura, processos e estilo. Schneider e Angelmar (1987) conceituam estrutura como representações de conhecimento que organizam as informações, classificando-as em categorias. Para Howard e Renfrow (2003), o ser humano ou ator social possui estruturas cognitivas e tem limites cognitivos, não podendo processar todas as informações; o que faz com que desenvolva sistemas de categorização. A informação é dividida em categorias distintas e as informações semelhantes são reunidas. Essas estruturas são criadas através de múltiplas experiências e funcionam como quadro interpretativo para novas informações, criando protótipos.

Os processos cognitivos dependem de conhecimento organizado, sob a forma de estruturas cognitivas. Estudos ilustram como o contexto social molda a memória humana e como estruturas cognitivas influenciam esse processo; também apontam como as estruturas cognitivas influenciam na codificação da informação social e na recuperação dessas informações da memória, com indivíduos ou grupos (HOWARD; RENFROW, 2003).

Quando vista como um conjunto de processos, a cognição inclui: sensação; percepção; atenção; conceito; identificação; categorização de conhecimento e organização; memória; linguagem; tomada de decisão; aprendizagem; e resolução de problemas (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2010). Bastos e Janissek (2014, p. 209) argumentam que “toda cognição é uma atividade fundamentalmente social se considerarmos seus conteúdos e processos”.

A cognição, fundamentalmente, é a comunicação. Por meio do processamento cognitivo de informações sociais, somos capazes de nos comunicar uns com os outros, e essas comunicações se tornam parte de nossas estruturas de conhecimento, bem como dos repertórios culturais maiores da sociedade. Nesse sentido, os estilos cognitivos se referem às diferenças na forma de selecionar, organizar e interpretar informações (HOWARD; RENFROW, 2003).

Diante do exposto, vale destacar que a CS passa a uma perspectiva em que é possível aproximar os campos de estudo da cognição humana e o estudo das organizações. Para Bastos

(2002), a evidência e a importância das variáveis cognitivas no estudo das organizações está no reconhecimento de que o indivíduo, em seus processos de interação social, constrói, mesmo que parcialmente, o fenômeno organizacional.

O número de pesquisas com enfoque cognitivo no campo organizacional e do trabalho tem ampliado consideravelmente seu escopo na tentativa de melhor compreendê-lo (HODGKINSON, 2010). O crescente interesse da abordagem cognitiva nas organizações se baseia no pressuposto de que as condutas em ambientes organizacionais são manifestações de fenômenos cognitivos (SCHNEIDER; ANGELMAR, 1987).

3.2.3 Cognição organizacional

De acordo com Schneider e Angelmar (1987), a abordagem cognitiva nas organizações floresceu após a publicação de Cyert e March (1963). Em “A Teoria Comportamental da Firma”, os autores descrevem tendências da pesquisa comportamental e fazem proposições teóricas que são investigadas e entendidas em vários aspectos como a atual teoria da aprendizagem organizacional e da economia revolucionária. Isso significa que a cognição é uma peça fundamental não apenas para investigações específicas do campo da Psicologia Cognitiva, mas também para o campo da Teoria Organizacional.

Segundo Nobre et al. (2010), as pesquisas sobre cognição nas organizações têm suas raízes nas publicações de Simon (1947) sobre comportamento administrativo, e nas de March e Simon (1958) sobre as organizações. As mudanças socioeconômicas, políticas e tecnológicas nas últimas duas décadas, apontadas por Hodgkinson e Healey (2008 apud MOSCON, 2009), influenciaram o crescimento do interesse pelos estudos cognitivos nas organizações modernas e conduziram a avanços na compreensão das potencialidades e limitações cognitivas de seus gestores e atores.

A inquietação básica da perspectiva cognitivista nas organizações é encontrar como os membros organizacionais interpretam os eventos ou processos organizativos e quais os sentidos que lhes conferem (SOUZA, 2007). Tal aspecto é reforçado por Bastos et al. (2014) ao ressaltar os indivíduos e suas interações como estruturas das organizações. Isso deve-se ao fato de que os autores, em seus estudos na área, são conduzidos pela ideia de que a forma pela qual os indivíduos organizam e processam o seu pensamento influencia a ação individual, e a partilha desse pensamento/ação entre os membros da organização gera o que se chama de comportamento organizacional.

De acordo com Siqueira (1997, p.174):

trata-se, na verdade, de um campo de teorização onde predomina a cognição social, visto que elementos cognitivos analisados (avaliações, crenças, expectativas, intenções e percepções) referem-se a objetos compartilhados entre os trabalhadores [...]. Adicionalmente, tanto os fenômenos pesquisados quanto o referencial utilizado como marcos teóricos primam pela natureza social, reciprocidade, suporte, justiça e comprometimento nas relações que se estabelecem no ambiente de trabalho.

Cannon-Bowers e Source (2001) chamam a atenção para o corpo de teorização e para os estudos empíricos de cognição compartilhada. Os autores sugerem o que pode ser compartilhado nas organizações: conhecimento específico para tarefa, conhecimento relacionado com a tarefa, conhecimento de colegas, e atitudes/crenças. Na visão dos autores, atitudes e crenças compartilhadas irão levar os trabalhadores a percepções compatíveis sobre a tarefa, o ambiente, e, em última análise, sobre a tomada de decisão, visto que membros da equipe têm crenças e atitudes semelhantes, chegando a interpretações compatíveis do ambiente.

É possível descrever quatro formas de se compreender o “compartilhado”: a primeira é a sobreposição, ou seja, o conhecimento em comum por duas ou mais pessoas do grupo; a segunda é a do conhecimento idêntico ou similar, em que as pessoas nessa situação precisam manter o conhecimento idêntico ou similar; a terceira é o da compatibilidade, isto é, o conhecimento não precisa ser idêntico, mas, sim, compatível, de modo que cada um com a sua especialidade contribui para as resoluções; e a quarta é a distributiva, na qual o conhecimento é especializado e distribuído frente à complexidade das organizações (CANNON-BOWERS; SOURCE, 2001).

Em um sentido mais amplo, o conhecimento compartilhado pode ser medido de duas maneiras. A primeira é através da avaliação da estrutura do conhecimento dos membros da equipe e a segunda é para medir o teor dos seus conhecimentos. A premissa principal desse tipo de investigação é que as pessoas agem com base em suas interpretações do mundo, e, ao fazê-lo, aprovam realidades sociais e as dotam de significado. Os quadros de referência retidos pelos membros da organização são diretrizes implícitas que servem para organizar e moldar as suas interpretações de eventos e fenômenos organizacionais e dar significado a estes (ORLIKOWSKI; GASH, 1994).

Sob o enfoque cognitivo, os trabalhadores procuram compreender de que forma as características individuais interferem na percepção do real e na tomada de decisão, afirmindo que a compreensão da área é de que, independentemente das experiências de formação, por

meio dos processos mentais os indivíduos reconstruem o saber (RAMOS et al., 2011). Para Bowman e Johnson (1991), as dimensões cognitivas não são um fenômeno puramente individual, e discutem que a visão organizacional auxilia a explicar o indivíduo e seu mundo. Contudo, a extensão da homogeneidade dessas dimensões é questão de debate. Bastos et al. (2007, p. 157) demonstram que:

o campo de estudo sobre cognição organizacional é extremamente rico na proposição de conceitos que buscam descrever estruturas cognitivas que teriam o poder de guiar ou dirigir os processos de percepção da realidade e, em consequência, os processos decisórios dos atores.

Os atos, comportamentos e eventos em si não são relevantes, de modo que o destaque deve ser dado ao significado associado aos comportamentos ou atos. Ou seja, a compreensão da origem do significado é uma questão central para o entendimento do comportamento organizacional (SOUZA, 2007).

Os avanços científicos em relação ao entendimento de tais conceitos são significativos e, segundo Sims e Gioia (1986 apud SOUZA, 2007, p. 4), podemos utilizar a definição de Cognição Organizacional (CO) para evidenciá-lo: “Abordagem teórica que busca compreender o processamento da informação humana, consciente e inconsciente, e como ela é influenciada e influencia o complexo fenômeno social e estrutural dentro das organizações modernas”.

Moscon (2009) reafirma o interesse e desenvolvimento da CG e os relaciona com a retomada da ênfase nos recursos internos para entender as organizações, associada às suas características subjetivas e natureza socialmente construída. Laukkanen (1994) sinaliza que o avanço no campo da CG exige ferramentas práticas que desencadeiam dados sobre como pensar as organizações, o que também possibilitará a realização de estudos mais rigorosos sobre cognição, gestão e organização.

A exploração das relações entre cognição e ação, por sua vez, tem ganhado cada vez mais destaque nos estudos organizacionais. Se cognição e ação estão relacionadas, é evidente que ambas se vinculam ao desempenho no trabalho (THOMAS et al., 1993). No entanto, o desenvolvimento de estudos nesse domínio vem sendo alvo de debates, especialmente quando a discussão abrange a esfera de atitude e comportamento.

Nobre, Tobias e Walker (2011, p. 415) marcam a cognição como fundamento da habilidade organizacional, e “propõe[m] que a cognição envolve processos e representações

capazes de proporcionarem inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento aos indivíduos, grupos e organizações”.

Para Bastos (2002, p. 66), há:

[...] uma forte tradição de uso de conceitos cognitivos para compreender, entre outros, fenômenos como 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.

Na expansão dos estudos e em uma resposta às necessidades do contexto social, o conceito de atitude se aproxima do conceito de esquema, que tem se mostrado extremamente proveitoso, especialmente por auxiliar no entendimento dos “filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelo indivíduo” (BASTOS et al., 2011, p. 245). Conceitualmente, esquemas surgiram para explicar como o conhecimento persiste em meio a diferentes situações (ELSBACH; BARR; HARGADON, 2005).

3.2.4 Os esquemas cognitivos nas organizações de trabalho

O esquemas dão forma a como as pessoas veem e utilizam a informação. São estruturas cognitivas abstratas que representam o conhecimento organizado acerca de um conceito ou de um estímulo, bem como os mecanismos utilizados no processamento de informações. Permitem que os indivíduos apliquem o conhecimento social e exerçam um grau de controle sobre o mundo social, orientando suas percepções, processos de memória e de inferência (HOWARD; RENFROW, 2003).

A teoria dos esquemas pode constituir uma ferramenta rica para examinar complexos processos nas organizações. Os atores, especialmente aqueles que possuem o poder formal de moldar as estruturas organizacionais, são portadores de amplos e complexos esquemas cognitivos acerca de como deve ser e funcionar uma organização e a sua organização em particular. Nesse sentido, o entendimento da dinâmica dos processos pode ser ampliado se considerados os esquemas cognitivos subjacentes às decisões implicadas (BASTOS et al., 2011).

O conceito de esquema surge na evolução da Psicologia Cognitiva e foi invocado para compreender a criação de significados e de processos interpretativos dos membros da organização. Tenkasi e Boland Jr. (1993) entendem que o objetivo foi buscar a compreensão dos significados da experiência, incluindo percepções dos ambientes internos e externos, os

processos de aprender e desaprender, a mudança e resistência à mudança, e ações adequadas e inadequadas diante das condições ambientais alteradas.

Para Axelrod (2014, p. 1.248), informalmente um esquema é uma “suposição pré-existente sobre a forma como o mundo é organizado”. A teoria dos esquemas toma, segundo o autor, a forma de um modelo de como as pessoas processam novas informações, que é definido em termos do conjunto de todas as especificações que tem sobre certas propriedades, e isso permite que mude suas crenças a respeito das partes das informações.

Para Souza (2007), o esquema é uma estrutura mental que sistematiza os conhecimentos, frequentemente de modo inconsciente, que auxilia na interpretação do mundo organizacional e gera comportamentos apropriados. Em síntese, o esquema cognitivo “é uma representação [...] que guia, direciona e gerencia, de forma simples e efetiva, as múltiplas demandas do ambiente por meio da interpretação das informações, das ações e das expectativas” (SOUZA, 2007, p.46).

Harris (1994) descreve os esquemas como estruturas cognitivas em que o conhecimento de um indivíduo é mantido e organizado, e, além do repertório de conhecimentos acumulados, os esquemas armazenam as novas aquisições e processam as informações.

A estrutura cognitiva apresenta conhecimento sobre as pessoas e/ou situações e as regras que orientam as observações, interpretações, juízos e comportamento. Os esquemas determinam a interpretação cognitiva de um indivíduo em situações sociais que incluem pessoas ou atores na situação. A vantagem do processamento com base em esquema é que permite que as experiências anteriores possam ser utilizadas rapidamente para interpretar e orientar as ações atuais e futuras. A desvantagem é que a situação social pode ser julgada e interpretada de acordo com a informação contida no esquema, que pode ou não refletir com precisão a real situação (BALL; SIMS JR, 1991).

É importante notar que o uso de um esquema para interpretar e construir sentido sobre um determinado evento pode ser um processo inteiramente inconsciente. Em outras palavras, frequentemente, se pensa que há uma percepção dos eventos ou das características de um evento, mas, na realidade, os dados foram fornecidos por expectativas e preconcepções. Os esquemas comportam/envolvem soluções para problemas ausentes/perdidos por meio da lembrança de exemplos passados. (SOUZA, 2007, p. 48).

Muitos modelos de percepção enfatizam a influência da estrutura cognitiva ou esquemas em formar impressões; em particular, assume-se que os indivíduos veem o mundo

por meio do filtro de seu esquema. Estudos demonstram que tais esquemas levam as pessoas a notarem alguns tipos de informação mais do que outras, a interpretar a informação ambígua de uma maneira consistente com suas expectativas, a preencher os vazios de informação com erros ou valores esperados, e preferivelmente evocar informações consistentes ou relevantes ao esquema (BALDWIN, 1992).

Conforme Souza (2007, p. 53), “Uma outra noção importante sobre os esquemas se refere à compreensão de como esquemas individuais podem se tornar semelhantes àqueles de outros membros organizacionais”. A autora descreve que os atores sociais, em um determinado contexto, são inclinados a pensar de forma equivalente, evidenciando o consenso cognitivo e a semelhança na forma como processam e avaliam a informação.

Nesse sentido, Schneider e Angelmar (1987) argumentam que a história da organização serve como *scripts*, ou seja, como prescrições para o comportamento, refletindo supostamente na singularidade da mesma. Além disso, as investigações acerca da associação entre estruturas cognitivas de trabalhadores frente às mudanças ocorridas nas organizações, especialmente as que terminaram em declínio, paralização e/ou falência, ainda se encontram em fase embrionária. Porém, para Huff (1990), a realidade e a diversidade que cercam os indivíduos é passível de inúmeros significados, mantendo-se mais atentas às transformações e às mudanças.

Para Bastos (2002, p. 66):

As mudanças que configuram essa forma nova de entender e analisar as organizações colocam importantes desafios para os pesquisadores. Entre estes, a clara exigência de desenvolver estratégias metodológicas mais sensíveis e adequadas à natureza dos fenômenos organizacionais como ‘construções sociais’ ou como estruturas e processos de conhecimento que articulam cognição e ação dos membros organizacionais.

Alguns pesquisadores interessados em cognição nos contextos organizacionais no Brasil, como Bastos e Janissek (2014), têm trabalhado para conhecer as estruturas que são compartilhadas entre os indivíduos, sendo que, nas últimas décadas, tem sido apresentado um crescente desenvolvimento dos estudos com base na perspectiva cognitivista, especialmente nas organizações e na gestão de recursos humanos, afirmando a expansão da influência dessa visão (BASTOS et al., 2014). Segundo Mohammed, Klimoski e Rentsch Jr. (2000), a abordagem cognitiva, assim como a noção de cognição, tem recebido maior atenção na literatura organizacional, pois a construção de um modelo mental compartilhado é um objeto de estudo de grande relevância.

O conhecimento humano é visto como um produto social/organizacional que ocorre por meio da ação compartilhada dos indivíduos, que realizam trocas e constroem a realidade social conjuntamente (CONDOR; ANTAKI, 1997), na qual o passado e o presente, bem como as metas para o futuro, emergem através de suas realidades (HOWARD; RENFROW, 2003).

Nessa direção, conhecer e compreender o conjunto de ideias, ou elementos interligados a determinada pessoa ou a determinado grupo, é uma forma de entender como experienciam o mundo e se comportam diante dos acontecimentos (RIEG; ARAUJO FILHO, 2003). Mas o impacto das variáveis macroambientais, assim como os vários fenômenos que surgem no contexto de trabalho, tem desafiado a POT.

Howard e Renfrow (2003) nos alertam sobre as novas situações, nunca antes vividas, ou situações de alto esforço, em que os resultados são inesperados ou particularmente negativos, como a falência, decadência ou até o declínio das organizações. No entanto, pouco tem sido pesquisado quanto às respostas cognitivas a um ambiente de trabalho incerto ou inseguro, o que, para Eggers e Kaplan (2009), desperta ainda mais o interesse por estudos sistemáticos sobre esses fenômenos.

Esse fato nos remete à necessidade de pesquisas que possam ser utilizadas para compreender os fenômenos humanos nas organizações de trabalho. Recentes avanços tecnológicos permitem que os cientistas sociais explorem mais plenamente as nuances do processamento cognitivo, o que torna a CG uma abordagem indicada para a compreensão de como os atores organizacionais estruturam e organizam seu conhecimento, especialmente em momentos de crise, como o que vive o Brasil, onde o cenário atual demanda um balanço crítico dos impactos psicossociais dos problemas socioeconômicos, principalmente no mundo do trabalho.

Além disso, abraçar abordagens menos tradicionais, como a cognitiva, aumenta a nossa capacidade de avaliar a formação e difusão das representações coletivas compartilhadas dentro e fora das organizações (HOWARD; RENFROW, 2003). A compreensão de impressões a respeito de uma experiência específica, especialmente onde a realidade organizacional se afasta radicalmente das altas expectativas iniciais, tende a trazer à tona componentes afetivos e avaliativos dos atores envolvidos no processo atual, assim como de processos futuros.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, assim como uma breve caracterização da organização pesquisada, o procedimento de escolha dos participantes, seu perfil, as fontes de informações, coletas de dados e análise, e interpretação dos resultados. Trata-se de uma pesquisa de metodologia qualitativa, que tem um papel de destaque no desenvolvimento das disciplinas que estudam as organizações e seus fenômenos (CARAZO, 2006).

Quanto ao propósito de alcance da pesquisa, esta investigação se enquadra como descritiva e exploratória, tendo em vista que se buscou conhecer o objeto sem estabelecer relações causais entre as variáveis. Já no quesito dimensão de tempo, o trabalho propõe um corte transversal, com coleta de dados recorrente, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas e consulta a documentos, sem acompanhamento das variáveis ao longo do tempo. No que tange ao ambiente, este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois os dados foram coletados no local de sua ocorrência e não em ambiente artificialmente planejado. A relevância da pesquisa de campo está no seu direcionamento ao estudo de indivíduos, grupos, organizações e outros campos, visando à apreensão de vários aspectos da sociedade (MARCONI; LAKATOS, 2010)

O nível de análise da pesquisa, por sua vez, é individual. A empresa foi tratada como unidade de amostra e a unidade de análise serão os trabalhadores da construção da UFN III, vinculados legalmente ao consórcio ou à empresa líder do consórcio. Caracteriza-se como um estudo de casos, por ser uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, com um único trabalhador (caso) como representante de algum cargo e/ou nível hierárquico da estrutura do projeto organizacional UFN III (YIN, 2001). Foram coletadas informações sobre seis trabalhadores, cada um como um caso, o que para Gil (1987) é adequado quando há interesse em obter dados mais profundos e com mais detalhes a respeito de um assunto. Nas situações em que o estudo é realizado em dois ou mais casos, Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) propõem a síntese das evidências de cada caso, com objetivo de obter uma replicação literal ou teórica. O estudo de caso se sobressai como uma estratégia metodológica valiosa à pesquisa em Psicologia (SANCHES PERES; SANTOS, 2005). Especialmente quando há escolha de pesquisa de um fenômeno ainda pouco investigado, o qual exige estudo aprofundado de poucos casos e que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores, onde as principais finalidades do estudo de caso são as de descrever o fenômeno, gerar teorias e testá-

las (YIN, 2001). Mesmo com estudo de casos, ou de multicasos (SALLES, 2015), vale destacar que não se busca generalizar os resultados de pesquisa. Segundo Gil (1987), o estudo de dois ou mais casos não traz em si a afirmação da representatividade do universo de trabalhadores da UFN III, mas, sim, de maior abrangência dos resultados (SALLES, 2015). O estudo de caso tem sido utilizado a fim de testar questões complicadas e também de aperfeiçoar a teoria; pode ser usado visando ao aprofundamento e à validação de resultados empíricos de pesquisas anteriores (FREITAS; JABBOUR, 2011).

4.2 AS QUESTÕES DE PESQUISA

Na atualidade, temos assistido a várias situações que incidem de forma substancial nas empresas e, por consequência, nos trabalhadores. As ocorrências têm sido caracterizadas por sua velocidade e excepcionalidade, atingindo segmentos e organizações nunca antes ameaçadas, como no caso da Petrobras. Essas mudanças têm repercutido significativamente na economia, com sérias consequências sociais, mas pouco se sabe a respeito da dinâmica intrínseca dos trabalhadores que viveram essa experiência de declínio organizacional.

Para Bastos e Janissek (2014), o contexto organizacional é capaz de motivar diversos comportamentos a partir de um ambiente repleto de acontecimentos. Sendo assim, consideramos a experiência da UFN III relevante para o estudo, por sua notoriedade no Mercado de Trabalho do Estado de Mato Grosso do Sul e da cidade de Três Lagoas, nos últimos anos; tanto no que se refere à geração de empregos e ao desenvolvimento quanto à tecnologia e ao investimento como à maior fábrica do país e da América Latina, promovendo grande expectativa de experiência e engajamento de profissionais, com salários e benefícios diferenciados, quanto aos fatos de inadimplência, greves e demissões em massa, com a consequente paralisação de sua construção e desemprego.

Na literatura disponível, a carência de estudo de casos que tenham explorado os significados da experiência de declínio organizacional para os atores fez com que se optasse, então, por encaminhar a delimitação de tal objeto de estudo considerando a análise da influência das estruturas cognitivas após uma experiência específica como referência para ação e percepção de ações futuras. O problema central proposto relaciona-se aos elementos da estrutura cognitiva apresentada por atores quanto à experiência de trabalho na UFN III, seu ingresso, declínio, desligamento e o pós-desligamento. Para encaminhar a presente investigação, foi apresentada a seguinte pergunta de pesquisa: **“Como os trabalhadores**

significam sua experiência como participantes do projeto organizacional UFN III?”. Segundo Pinho e Bastos (2014, p. 31), “a análise da complexidade que pode existir entre as perspectivas individuais contribuiu para obter melhor compreensão a respeito de crenças, atitude, valores e motivações relativos aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

Dessa forma, o estudo propôs conhecer como o trabalhador comprehende e avalia a experiência na UFN III e o fenômeno de declínio organizacional, identificando os elementos constitutivos do esquema associado à experiência. Em uma situação aparentemente tão diferenciada, os esquemas desenvolvidos têm poder de moldar as reações. Sabe-se que a forma como os atores estruturam seu conhecimento sobre a realidade irá influenciar seu comportamento, mas ainda é escassa a compreensão sobre a dinâmica intrínseca desses processos internos, principalmente que venham empiricamente esclarecer aquilo que já está consolidado (BASTOS; JANISSECK, 2014).

Esperou-se encontrar uma diferenciação nos elementos que compõem o esquema cognitivo construído pelos atores, mas também similaridades, próprias da experiência de declínio. Isso envolveu a consideração de que haveria diferenças na forma como os atores interpretam e constroem sentido à experiência, mas com a suposição de encontrar elementos partilhados. O que vai ao encontro das contribuições de Harris (1994), de que esquemas individuais tornam-se semelhantes como resultado da experiência e exposição compartilhada a estímulos sociais; similaridade de esquema também é moldada pela construção social da realidade que ocorre através do processamento de informação social. Como resultado da experiência partilhada, em espaço e tempo comuns, almeja-se esquemas mais definidos e também mais compartilhados. Assim, o agrupamento dos conceitos e sua frequência fornecem informações relevantes sobre a centralidade cognitiva dos mesmos (BASTOS; JANISSECK, 2014).

Beyer et al. (1997) afirmam que o esquema cognitivo contém o conhecimento para identificar o objeto ou o conceito objetivado, ou seja (o que é e o que não é), para fazer sentido disso (o que faz) e para saber (a relação entre seus componentes) como funciona. Assim, parece importante nos atentarmos para a maneira como esses sujeitos concebem e explicam a experiência de declínio organizacional; mapear os esquemas dos atores permite a compreensão do fenômeno estudado e pode contribuir para obter uma melhor apreensão das crenças e atitudes relativas ao pós-declínio. As estruturas de conhecimento e estruturas de crenças (CANNONBOWERS; SALAS, 2001) incluem o que sabemos, declarativamente (sabe o que), proceduralmente (saber fazer), estratégicamente (sei o porquê), ou qualquer

outra estrutura epistêmica, juntamente com a forma como pensamos sobre um fenômeno (MATTESON, 2013): “os esquemas são estruturas cognitivas que dão sentido à experiência” (LABIANCA; GRAY; BRASS, 2000, p. 235).

Para Fiske e Linville (1980), os esquemas são representações cognitivas abstratas. “[...] do mesmo modo que a forma como interpretamos os eventos elicia certos tipos de emoções, a emoção que sentimos em relação a determinado evento influencia nosso julgamento acerca do mesmo” (MOSCON, 2009, p. 56). O que destaca outro importante tema que é: pesquisadores de estruturas cognitivas devem especificar claramente o domínio de interesse para evocar as estruturas cognitivas certas. Ao discutirem a medição de esquemas, Mohammed et al. (2000) esclarecem que ao mapear estruturas precisamos compreender o que são os atributos, pois isso tem valência e o potencial de evocar afeto. Permite inferências, isto é, elaborações ou projeções que não necessariamente precisariam ser incluídas em sua descrição. No processamento cognitivo, as inferências podem representar ou derivar do pensamento a respeito das consequências ou efeitos potenciais de atributos. Em outras palavras, um determinado atributo será processado de forma diferente, dependendo das inferências desenhadas a partir dele. Assim, uma alternativa depende de seus atributos, das inferências desenhadas, e a relação de atributos para com os nossos objetivos no momento.

Dessa maneira, com base na análise de conteúdo dos dados e na metodologia de mapeamento cognitivo, explora-se o significado atribuído à experiência e representa-se graficamente por um esquema gráfico; em seguida, um mapa de identidade de cada indivíduo sobre o declínio e um mapa coletivo que evidencie a similaridade dos esquemas quanto aos impactos do fenômeno; e, para finalizar, apresentam-se mapas coletivos dos seis casos sobre cada um dos períodos da experiência.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO ORGANIZACIONAL

O Estudo foi realizado junto aos trabalhadores desligados do consórcio responsável pela obra de construção da UFN III (Empresas GDK, Sinopec e Galvão Engenharia). A obra da UFN III, vinculada ao PAC do Governo Federal, localizava-se em Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, no Distrito Industrial Córrego da Moeda. O empreendimento tinha como órgão responsável o MME e como executora a Petrobras. Seu objetivo era diminuir, por meio de produção de ureia, amônia e gás natural, a importação desses elementos (PROMINP, [s.d.])

para produção de fertilizantes. A obra recebeu, entre os anos de 2011 e 2014, investimentos no valor de R\$3.847.600.000,00; e, após 2014, de R\$596.960.000,00,

Dessa forma, a implantação da UFN III teria como finalidade produzir fertilizantes nitrogenados, que são um dos principais insumos para o crescimento e melhoria da produtividade agrícola nacional. Os fertilizantes produzidos pela UFN III ajudariam a reduzir a dependência das importações de fertilizantes, uma vez que, atualmente, o Brasil importa cerca de 70% do fertilizante que consome.

A previsão de contratação para a implantação do empreendimento foi estimada em 5.000 trabalhadores durante a construção e 505 pessoas na fase da operação da unidade. Seu plano de mobilização descrevia a necessidade de se utilizar a mão de obra de Mato Grosso do Sul. No entanto, além dos sul-mato-grossenses, vários profissionais de outros estados migraram para o Estado nesse período, predominantemente para a cidade de Três Lagoas.

Os impactos esperados e publicados nos relatórios iniciais da Petrobras previam alteração mediana nos fatores ambientais, mas se ressaltava o caráter estratégico de alguns setores da economia. A construção da UFN III e sua operação trariam ao Estado um alto impacto, especialmente pela absorção de sua mão de obra. O consórcio liderado pela empresa Galvão Engenharia também apresentava uma política de gestão que se diferenciava da realidade local, em termos de remuneração e perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, conforme dito anteriormente, em julho de 2014, os jornais noticiavam a solicitação de 133 empresários da cidade que pediam apoio à Câmara de Vereadores, pois, devido à inadimplência das empresas do consórcio, corriam risco de falência. No dia 19 de dezembro de 2014, a Petrobras informou pelos jornais a rescisão do contrato para construção e montagem da UFN III em razão do descumprimento do contrato pelo consórcio, com consequente paralisação total da construção.

Assim, optou-se por realizar a pesquisa com ex-funcionários da construção da UFN III, independentemente de sua vinculação legal ser ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) do consórcio ou a empresa líder do consórcio (Galvão Engenharia), sendo necessário recorrer a técnicas de coleta de informações variadas, envolvendo entrevista semiestruturada e documentos como: publicações do Governo Federal, produção da imprensa, e relatórios e manuais da Galvão Engenharia.

No estudo de caso, os dados podem ser obtidos em fontes variadas, como documentos, registro de arquivos, entrevistas e observações (CARAZO, 2006). A entrevista foi utilizada como fonte primária e a pesquisa documental como fonte secundária por se constituir em uma abordagem valiosa dos dados qualitativos, complementando as informações obtidas pela

entrevista e expondo novos aspectos do tema. Ludke e André (1986) recomendam seu uso especialmente quando há interesse do pesquisador em estudar o problema a partir da própria expressão dos indivíduos.

4.4 SELEÇÃO DE PARTICIPANTES

A UFN III, como empreendimento de relevância nacional, atraiu trabalhadores de outras cidades de Mato Grosso do Sul, como também mão de obra migratória de outros Estados. Com a dissolução do projeto organizacional, muitos trabalhadores voltaram às suas cidades de origem, e o convite para a participação nesta pesquisa precisou adaptar-se a essa situação, de modo a definir a realização da pesquisa por *e-mail* e/ou redes sociais, além da possibilidade da entrevista presencial.

No contexto contemporâneo, as redes sociais podem ser um recurso eficaz de acesso aos participantes de uma investigação. Segundo Breakwell et al. (2010), as pesquisas por *e-mail* já são usualmente utilizadas com questionários e planos de entrevistas. Esse desenvolvimento de pesquisas pela *internet* está diretamente relacionado ao fato de propiciar o aumento do capital social das pessoas, agregando contato com amigos e parentes que vivem nas proximidades e/ou mais distantes (WELLMAN, 2001).

Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 93) afirmam e discutem que “a configuração em rede é peculiar ao ser humano, ele se agrupa com seus semelhantes e vai estabelecendo relações de trabalho, de amizade, enfim relações de interesses [...]. Ao discutir as redes sociais, Meneses e Castella Sarriera (2005, p. 54) as definem como “um sistema aberto em permanente construção, que se constroem individual e coletivamente”. Já para Marteleto (2001, p.72), as redes sociais representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Nesse sentido, o acesso e o convite aos ex-funcionários da UFN III foram realizados de duas formas: por *e-mail* aos trabalhadores que possuíam currículos disponíveis na *internet* — pelo buscador do Google (Google Inc., Califórnia, Estados Unidos), fez-se buscas com o termo “trabalhadores da UFN III” — e pelas redes sociais, especificamente pela página do Facebook (Facebook Inc., Massachusetts, Estados Unidos), buscando a temática “UFN III”. A escolha dessa estratégia também se deve à conceituação das redes sociais como uma ferramenta organizacional e aos estudos realizados por Regis (2005) sobre a aplicação de conhecimentos sobre cognição social e rede de relacionamentos. Para o autor, o relacionamento entre os atores de uma rede social auxilia no desenvolvimento de “modelos

mentais individuais e coletivos e esses modelos além de serem modificados pelos indivíduos da rede de relações, também sofrem influência pela rede, podendo, assim, ser analisados a partir da dimensão cognitiva” (REGIS, 2005, p. 18).

Foram encontrados a página “UFN3 - Usina de Fertilizantes Nitrogenados III - Três Lagoas – MS/Comercial e industrial” e o grupo “Consórcio UFN III”, por meio dos quais foi possível contatar aquelas pessoas que se identificassem por fotos em situação de trabalho. Esse critério foi utilizado como forma de definir um padrão de inclusão, frente à quantidade de pessoas nos grupos do Facebook. Também foi encontrado um grupo no site Linkedin (LinkedIn Corporation, Califórnia, Estados Unidos), intitulado “UFN III”; nesse grupo, foi possível acessar alguns nomes que depois foram usados para contatos também pelo Facebook. A presente pesquisa contatou 62 trabalhadores, dos quais apenas seis responderam à entrevista semiestruturada.

4.4.1 O contato com os participantes

Os primeiros contatos foram feitos no dia 8 de janeiro de 2016, aproximadamente 1 ano após a paralisação total das atividades da obra de construção da UFN III. O convite individual era composto de uma apresentação da pesquisadora e sua origem institucional, o título da pesquisa, e uma indagação sobre a possibilidade de contribuição do convidado.

A realização da entrevista poderia ocorrer pessoalmente (a pesquisadora se disponibilizava a ir ao encontro dos participantes caso estivessem em Campo Grande, MS) ou virtualmente (por *e-mail*, com a possibilidade de um encontro por Skype [Microsoft Skype Division, Redmond, Washington, Estados Unidos], para o esclarecimento de algumas questões). Os procedimentos da entrevista constavam de: apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, preenchimento do questionário pelo participante e revisão das respostas (momento em que a pesquisadora revisava junto ao mesmo as respostas às perguntas da entrevista). A entrevista realizada fora do episódio vivido é a principal vantagem para provoção do conteúdo de cognição dos atores, assim como de uma equipe.(WILDMAN; SALAS; SCOTT, 2013).

Foram contatados um total de 18 trabalhadores por *e-mail* e 44 pelo Facebook (dos quais 5 foram encontrados primeiramente por meio do grupo do Linkedin e 5 são contatos fornecidos por um entrevistado).

Dos contatados por *e-mail*, cinco aceitaram participar da pesquisa; dentre eles, três optaram por entrevista presencial, escolhendo o escritório da pesquisadora, e dois responderiam por *e-mail*, mas isso não aconteceu.

Dos contactados pelo Facebook, um não correspondia ao perfil de entrevistados (não era contratado pela da UFN III e, sim, pela Petrobras); três aceitaram de imediato participar da entrevista, mas depois não retornaram o contato para continuidade do processo; e três aceitaram e participaram da entrevista. Desses três, um respondeu positivamente somente após a pesquisadora responder diversos questionamentos sobre osprocedimentos da pesquisa e sua finalidade. Esse entrevistado em particular teve várias dúvidas sobre elementos pontuais que compunham as perguntas da entrevista, assim como também sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; como não vive no Estado, o acompanhamento ao preenchimento do Termo e do questionário de entrevista foi realizado através do *chat* do Facebook. Os entrevistados por meio dessa rede social foram inicialmente convidados a uma entrevista por Skype, mas não aceitaram e um solicitou que sua entrevista fosse por WhatsApp (Facebook Inc., Massachusetts, Estados Unidos). Observa-se que dos 62 trabalhadores convidados 50 não responderam à solicitação (nem positiva, nem negativamente).

Em relação à contribuição de uma participante no contato de outros ex-trabalhadores, entendemos que a participante poderia auxiliar na introdução de um sistema de rede à pesquisa, que, segundo Duarte (2002), é uma alternativa que tem se mostrado produtiva em pesquisa qualitativa, na qual uma pessoa da área, que disponha de informações a respeito do segmento, pode contribuir com o pesquisador fornecendo informações focais. Essa seria uma pessoa com potencial de dar ao pesquisador um panorama mais realista da situação, permitindo o mapeamento de outras estratégias na seleção dos participantes, e até sugerir formas mais adequadas de abordagem. No entanto, só uma entre as pessoas indicadas por essa participante respondeu, e a resposta foi de que essas pesquisas tomavam muito o tempo das pessoas; no entanto, a pesquisadora respondeu esclarecendo que poderiam realizá-la em qualquer horário disponibilizado pelo participante, que prometeu ver um horário e avisar, mas isso não aconteceu.

Os primeiros meses do ano de 2016 foram conturbados politicamente e por diversas vezes a operação Lava Jato e a Petrobras foram manchete nos meios de comunicação, especialmente após a prisão e as declarações do Senador Delcídio do Amaral (MS), o que pode ter contribuído com a não aceitação em participar da pesquisa — inclusive seis participantes que haviam solicitado o roteiro de entrevista por *e-mail* durante o mês de

fevereiro de 2016, especificamente no carnaval, também não responderam. Foram contatadas 62 pessoas, das quais 6 responderam.

4.5 O PLANO DE ENTREVISTA

Segundo Wildman et al. (2013), quando se pretende pesquisar cognição, a primeira decisão refere-se à abordagem utilizada para reunir os dados que serão avaliados. Algumas pesquisas têm estudado cognição usando dados textuais qualitativos como fonte — geralmente, entrevistas individuais ou com grupos focais com os membros das equipes são transcritas ou inquéritos abertos são usados para recolher dados textuais em relação ao desempenho passado.

Nesse caso, a entrevista foi estruturada com objetivo de gerar informações sobre dados sociodemográficos e ocupacionais dos participantes. Em seguida, o instrumento retomou o início e o desenvolvimento das atividades laborais na UFN III; na sequência, foram apresentadas questões que objetivavam conhecer como o entrevistado identifica os problemas que marcaram o declínio organizacional (mencionado na entrevista como “problemas”); depois, foi abordada a paralisação definitiva da construção da UFN III e seus impactos; em sua quarta parte, a entrevista abordou o mercado de trabalho atual e futuro, buscando também reconhecer as expectativas dos trabalhadores; por último e em outro momento, a pesquisadora retomou o contato e indagou ao participante o que significou para ele (pessoal e profissionalmente) ter passado por essa experiência de trabalho na UFN III.

Breakwell et al. (2010) consideram a entrevista como instrumento fundamental a muitos tipos de pesquisa. Para os autores, “a natureza das questões de pesquisa também determina a seleção dos participantes” (BREAKWELL et al., 2010, p. 241), mas citam a inexistência de regras absolutas sobre a seleção dos mesmos, orientando o pesquisador ao registro de informações a respeito da recusa em participar e de quaisquer detalhes a respeito.

O plano de entrevista era composto de 40 questões, divididas em questões fechadas de resposta “sim” ou “não” (16) e outras abertas (24); no entanto, 16 questões tinham subitens que dependiam da resposta do participante para preenchimento (todas numeradas e ordenadas segundo o objetivo do campo em que se encontravam). O propósito da elaboração de um plano de entrevista foi unificar os procedimentos de entrevistas *online* e presencial. O plano de entrevista está inserido ao final deste manuscrito, no Apêndice 1.

4.5.1 O estudo piloto

O estudo piloto foi realizado com um participante empregado e outro em situação de desemprego, e posteriormente as entrevistas também foram inseridas nos casos apresentados. Os participantes levaram de 30 a 35 minutos para o preenchimento das informações, e aproximadamente 1 hora para a entrevista. Apresentaram questionamentos sobre a questão 9 (se o salário era líquido ou bruto) e sobre a questão 14 (relataram que além das 3 empresas do consórcio, existia o CNPJ do consórcio e também uma outra empresa que até então não havia sido citada nos materiais pesquisados, denominada Construcap).

Segundo um dos participantes, a Construcap era uma empresa que inicialmente estaria ligada à GDK. Quando a GDK se desligou do consórcio, ela permaneceu ligada à Sinopec, porém, em seguida, se retirou. Como essa empresa não é citada em nenhum momento em outras fontes, optou-se por destacar na questão 14 as 3 empresas (GDK, Sinopec e Galvão) e inserir mais uma opção (“outros”), que, caso sinalizada, deveria ser identificada pelo participante.

Pelo Termo de Consentimento, o participante também estava ciente de que poderia ser novamente consultado pela pesquisadora. De acordo com Breakwell et al. (2010, p.253), “há uma crença comum na comunidade de pesquisa segundo a qual a validade dos dados coletados em entrevistas melhora se o pesquisador fala ao participante repetidamente”. Duarte (2002) descreve quão difícil é em uma pesquisa de base qualitativa determinar o universo de entrevistados e discute a dificuldade de limitação de um número determinado de entrevistas, afirmando que, enquanto o material estiver aparecendo, as entrevistas devem continuar; até que o material obtido seja consistente e permita uma análise densa.

Assim, a entrevista, foi realizada em três momentos: no primeiro, havia a entrega do roteiro para preenchimento por escrito das questões; no segundo, após o preenchimento houve a interação entre o participante e a pesquisadora (momento este em que a entrevista era gravada); e o terceiro, teve como objetivo retomar o contato e complementar as informações com uma questão que indagava o participante sobre o que representou (pessoal e profissionalmente) ter passado pela experiência de trabalho na UFN III.

Sobre a introdução de uma dada entrevista, Breakwell et al. (2010) orientam o pesquisador a apropriadamente fornecer informações, ou seja, instruir o participante, visando prover condições de compreensão do Termo de Consentimento. No entanto, não recomenda a informação das hipóteses de pesquisa ou proposições. Após a realização do piloto, foi feita a transcrição da entrevista na íntegra, descrevendo especificamente como cada participante

referiu-se ao seu conhecimento individual sobre o tema. Para Wildman et al. (2013), as fontes de coleta de dados reconhecidas na literatura mais ampla sobre cognição, estão descritas em seis tipos principais: (1) as transcrições das entrevistas; (2) transcrições de comunicação; (3) registros de vídeo de comportamento; (4) observações diretas do comportamento; (5) percepções de autorrelato; e (6) o conhecimento individual autorreferido. Segundo os autores, as transcrições de entrevista dependem inteiramente da experiência e formação do avaliador, pois destinam-se a explorar o complexo e multidimensional conteúdo das estruturas de conhecimento do participante. Matteson (2013) ressalta que o conteúdo gerado pelo participante é mais autêntico e, possivelmente, mais completo. Gunther (2006, p. 206) destaca que “uma descrição detalhada dos procedimentos da coleta, da transcrição e da análise de dados, é essencial para pesquisa”.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados também foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado pelos instrumentos de pesquisa. Assim, o conteúdo da pesquisa documental foi estruturado para apresentação do projeto organizacional UFN III, bem como a descrição de seu histórico desde a constituição até o declínio.

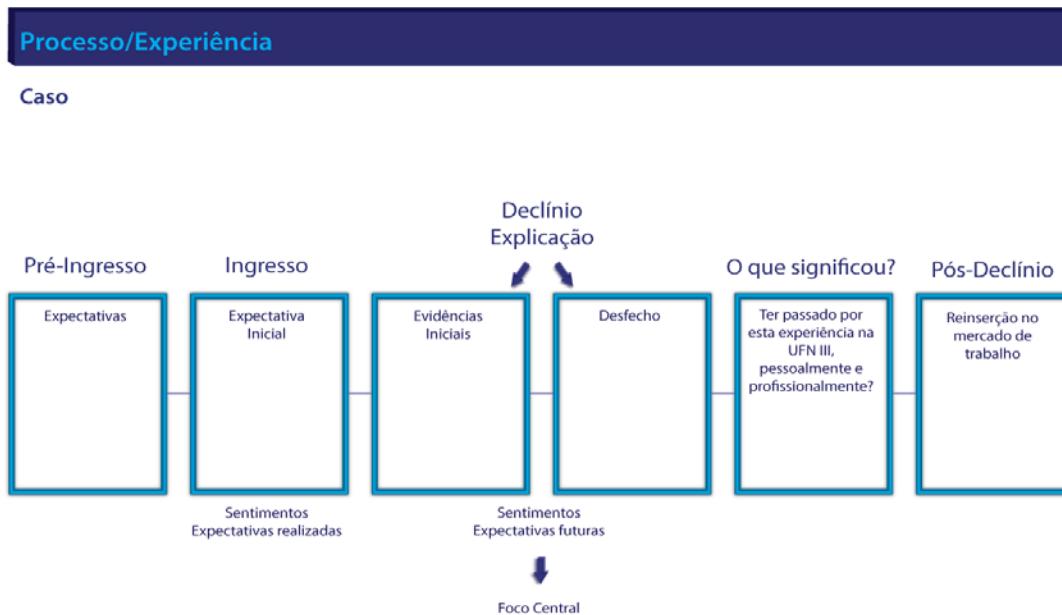
O conteúdo obtido por meio das entrevistas foi, primeiramente, transcrito na íntegra. A transcrição literal é a mais completa, pois acrescenta também todo e qualquer sinal da gravação, por isso Gunther (2006) a considera mais esclarecedora. Em seguida, procedeu-se uma leitura cuidadosa de todo o material para início da análise de conteúdo, que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da psicologia e de outras ciências (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2009, p. 38). Sendo assim, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2009): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que foi realizado considerando todos os conteúdos originados do texto e da fala dos atores organizacionais.

A trajetória da análise deste trabalho toma como modelo a obra de Laurence Bardin, literatura de referência em análise de conteúdo, mas complementarmente utiliza outros referenciais; tal opção se deve ao fato de que “a autora é a mais citada no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados” (MOZZATO;

GRZYBOVSKI, 2011, p. 734). Para melhor identificação do conteúdo evocado por cada um dos participantes, foi elaborada uma estrutura esquemática a fim de identificar o processo de experiência citado, composto pelo pré-ingresso do trabalhador, o ingresso na UFN III, o declínio com evidências iniciais e desfecho/desligamento, o significado da experiência, e o pós-declínio com reinserção no mercado de trabalho — de cada um dos seis participantes.

Figura 2

Modelo do processo de experiência.



Após a transcrição das entrevistas, na íntegra e subsidiada pela leitura e exploração do material, identificamos nas transcrições trechos significativos aos eixos temáticos da entrevista. Em seguida, separaram-se os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta às etapas do processo de experiência de trabalho na UFN III. Além disso, inicialmente sem compromisso específico de sistematização, mas de maneira a apreender de uma forma geral as ideias principais, reunimos os conteúdos e os transcrevemos para as etapas do processo de experiência (Apêndice 3).

Para o preenchimento dos campos do processo de experiência, foi empregada a descrição analítica a partir dos significados em comum das transcrições relacionadas a cada uma das etapas, onde começaram a surgir conjuntos claramente estabelecidos pela reunião das palavras-chave em torno de alguns temas/etapas do processo. Para melhor identificar as ideias

centrais características que surgiam no discurso dos entrevistados, redigimos a descrição do caso e a síntese de cada uma das entrevistas. Na redação da síntese dos casos, pretendeu-se explorar os dados encontrados na entrevista e também mostrar ao leitor o processo de leitura dos conteúdos gerados pelos participantes, feito a partir da percepção do pesquisador e que subsidiava sua interpretação (WOLCOTT, 1994 apud SAURIN; RIBEIRO, 2000). Nas transcrições da síntese, utilizamos aspas e itálico para identificar trechos de fala; e para transmitir a ideia de um recorte feito em uma fala, aspas, itálico e colchete.

A seguir, as principais ideias relacionadas especificamente ao declínio organizacional, desde o período inicial até seu desfecho serão apresentadas na forma de mapas cognitivos de identidade. Os mapas cognitivos evidenciam as diferentes características das estruturas de conhecimento de cada um dos atores (JORDÃO, 1998) . A ideia do mapeamento é desenvolver um esquema gráfico dos elementos centrais que surgem quando as pessoas raciocinam sobre uma determinada questão. “O mapeamento cognitivo revela-se, portanto, uma estratégia metodológica especialmente voltada para explicitar os processos de construção de sentido e a estruturação de conhecimento (esquemas) que os guia, [...]” (SOUZA, 2007, p. 154).

Bastos (2000) discute a função explicativa dos mapas cognitivos, capaz de expor como os indivíduos controem e arranjam suas experiências. Embora as pesquisas cognitivas evidenciem que as pessoas utilizam suas estruturas para dar sentido às informações e assim formam mapas, para Fiol e Huff (1992) esses mapas estão na forma de suposições arraigadas e tomadas como certas, e, portanto, estão escondidos até mesmo de quem os usa; sendo assim, as pesquisas cognitivas que utilizam o mapeamento tentam dar visibilidade às estruturas. “Os mapas cognitivos são representações, schemas ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade [...]” (BASTOS, 2000, p. 4).

Além disso, os interessados em cognição em contextos organizacionais têm trabalhado para reconhecer as estruturas que são compartilhadas entre os indivíduos. Para Weick e Bougon (1986 apud Bastos, 2002, p. 66), as “organizações existem, largamente, na mente e sua existência toma a forma de mapas cognitivos”. O desenho do mapa pode ser pensado como o projeto da mente, que, para a Psicologia, tem como objetivo a compreensão da percepção e cognição humana (MONTELLO, 2002). O mapa cognitivo é a representação do esquema a partir da interação humana em um ambiente específico e “as palavras que os indivíduos enunciaram em um dado contexto constituem os blocos para a construção do mapa

cognitivo, sendo este construído pelo pesquisador a partir de um discurso enunciado ou escrito pelo indivíduo” (BASTOS, 2000, p. 4).

Os mapas utilizados neste trabalho são mapas de identidade, capazes de identificar os blocos conceituais básicos com que os atores trabalham. “Os mapas de identidade são aqueles que assimilam os conceitos dos quais os indivíduos se valem para organizar seu entendimento de um problema ou campo especial (FIOL; HUFF, 1992 apud RIOS et al. 2009). Apresenta-se um mapa de identidade sobre a temática do declínio organizacional para cada um dos seis casos e mapas coletivos para discussão. O mapa coletivo identifica categorias e conteúdos relacionados que podem ser agrupados para indicar temas de importância ao grupo; a frequência do uso da palavra é um reflexo da sua centralidade cognitiva e a utilizamos para estruturar o mapa para síntese final da experiência por meio dos elementos em comum que integram a forma dos participantes processarem suas experiências. Esses dados foram organizados sob a forma de mapas cognitivos individuais e coletivos, utilizando-se o software MindManager® versão X5 (Mindjet LLC, Califórnia, Estados Unidos) para os mapas individuais e para aquele sobre os impactos do declínio.

Para discussão e construção dos mapas coletivos sobre as diversas etapas da experiência na UFN III, buscou-se a partir do ATLAS.ti (ATLAS.ti *Scientific Software Development* GmbH, Berlim, Alemanha) apurar a descrição analítica já realizada pelo pesquisador com a construção de categorias a partir dos significados comuns dos trechos de entrevista. O ATLAS.ti é um *software* que permite a análise qualitativa de dados, com melhoria da qualidade da investigação, pelo rigor. Permite realizar a amostragem teórica necessária, também identifica os códigos que precisam ser saturados. Portanto, essa característica facilita a organização e análise do conteúdo por meio de recursos que permitem: nomeações, conceituações, segmentações, categorizações e processos de visualização (CANTERO, 2014) O *software* pode contribuir com a organização e tratamento das informações, mas não dispensa a análise do pesquisador (LEITE, 2013 apud WALTER; BACH, 2015).

Para utilização do ATLAS.ti, marcaram-se os fragmentos do texto para codificação; assim, obtém-se uma lista de códigos descritivos. A codificação e os fragmentos do texto podem ser complementados por anotações, o que permite a manifestação e inferência do pesquisador. Dessa forma, a análise consiste em encontrar “núcleos de sentido” na associação dos fragmentos dos conteúdos do grupo que formam as categorias e que são apresentados em forma mapas de identidade.

O núcleo do mapa é a categoria que surge a partir das falas do grupo sobre cada um dos momentos de experiência na UFN III, formado por elementos que representam (definem) o estímulo (temática) para apresentação dos esquemas (significados). Palavras foram recortadas e agrupadas em conjuntos, tendo-se como critério a relação delas com a temática apresentada, e a afinidade entre elas para a formação da categoria, surgindo conjuntos claramente estabelecidos pela reunião das palavras. Foram encontradas, nessa fase, nove mapas, na tentativa de identificar cada uma das etapas do processo.

Por mapas cognitivos entendem-se os conceitos e as relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes (HUFF, NARAPAREDDY; FLETCHER, 1990). Funcionam como mapas por permitirem ao indivíduo perceber o ambiente numa escala mais ampla, além daquela da percepção imediata. Os mapas cognitivos devem ser vistos, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia. Enquanto conceito, designam o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 3).

Assim, por meio da utilização do ATLAS.ti, foram localizadas todas as palavras-chave que formavam a categoria; portanto, as unidades categorizadas nos mapas exibem seus elementos, assim como apresentam a rede formada a partir da interrelação dos participantes quanto aos conteúdos evocados, permitindo, então, a identificação de similaridades. As setas pretas do mapa fazem a relação semântica entre os conteúdos e o núcleo de significação do mapa coletivo; e as setas vermelhas apresentam a articulação dos conteúdos por ator e entre os atores, sendo destacado em laranja o conteúdo partilhado.

4.7. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Para a realização da presente pesquisa foram seguidas todas as recomendações relativas à ética na pesquisa com seres humanos das Resoluções nº 196/96 e nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto de pesquisa foi enviado através da Plataforma Brasil e submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), e aprovado em 06 de agosto de 2015 sob o registro nº 47679515.0.0000.5162. As entrevistas foram realizadas após leitura, compreensão e remissão de todas as dúvidas sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, seguido da assinatura e/ou confirmação de aceitação (quando pela rede social). Foi garantido o sigilo da

identidade dos participantes, o caráter voluntário e a possibilidade de desistir da pesquisa a qualquer momento, sem ônus para o participante.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, explora-se a descrição dos resultados da pesquisa e a discussão, buscando responder ao problema formulado. Para tanto, dividiu-se esta etapa em cinco partes principais. Na primeira, uma breve caracterização do projeto organizacional UFN III com a finalidade de apresentar o cenário organizacional e suas diversas fases e particularidades, objetivando identificar elementos-chave e variáveis que podem incidir sobre a construção dos significados da experiência vivida pelos atores organizacionais.

Na segunda parte e mantendo a coerência com a abordagem adotada no estudo de casos e com a natureza do mesmo (descritiva e exploratória do objeto de investigação), procura-se responder ao objetivo geral caracterizando o conteúdo das estruturas de conhecimento dos atores diante da experiência de trabalho em um esquema gráfico; para essa construção há a descrição pessoal e profissional do caso e o resumo de sua entrevista. Os relatos sobre a experiência foram analisados e, então, expostos de forma resumida os conteúdos evocados a partir da experiência na UFN III.

Na terceira parte, os resultados constroem mapas de identidade sobre o declínio organizacional. Nesse sentido, busca-se responder aos objetivos específicos que envolvem a apresentação dos conteúdos acerca do fenômeno de declínio. Organizou-se o conteúdo dos relatos em mapas que representam o esquema do trabalhador sobre o declínio articulando os elementos mais significativos para cada participante. Os mapas de identidade indicam as demarcações do declínio aos atores individualmente durante o processo, que ao final são analisados, sendo que a quarta parte dos resultados apresenta um mapa coletivo sobre os impactos do fenômeno a partir das concepções dos atores.

Portanto, a estrutura da tese respeita a lógica do nível de análise individual, mas se propõe a integrá-los. Tendo em vista que o objetivo foi caracterizar as significações construídas pelos atores acerca da experiência de trabalho na UFN III, optou-se, na quinta e ultima parte do presente estudo, por utilizar as categorias formadas, com base nos conteúdos de cada uma das etapas do processo assim como ilustrá-los a partir de mapas cognitivos do grupo de atores.

5.1 O CONTEXTO E SEU MACROAMBIENTE: A UFN III

A descrição abaixo pretende delinear o contexto a partir do qual este estudo foi realizado, isto é, a organização de trabalho em questão e seus ambientes interno e externo, com foco nas variáveis macroambientais que podem ter contribuido com o seu declínio. Para

tanto, dados foram coletados a partir de diferentes fontes: publicações do Governo Federal, produção da imprensa, e relatórios e manuais da empresa líder do consórcio responsável pela construção da Unidade (a Galvão Engenharia).

Vale ressaltar que tais fontes de informação foram utilizadas por “escassez” de trabalhos acadêmicos sobre o empreendimento, e por considerar a mídia um espaço privilegiado para observar a construção e a movimentação de significados partilhados sobre o processo de mobilização, construção e de paralisação da UFN III.

Tanure, Evans e Pucik (2007) discutem a importância de considerar o contexto em que a organização está inserida. Conhecer a história e a realidade local se faz necessário, visto que no Brasil temos uma grande diversidade sociocultural a ser reconhecida. Esse princípio da influência da cultura local reforça a necessidade de direcionarmos as investigações e ampliarmos os estudos sobre as organizações de trabalho presentes em Mato Grosso do Sul, pois ainda são escassos sob a perspectiva aqui apresentada.

5.1.1 O macroambiente e a prioridade dos investimentos em insumos agrícolas

Na presente etapa da tese busca-se retratar brevemente a constituição das UFNs no Brasil — questão imprescindível à compreensão das perspectivas sobre a construção e operação da UFN III. O Brasil está pronto para se tornar o principal fornecedor de produtos agrícolas, capaz de atender a crescente demanda mundial. O país reúne as maiores áreas agriculturais disponíveis e, com elevado potencial, o setor vem crescendo significativamente nos últimos 20 anos, bem como expandindo e consolidando suas fronteiras agrícolas. No entanto, a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (OCDE, 2015) argumenta que ainda apresenta uma grande dependência externa de fertilizantes, o que se apresenta como prejudicial ao desenvolvimento do fornecimento agrícola.

Os fertilizantes são um dos principais insumos agrícolas e têm como fontes de matéria-prima produtos oriundos da petroquímica e da mineração: destaca-se a importância dos fertilizantes nitrogenados, fosfatados e potássicos, que constituem a mistura NPK. A alta demanda de importação de fertilizantes tem consequências nocivas sobre a balança comercial brasileira, representando um alto custo para o país: “segundo dados da Associação Nacional para Difusão de Adubos (Anda), a importação desses insumos respondeu por quase 25% do deficit de US\$8 bilhões na balança comercial de produtos químicos em 2005” (DIAS; FERNANDES, 2006, p. 98).

As primeiras fábricas de fertilizantes surgiram no Brasil na década de 1940, junto ao processo de industrialização do país. Essas fábricas dedicavam-se exclusivamente à mistura NPK, com base em fertilizantes simples importados. “As importações atendiam à demanda interna de matérias-primas para fertilizantes até o início da década de 1960, pois a produção local restringia-se à exploração de uma mina de fosfato [...] descoberta nos anos 1940, no estado de São Paulo” (FERNANDES; GUIMARÃES; MATHEUS, 2009, p.205).

Na década de 1970, surgiu o primeiro plano nacional de fertilizantes, com objetivo de aumentar a participação da produção nacional na oferta total de produtos finais e minorar a dependência externa. Isso gerou significativo desenvolvimento à indústria de fertilizantes, com a implantação de vários complexos. A procura de fertilizantes teve um relevante crescimento a partir dessa época e contribuiu consideravelmente para a modernização da indústria de fertilizantes (LIMA, 2007). Em 1980, o governo assumiu o controle acionário de algumas unidades e a indústria nessa área se estabeleceu (RIBEIRO, 2009). O segundo plano nacional de fertilizantes surgiu no período de 1987 a 1995, e permitiu a efetivação de vários projetos que estimularam a produção de fertilizantes.

Considerando-se os dois planos, com investimento global de US\$ 3,5 bilhões, o BNDES teve uma participação financeira em torno de US\$ 1,5 bilhão, o que contribuiu para substituição de importações, geração de renda, emprego e, ao mesmo tempo, melhora da eficiência e da produtividade agrícola. (LIMA, 2007, p. 6).

Mas, entre os anos de 1992 e 1994, teve início a “privatização da indústria brasileira de fertilizantes” (FERNANDES; GUIMARÃES; MATHEUS, 2009, p.206), com grande participação das empresas controladas pelo Estado (RIBEIRO, 2009). No período, houve a privatização de cinco empresas: Indag e Arafertil, com participação minoritária; e Fosfertil, Goiasfertil e Ultrafertil, com venda do controle acionário). Em seguida, foi criada uma empresa gestora do segmento, a Fertifós. Após a privatização da Ultrafertil, houve a incorporação da Fosfertil, e da Nitrofértil à Petrobras. “Desde o ano de 2004, Fosfertil e Ultrafertil passaram a atuar com uma única identidade: Fosfertil” (FERNANDES; GUIMARÃES; MATHEUS, 2009, p. 213); também nesse período teve início a análise do projeto de construção de uma nova unidade de fertilizantes nitrogenados, que seria edificada em parceria com a Petrobras. A meta do projeto era de que a capacidade instalada dessa nova unidade pudesse levar o *deficit* atual do Brasil em nitrogenados a um patamar muito baixo e até próximo de zero (Ibid.).

O Brasil consumiu cerca de 28,1 milhões de toneladas de fertilizantes em 2008, mas, desde então, o consumo vinha aumentando cerca de 10% ao ano. Assim, a Petrobras retomou os estudos de viabilidade das UFNs (antiga FAFENs — Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados) e definiu a implantação daquela que seria a UFN III. Com uma unidade na Bahia (BA/1970) e outra em Alagoas (AL/1978), definiu-se Mato Grosso do Sul, especificamente a cidade de Três Lagoas, como o local para implantação da UFN III. O objetivo era reduzir a dependência das importações de fertilizantes, uma vez que, atualmente, o Brasil importa cerca de 70% do que consome. A Petrobras previa o início da construção da UFN III para o primeiro semestre de 2011 e início das atividades para meados de 2014.

O empreendimento industrial de fabricação de fertilizantes nitrogenados UFN III tinha uma natureza estratégica por prever melhorias ao mercado consumidor do país; teria a tecnologia mais moderna que existe, se constituindo na maior unidade do país e da América Latina. Sua construção e funcionamento prospectavam a geração de renda e emprego à cidade de Três Lagoas, ao estado de Mato Grosso do Sul e ao país; só a mão de obra prevista era de 5.000 trabalhadores na fase de construção e de 505 na operação (Relatório de Impacto Ambiental – RIMA). Mas, em 10 de dezembro de 2014, a Petrobras rescindiu o contrato com o consórcio (empreiteiras responsáveis pela construção), mesmo com 82% das obras concluídas, deixando, assim, o canteiro de obras e a cidade com 30 milhões em dívidas.

Poder-se-ia presumir uma grande expectativa dos trabalhadores em relação ao emprego na construção da UFN III ou mesmo na sua operação, com uma grande probabilidade de prosperidade para a comunidade local e de trabalhadores da área, porém os impasses com a verba pública para financiar o empreendimento e a paralisação da construção configuraram a história de declínio desse empreendimento durante a sua formação e/ou nascimento.

5.1.2 UFN III – uma promessa para Mato Grosso do Sul

Segundo Correia (2008), Mato Grosso do Sul tem sua economia baseada na produção agropecuária e na exportação de energia; é um estado dividido em quatro mesoregiões: pantanais, centro-oeste, leste e sudoeste. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, [s.d.]), aproximadamente 80% da população habita a área urbana e 20% a área rural, com rendimento nominal mensal domiciliar *per capita* da população residente de R\$1.053,00 (mil e cinquenta e três reais).

A renda por escolaridade em 2010 (IBGE, 2010) se configurava da seguinte forma: pessoas ocupadas com ensino fundamental completo e médio incompleto tinham em média a

renda de R\$1.043,80 (mil e quarenta e três reais e oitenta centavos); com médio completo e superior incompleto, R\$1.385,18 (mil trezentos e oitenta e cinco reais e dezoito centavos); e com superior completo, R\$3.297,36 (três mil duzentos e noventa e sete reais e trinta e seis centavos).

Entre os 79 municípios que o compõem o Estado de Mato Grosso do Sul, a cidade de Três Lagoas, cuja população residente é de 101.791 habitantes, foi escolhida para sediar a UFN III.

A UFN III é um projeto do PAC, o qual foi criado para retomar o planejamento e execução de grandes obras que contribuíram para o desenvolvimento sustentável do Brasil, com foco em infraestrutura social, urbana, logística e energética. Segundo informações do PAC, esse programa contribuiu significativamente com os investimentos públicos do país. Seguindo com sua proposta estratégica de desenvolvimento, em 2011, o PAC entrou na sua segunda fase, com “mais recursos e mais parcerias com estados e municípios, para a execução de obras estruturantes que pudessem melhorar a qualidade de vida nas cidades brasileiras” (BRASIL [2007?]a, parágrafo 4, segunda linha).

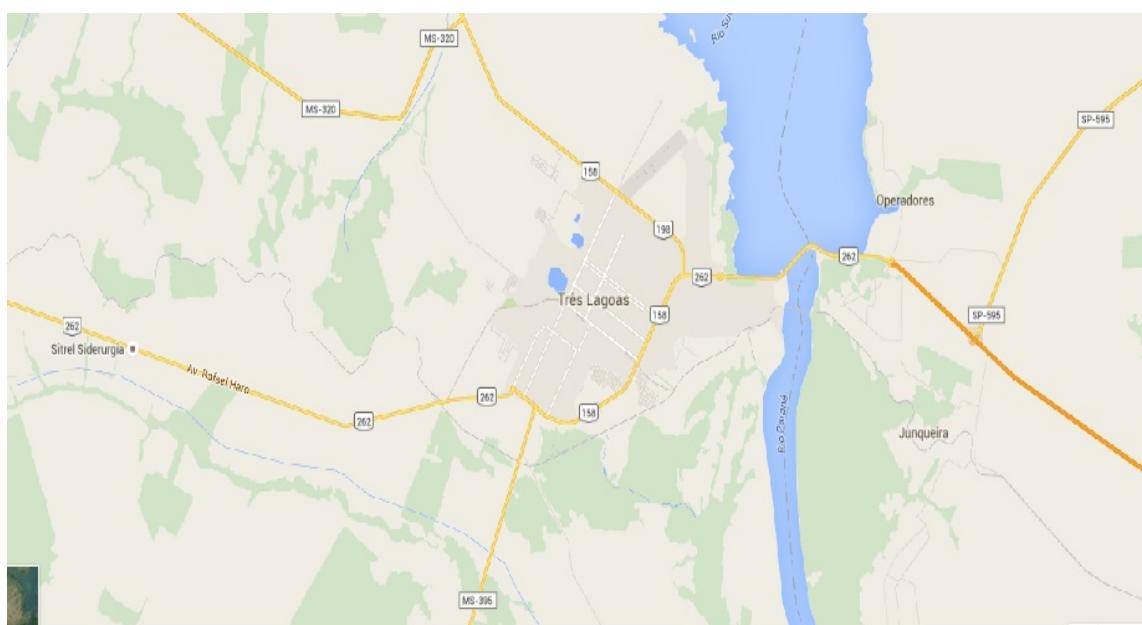
Vinculadas ao PAC, surgem as obras das UFNs, sendo a primeira em Camaçari (BA), a segunda em Laranjeiras (SE), e a terceira (UFN III) em Três Lagoas (MS), especificamente no Distrito Industrial Córrego da Moeda.

Segundo o jornal Campo Grande News (MARTINS, 2013), de 27 de abril de 2013, foi anunciado em 24 de novembro de 2009, pelo Governo Federal, que seria instalada uma unidade das Unidades de Fertilizantes Nitrogenados em Mato Grosso do Sul e que a escolha do local seria uma compensação ao Estado que não havia sido escolhido como um dos locais para os jogos da Copa do Mundo de 2014.

No entanto, para a Revista Exame (2012), de 19 de dezembro de 2012, a instalação do empreendimento UFN III se realizou no município de Três Lagoas, MS, porque a cidade atende a requisitos imprescindíveis, como estar próximo ao Gasoduto Brasil-Bolívia (a uma distância de 3 km) e também dos modais de transportes rodoviário, ferroviário e hidroviário, além do fácil acesso ao interior de São Paulo, para facilitar a distribuição do produto.

Figura 3

Mapa de Três Lagoas, MS.



Fonte: GOOGLE MAPS, 2016.

Segundo a Jusbrasil (GOVERNO..., 2010), de 16 de outubro de 2010, para a concretização do empreendimento, a Prefeitura de Três Lagoas doou um terreno de 556 ha próximo à rodovia MS-395, que liga Três Lagoas à Brasilândia. Além disso, o poder público municipal investiu R\$980.000,00 e o estadual R\$5.000.000,00, oriundos da receita pública, para a concretização da sede do novo distrito industrial.

O município de Três Lagoas concedeu, ainda, à UFN III a isenção do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) durante os próximos 25 anos e, pelo acordo, a estatal deixaria de pagar Imposto Sobre Serviços (ISS) durante o período de construção das estruturas físicas da fábrica. No entanto, a Petrobras daria uma contrapartida de R\$8.130 milhões ao município, e o dinheiro deveria ser utilizado para melhorias nos sistemas de segurança, de saúde e de transportes. Um exemplo da aplicação do dinheiro repassado pela Petrobras é que cerca de R\$1.900.000,00 seriam utilizados na infraestrutura do aeroporto municipal.

É válido salientar que o objetivo da contrapartida era permitir que a cidade se adequasse às transformações sociais e econômicas que a UFN III proporcionaria, pois a instalação do empreendimento atrairia, consequentemente, outras indústrias, fortalecendo o polo industrial da região.

A UFN III tinha como órgão responsável o MME e como executora a Petrobras, cujo investimento previsto entre 2011 e 2014 seria de R\$3.847.600.000,00 e, após 2014, de

R\$596.960.000,00. Segundo o PROMINP, seria um complexo de fertilizantes com elevada capacidade de produção de amônia, ureia granulada e gás natural, com o “objetivo de reduzir a necessidade de importação desses produtos e agregar valor e flexibilidade ao negócio de Gás e Energia” (PROMINP, [s.d.], parágrafo 1, linha 3) do país. A UFN III é citada no PROMINP como um dos principais empreendimentos do Brasil, sendo o único de toda a região Centro-Oeste (loc. cit.).

Quanto à estrutura interna, o complexo UFN III era organizado em:

Unidade de Geração de Hidrogênio, Unidade de Produção de Amônia, Unidade de Produção de Ureia, Unidade de Granulação, Utilidades, áreas de Estocagem e Expedição e outras facilidades. Faz parte do empreendimento os seguintes sistemas de extramuros: sistema de captação de água bruta e descarte de efluentes, duto de Gás Natural e rede de suprimento elétrico. (PROMINP, [s.d.], parágrafo 2).

De acordo com o que está descrito no PAC (BRASIL, [2007?]a) sobre o petróleo e gás natural, a prioridade do investimento em petróleo e gás natural em Mato Grosso do Sul é a de consolidar as atividades existentes e ampliar as descobertas do pré-sal. A proposta previa a estruturação da cadeia produtiva da indústria de petróleo, envolvendo “indústrias naval, mecânica, metalúrgica, siderúrgica, química e de engenharia de precisão, entre outras” (BRASIL, [2007?]b, primeiro parágrafo, linha 4).

O empreendimento da UFN III tinha como principal característica a tecnologia mais moderna que existe, visando ao alcance da maior produtividade com menor consumo de materiais e de energia, assim como menos emissões atmosféricas e efluentes líquidos. A indústria ocuparia uma área total de aproximadamente 965.000 m², sendo que a área construída seria de aproximadamente 667.000 m². Seria basicamente composta por três grandes grupos operacionais: Extra-Muros, On-Site e Off-Site (relatório de impacto ambiental).

A divulgação da licença prévia de funcionamento da UFN III foi destacada pelo Sindicato dos Servidores de Apoio à Administração Fazendária do MS (SINDAFAZ, 2010), o qual afirma que autoridades do Estado e representantes da Petrobras enfatizaram os benefícios do empreendimento. Luís Eduardo Valente, gerente executivo de Gás, Química e Liquefação da Petrobras, afirmou:

Nós não queremos fazer uma fábrica em Três Lagoas que traga apenas progressos. Nós queremos fazer uma fábrica de alta tecnologia, que tenha o mínimo impacto

ambiental. Queremos trazer efetivamente uma fábrica de vida para a região. (VALENTE apud SINDAFAZ, 2010, terceiro parágrafo).

A noção de “vida para região”, segundo a reportagem, dizia respeito ao crescimento e desenvolvimento de Três Lagoas e localidades vizinhas, como a geração de empregos e o aumento dos PIB municipal e estadual. Para a preparação da mão de obra local e o desenvolvimento de fornecedores para a UFN III, foi utilizado o Plano Nacional de Qualificação Profissional para Indústria do Petróleo e Gás Natural (PROMINP, [s.d.]). A previsão era de qualificar 6.000 profissionais.

Na matéria do Amambaí Notícias (FERTILIZANTES..., [2011?]), os jornalistas citam as colocações de Franco, engenheiro de processamento e consultor sênior da Petrobras, sobre a aplicação de mão de obra: 5.000 postos de trabalho eram previstos para a fase de construção da fábrica. E, para fase de operação, estimavam-se 505 funcionários para a UFN III, contratados por concurso público.

Vale destacar que na entrevista ressaltam a exigência de contratação de dois terços de mão de obra local. Franco destacou ainda que haveria concurso e processos seletivos para prover a mão de obra de MS e que a Petrobras estava atenta a essa questão. Em julho de 2011, segundo IBGE (TRÊS LAGOAS, 2014), Três Lagoas já era o segundo município que mais apresentou ampliação de empregos formais do Estado.

A construção da UFN III foi iniciada em maio de 2012, em termos de operacionalização da obra, basicamente ao que se refere à terraplanagem e à drenagem do terreno. A partir de então, se iniciou a construção estrutural, que incrementou substancialmente o contingente de trabalhadores, a ponto de número de contratados superar as 5.000 pessoas do ano de 2013 (RIBEIRO, 2014).

Figura 4

Prestadores de serviço realizando o bombeamento de concreto.



Fonte: Trabalhos, 2012.

O Campo Grande News (MARTINS, 2013) mencionou as palavras da Prefeita Marcia Moura sobre o período citado: “estes investimentos acabaram com o desemprego na região e a cidade já vive o chamado pleno emprego, onde faltam trabalhadores, principalmente com qualificação” (MOURA, 2013 apud MARTINS, 2013, décimo terceiro parágrafo, linha 8).

A espera pelo aumento da demanda por trabalhadores gerou a primeira turma do programa Gerando Futuro, em parceria com a Missão Salesiana de Mato Grosso, que beneficiou inicialmente 480 jovens da rede pública, com idades entre 16 e 18 anos. Esse programa prepararia os jovens da região para, posteriormente, frequentar os cursos do PROMINP e poder trabalhar na UFN III.

Figura 5
Programa Gerando Futuro.



Fonte: Vereadores, 2013.

Figura 6
Programa Gerando Futuro.



Fonte:Ramos, 2011.

Figura 7
Programa Gerando Futuro.



Fonte: Petrobras, 2012.

O consórcio formado pelas empresas GDK, Sinopec e Galvão Engenharia estava à frente da edificação da fábrica, de modo que a obra deveria ser concluída em 2014. Os jornais locais noticiavam a entrevista de Maria das Graças Foster (Presidente da Petrobras), em que a mesma discorria sobre o alto nível de tecnologia da nova unidade e como isso exigiria mão de obra capacitada da cidade de Três Lagoas. Graça Foster, desde o início das discussões sobre UFN III, destacou que empreiteiras iriam para Mato Grosso do Sul com a responsabilidade de contratar e subcontratar, por isso proveriam trabalhos diretos e indiretos.

Em entrevista ao Amambaí Notícias (Fertilizantes..., [2011?]), o consultor da Petrobras, José Alberto Montenegro Franco, pormenorizou o projeto da UFN III, afirmando que, para os próximos dez anos, Três Lagoas não seria a mesma. Segundo o jornalista que publicou a matéria, a solidez dos argumentos, na exposição do consultor, gerou boas expectativas sobre a UFN III. A construção, então iniciada pelo consórcio (Galvão Engenharia, Sinopec e GDK), apresentava-se como um sólido investimento não só pela aplicação de capital do Governo Federal como também pelo seguro e consolidado histórico das empreiteiras responsáveis pelas obras, especialmente da líder do consórcio, a Galvão Engenharia.

A Galvão Engenharia se descreve como uma empreiteira qualificada para ser a responsável pela construção da UFN III (GALVÃO ENGENHARIA, 2011). Em seu relatório anual, a Galvão identifica a UFN III como um de seus grandes negócios no ano de 2011:

O Consórcio UFN III foi contratado para fornecimento de bens e prestação de serviços, incluindo projeto executivo, construção, montagem, comissionamento, pré-operação, partida e operação assistida e tem previsão de término para março de 2015. (GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p. 35).

A Galvão Engenharia, fundada em 1996, possuía três divisões: a Divisão de Infraestrutura, responsável pela execução de obras públicas; a Divisão de Engenharia Industrial; e a Divisão Internacional. Seus negócios estavam alocados em quatro regiões do país, dentre elas o Centro-Oeste (GALVÃO ENGENHARIA, 2011). No ano de 2011, a empreiteira já apresentava um efetivo de 5.689 trabalhadores. Os princípios da empresa são expressos na frase: “sustentabilidade é a prática dos nossos valores” (GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p. 17). Contudo, a compreensão da referida concepção requer a apreensão de seus valores, apresentados como: a valorização das pessoas, a gestão ágil e compartilhada, a excelência no serviço ao cliente, o compromisso com os resultados, a responsabilidade com o meio ambiente e com a comunidade, a promoção da saúde e da segurança, e o compromisso com a transparência e a ética. O grupo tinha como meta:

Colocar a Galvão Engenharia entre as maiores empresas brasileiras de engenharia e construção até 2020. Para atingi-la, pretendemos reforçar a presença em obras de infraestrutura no Brasil, expandir a atuação internacional em países emergentes da América Latina e África e ocupar uma posição de destaque no segmento de óleo e gás no Brasil, que apresenta excelente potencial em virtude da exploração do pré-sal. (GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p.19).

Nesse sentido, para atingir seus objetivos, a empresa líder do consórcio buscava superar a posição adotada por outras corporações, definindo como fundamental para a direção futura dos negócios a adoção de uma Política em Gestão de Pessoas (GP) (op. cit.). Mesmo com a identificação da desaceleração econômica de 2011, o grupo previa um considerável crescimento para 2012, o que exigiu o desenvolvimento de estratégias em GP, visando à definição de um plano de trabalho no âmbito da sustentabilidade da empresa.

Dessa forma, as propostas pensadas para um maior engajamento em relação aos negócios da empresa priorizavam colaboradores, clientes, comunidade e acionistas; isto é, a dimensão humana da organização. No que se refere aos colaboradores, a empresa se centrou em ações como a disseminação da cultura corporativa, de tal modo que, em 2011, “a cultura Galvão como prática diária foi mais uma vez fortalecida” (GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p. 44).

Como prestamos serviços e dependemos essencialmente de pessoas, o processo de gestão é decisivo para o nosso sucesso empresarial. Em 2011, investimos em treinamento e capacitação para formar talentos e disseminar nossa cultura de trabalho em equipe, compartilhamento de conhecimento e transparência no relacionamento profissional. Aperfeiçoamos nossos processos de gestão de pessoas

para garantir planos de carreira motivadores, qualificação técnica à altura do cargo, capacidade de integração de equipes e agilidade na execução. (GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p. 14).

Segundo Fiuza (2010), já é consensual entre diversos autores da área o reconhecimento da importância dos colaboradores pelas organizações. As pessoas assumem um papel estratégico na e para a organização, de tal modo que a GP precisa permitir e promover a realização pessoal e profissional do trabalhador, já que o colaborador é entendido como fundamental na competitividade organizacional. Nesse sentido, a Política de Recompensas contempla as práticas de remuneração e incentivo às pessoas, e, nas pesquisas, aparece associada positivamente à percepção de justiça distributiva (op. cit.).

Pensando essa questão, apresentamos nas Tabelas 1, 2, 3, e 4 os dados referentes ao Salário e Remuneração, demonstrados pela Galvão Engenharia, com ênfase na Política de Recompensas que essa organização se utilizou nos anos em que a obra da UFN III esteve em operação (2011, 2012, 2013), sendo que não identificamos nenhuma publicação referente ao ano de 2014.

Tabela 1
Média Salarial da Galvão Engenharia por gênero e categoria, em 2010 e 2011.

Média Salarial por Gênero e Categoria

| Gênero | Função | | | | | | | | | |
|--|----------------|-------|---------------------------|-------|-----------|--------|-------------|-------|----------|-------|
| | Administrativo | | Engenheiros Especialistas | | Liderança | | Operacional | | Técnicos | |
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Feminino | 2.756 | 2.693 | 7.610 | 7.320 | 11.643 | 10.699 | 1.172 | 960 | 3.214 | 2.690 |
| Masculino | 3.494 | 3.017 | 8.583 | 7.901 | 10.917 | 10.052 | 1.441 | 1.194 | 3.912 | 2.739 |
| Diferença % Salário médio feminino x masculino | -27% | -11 | -13% | -7 | 6% | 6 | -23% | -20 | -22% | -2 |

Fonte: GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p. 46.

Tabela 2

Benefícios exclusivos a colaboradores de tempo integral da Galvão Engenharia, em 2010 e 2011.

| Benefícios exclusivos a colaboradores de tempo integral (r\$ mil) | | |
|---|---------|---------|
| | 2010 | 2011 |
| Alimentação | 16.890 | 22.230 |
| Encargos sociais compulsórios | 103.333 | 117.756 |
| Previdência privada | 4.699 | 4.828 |
| Saúde | 12.347 | 19.163 |
| Segurança e saúde no trabalho | 3.191 | 3.194 |
| Capacitação e desenv. profissional | 1.643 | 1.517 |
| Participação nos resultados | 15.155 | 13.754 |
| Outros | 23.145 | 34.177 |
| Total | 180.403 | 216.619 |

Fonte: GALVÃO ENGENHARIA, 2011, p. 48.

No relatório do ano seguinte, encontramos os valores de remuneração e benefícios aplicados de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012. O relatório sinaliza que, em 2012, a empreiteira chegou a ter 9.455 funcionários, 50% a mais do que o ano anterior (GALVÃO ENGENHARIA, 2012).

O relatório de 2012 também mostra que o fator geográfico influenciava a proporção entre os salários, apresentando uma pequena variação entre as diferentes obras. Nesse documento, a empresa reafirmava o compromisso de contratação local para funções operacionais e administrativas, ressaltando que seus colaboradores têm acesso ao plano corporativo de benefícios, como alimentação, transporte, auxílio creche, seguro de vida e plano de saúde (GALVÃO ENGENHARIA, 2012).

Tabela 3

Média Salarial da Galvão Engenharia por gênero e categoria, em 2011 e 2012.

MÉDIA SALARIAL, POR GÊNERO E CATEGORIA (EM R\$)

| Gênero | Função | | | | | | | | | |
|--|----------------|-------|---------------------------|-------|-----------|--------|-------------|-------|----------|-------|
| | Administrativo | | Engenheiros especialistas | | Liderança | | Operacional | | Técnicos | |
| | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 |
| Feminino | 2.830 | 2.670 | 8.009 | 8.490 | 9.928 | 10.959 | 1.295 | 1.276 | 3.118 | 3.114 |
| Masculino | 3.383 | 3.194 | 9.349 | 9.653 | 9.962 | 11.955 | 1.487 | 1.601 | 3.502 | 3.808 |
| Diferença entre o salário médio feminino e o masculino | -20% | -20% | -17% | -14% | 0% | -9% | -15% | -25% | -12% | -22% |

Fonte: GALVÃO ENGENHARIA, 2012, p. 59.

No Relatório Anual de 2013, a Galvão se apresenta como um dos maiores grupos de engenharia do país, com o maior valor de salários para seus colaboradores.

Tabela 4

Média Salarial da Galvão Engenharia por gênero e categoria, em 2012 e 2013.

MÉDIA SALARIAL, POR GÊNERO E CATEGORIA (EM R\$)

| Gênero | Função | | | | | | | |
|--|----------------|--------------|---------------------------|---------------|-----------|---------------|-------------|--------------|
| | Administrativo | | Engenheiros especialistas | | Liderança | | Operacional | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Feminino | 2.670 | 2.945 | 8.490 | 9.589 | 10.959 | 13.108 | 1.276 | 1.298 |
| Masculino | 3.194 | 3.888 | 9.653 | 10.925 | 11.955 | 13.056 | 1.601 | 1.488 |
| Diferença entre o salário médio feminino e o masculino | -20% | -32% | -14% | -14% | -9% | 0% | -25% | -15% |
| | | | | | | | -22% | -39% |

Fonte: GALVÃO ENGENHARIA, 2013, p. 39.

Como é possível perceber nas tabelas supracitadas, a empresa evidencia em seus relatórios que as mulheres ganham mais do que os homens somente em funções de liderança. Além disso, os valores de salários apresentados nos relatórios e a Política de Recompensas da empresa são显著mente superiores à média salarial praticada no segmento da construção em Mato Grosso do Sul.

No relatório de 2013 (GALVÃO ENGENHARIA, 2013), a empresa enfatiza os desligamentos, apresentando especial atenção à maneira como é conduzido o processo de interrupção da relação do vínculo empregatício, ressaltando que a GP monitora os desligamentos e adota a estratégia de promover sempre que possível o reaproveitamento e remanejamento das pessoas.

No entanto, apesar da estrutura e da política adotada pela empresa, os salários começaram a atrasar na UFN III e, como consequência, temos várias manifestações de insatisfação e descontentamento de muitos trabalhadores. Em junho de 2013, foi realizada uma assembleia em frente ao canteiro de obras da fábrica, na qual 6.000 trabalhadores decidiram realizar uma paralisação de 72 horas, de maneira que somente o pessoal administrativo entraria nas dependências. A paralisação foi feita com o objetivo de chamar a atenção do consórcio e da comunidade local para o atraso nos salários, na tentativa de buscar alternativas junto ao consórcio para o recebimento (VICENTE, 2013).

Figura 8

Os trabalhadores paralisam suas atividades na construção da UFN III.



Fonte: Seis, 2013.

Figura 9

Assembleia dos trabalhadores da construção da UFN III, Três Lagoas, MS.



Fonte: Cristina, 2014.

Em 19 de dezembro de 2014, o jornal Valor Econômico Online (PUPO, 2014) publicou a rescisão do contrato entre a Petrobras e as empresas responsáveis pela construção

da UFN III, deixando a situação ainda mais complexa. A estatal afirmou que o descumprimento do contrato pelo consórcio seria a causa do distrato, e atentou para a inadimplência aos trabalhadores e fornecedores, salientando que já estava tomando medidas legais para que o grupo de empreiteiras cumprisse com seus compromissos (PUPO, 2014). Segundo a matéria publicada, 82% da obra já estava concluída e o cronograma estava sendo refeito para a conclusão da unidade quando o contrato foi rompido. Somada a essa situação, houve, também em 2014, a paralisação total da obra, na qual somente 130 colaboradores se mantiveram empregados, de outubro de 2014 a janeiro de 2015, e 3.500 trabalhadores de diversas áreas foram demitidos.

Figura 10

Os funcionários bloqueiam a BR-158, que liga Três Lagoas à cidade de Brasilândia, impedindo a passagem de veículos, em protesto aos termos de acordo apresentados pela UFN III.



Fonte: Ojeda, 2013.

Figura 11

Os funcionários bloqueiam a BR-158, que liga Três Lagoas a cidade de Brasilândia, impedindo a passagens de veículo em protesto aos termos de acordo apresentados pela UFN III.



Fonte: Ojeda, 2013.

Figura 12

Os funcionários bloqueiam a BR-158, que liga Três Lagoas a cidade de Brasilândia, impedindo a passagens de veículo em protesto aos termos de acordo apresentados pela UFN III.



Fonte: Ojeda, 2013.

O conflito estava dado: de um lado, o consórcio cobrava da Petrobras o pagamento de aditivos de serviços que não estavam previstos no projeto inicial; de outro, a estatal negava que devesse qualquer valor extra ao grupo (PUPO, 2014).

O Presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil Pesada do Bolsão Sul-Matogrossense (SINTIESPAV-MS) questionou a postura da Petrobras em dizer que as dívidas e os problemas eram responsabilidade da empreiteira (FRAIHA, 2015):

A Petrobras não fala no assunto sobre a retomada. A cidade está desesperada. O Consórcio tem R\$20 milhões de dívidas com fornecedores. Na lista de processos do cartório hoje, tudo que consta é referente ao Consórcio UFN 3. A situação está crítica, delicada. (MOREIRA apud FRAIHA, 2015, 23º parágrafo).

Em 2015, o cenário em Três Lagoas era de constantes demissões, fazendo com que a situação se tornasse ainda mais crítica e delicada. Em janeiro desse ano, o Jornal G1 MS (SHUTO, 2015) divulga que a cidade de Três Lagoas em 2014 era o segundo pior resultado do país em número de desempregados. A cidade, que havia apresentado como resultado em 2013 o quantitativo de 6.713 vagas, em 2014 teve um negativo de 7.600 postos de trabalho.

Essa matéria também identificou a construção civil como o setor que mais demitiu. Segundo o Secretário de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico, Jaime Verruk, a situação estava diretamente relacionada à UFN III, visto que, apesar do início promissor da indústria e mesmo com 82% de suas obras concluídas, a rescisão do contrato entre o consórcio liderado pela Galvão Engenharia e a Petrobras gerou um aumento significativo no número de demissões e um impacto direto nas empresas prestadoras de serviços (loc. cit.). Caldas (1999) argumenta que os fechamentos de empresas podem ser avassaladores para a sociedade, desequilibrando os indivíduos, as famílias envolvidas e a própria comunidade. O autor cita que, no Brasil, grandes centros têm passado por experiências semelhantes.

Mesmo com a existência de comentários a respeito da possibilidade da Petrobras assumir a dívida do consórcio, a estatal esclarecia e repetia que não lhe caberia interferir nessas relações comerciais, cabendo ao consórcio as obrigações de pagamento. Assim, em 19 de janeiro de 2015, cerca de 60 empresários bloquearam a BR-262, na barragem da pista da usina de Jupiá, divisa de MS com SP, para protestar contra a situação.

Figura 13

Empresários interditam a BR-262 para protestar contra a Petrobras.



Fonte: Lima, Miranda e Ojeda, 2015.

Figura 14

Empresários interditam a BR-262 para protestar contra a Petrobras.



Fonte: Lima et al., 2015.

Os empresários afirmaram que a dívida deixada foi de R\$35 milhões e que, se não fosse quitada, ameaçaria aumentar ainda mais o desemprego na região. Os impactos econômicos e financeiros também foram considerados, pois os trabalhadores consumiam na região e, sem emprego, também foi diminuído o poder de compra da população, afetando negativamente o comércio. Percebe-se, pois, que o declínio na UFN III gerou desestabilização em vários outros setores da região. No entanto, a mesma matéria apresenta o discurso da prefeita de Três Lagoas que aposta na retomada e finalização da obra da UFN III.

Figura 15

Empresários de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, bloqueiam a rodovia em protesto pela falta de pagamento.



Fonte: Empresários, [2015?].

Figura 16

Empresários de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, bloqueiam a rodovia em protesto pela falta de pagamento.



Fonte: Empresários, [2015?].

De fato, as declarações da Prefeita não condizem com as conturbações do período, já que, em novembro de 2014, a Galvão Engenharia foi citada na operação Lava Jato, que investiga um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro envolvendo a Petrobras, empreiteiras, empresários e políticos do país. Vários executivos da empresa líder do consórcio da UFN III foram detidos pela Polícia Federal.

No ano de 2015, a comunidade empresarial de modo geral, especialmente aquelas com empreendimentos ligados à Petrobras, viveram uma forte tensão, pois a operação Lava Jato gerou muitas incertezas no mercado, e uma considerável imprevisibilidade às empresas ligadas ao segmento. Em março de 2015, o Jornal Valor Econômico (RAMALHO, 2015) publicou que a Petrobras não poderia retomar a construção da UFN III por falta de equipamentos. Entretanto, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro havia concedido à estatal aproximadamente R\$471 milhões em equipamentos para que o empreendimento no canteiro de obras em Três Lagoas fosse retomado.

O contrato entre a Petrobras e o consórcio já havia sido assinado em R\$3,1 bilhões, mas 21 aditivos elevaram o contrato em R\$112 milhões. A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) divulgou que a Galvão Engenharia foi quem solicitou o pedido de recuperação judicial à Justiça Estadual do Rio de Janeiro, pois tem enfrentado dificuldades financeiras desde o fim do ano de 2014, isto é, desde quando a Petrobras suspendeu contratos

que tinha com a Galvão e outras empreiteiras acusadas de formar um cartel para fraudar contratos e desviar dinheiro público (BONFIM, 2015).

A empresa reclama que a Petrobras, contratante do serviço, deixou de repassar verba em setembro de 2014. A disputa entre a empresa executiva do projeto e a estatal foi parar na Justiça, mas o processo corre em sigilo. É importante destacar que as empresas do consórcio não estão em atividade.

Esta investigação não tem como objetivo discorrer sobre a situação da empresa líder do consórcio (Galvão Engenharia) na operação Lava Jato, nem mesmo focar-se na disputa judicial entre ela e a Petrobras. Contudo, a partir do material exposto, podemos compreender alguns processos que envolvem a elaboração e efetivação de um projeto industrial de grandes proporções, como o da construção da UFN III, bem como os que involucram seu declínio, elaborando uma breve discussão a partir das informações encontradas.

É parte do processo de execução de projetos da Petrobras fazer um edital que pré-qualifica as empresas que poderão participar de uma licitação, o que naturalmente filtra e refina empresas com acervo técnico consistente; o objetivo dessa ação é buscar empresas experientes para a execução de um projeto com o máximo de qualidade possível. Sempre que se forma um consórcio (grupo de empresas que reúne seu acervo para a realização de um empreendimento), esse grupo amplia a competência técnica do empreendimento; assim, qualquer uma das empresas de um consórcio pode assumir a liderança do mesmo.

No caso da UFN III, a Galvão Engenharia foi colocada como líder. Entretanto, o consórcio que foi formado para a construção dessa unidade de fertilizantes parece não ter mensurado muito bem as possíveis dificuldades que poderiam surgir no decorrer da execução do projeto, apesar da experiência técnica das empresas participantes e da capacidade financeira que conseguiram na licitação. A expectativa gerada em torno desse projeto era de que nada em momento algum poderia dar errado, mas o que aconteceu?

Poder-se-ia pressupor que o consórcio vencedor da licitação de construção da UFN III se expôs a riscos quando reduziu seus custos e atribuiu um preço de venda a seu produto muito inferior ao de seus concorrentes, com o objetivo de vencer a licitação aberta pela Petrobras, o que já denotaria uma preocupação a qualquer organização do segmento. Para Mattos (2010, p. 32), os projetos têm em seu ciclo de vida e no estudo da concepção e viabilidade a “análise de custo-benefício, avaliação dos resultados a serem obtidos em função do custo orçado, determinação do montante requerido ao longo do tempo”, a identificação da fonte orçamentária e, em seguida, a definição do projeto básico, no qual constam as informações mínimas, além dos aspectos referentes à sua implantação, pois é um estudo

preparatório para execução do projeto de construção de uma obra (VIZIOLI, MARCELO et al., 2009).

A sistemática de elaboração de projetos de construção exige um cuidado muito especial no manejo de todas as fases, considerando que existe a responsabilidade total do executor, empresa vencedora da licitação (no caso, o consórcio), mas há de se considerar um alto de nível de interferência do cliente, pois a responsabilidade do projeto básico seria da Petrobras. A Revista Exame cita que é comum a Petrobras contratar empresas em licitações realizadas com base no projeto básico, o que depois demanda várias alterações de escopo e alteração de custos (NEDER, 2015). A qualidade do projeto básico pode provocar necessidades elevadas de mudanças no projeto executivo, o que objetivamente empobrece e tende a dificultar o planejamento.

Para Thomaz (2001, p 362), “a qualidade do projeto depende muito da qualidade das pré-definições do proprietário da obra, da extensão dos levantamentos e da minimização das alterações dos dados iniciais de alimentação”. Quanto mais drástica for a intervenção do cliente, maior o risco para a empresa executora, pelas indefinições do projeto básico e pela interferência no projeto executivo. Para Mattos (2010, p. 88), o “detalhamento do projeto básico inclui todos os elementos necessários à execução da obra”, o que impacta no planejamento e nas ações estratégicas da empresa.

Pelo planejamento definem-se as prioridades, se estabelecem as sequências de execução e os processos de monitoramento, atrasos e desvios (MATTOS, 2010). Assim, pode-se novamente pressupor que o alto índice de erros e/ou de falta de informações do projeto básico definido pela Petrobras interferiu na execução de construção da UFN III.

Este estudo não possui informações específicas sobre o projeto básico da obra para propor a identificação de como ocorreu o fornecimento de equipamentos e materiais, por exemplo. Contudo, o que se tem publicado na mídia é que materiais importantes para a construção não chegaram ou tardaram muito a chegar, como no caso do reator de amônia (Figuras 17, 18 e 19) que saiu da China, desembarcou em Rio Grande (RS), de onde foi levado para o Mar Del Plata, na Argentina; depois de todo este trajeto, finalmente chegou a Foz do Iguaçu, para, então, subir o rio Paraná até chegar a Três Lagoas (PEÇA, 2013).

Figura 17

Reator de amônia chega à UFN III.



Fonte: PEÇA, 2013.

Figura 18

Reator de amônia chega à UFN III.



Fonte: PEÇA, 2013.

Figura 19

Rreator de amônia chega à UFN III.



Fonte: PEÇA, 2013.

Entende-se que a especificação e a definição do material para execução precisam ser realizadas no momento em que o projeto é formulado. Essa análise nos dá uma compreensão da influência de questões anteriores ao início da obra, e salienta o quanto necessário é o projeto básico totalmente aprovado para finalização do projeto executivo e início do planejamento, e, evidentemente, a execução. Thomaz (2001) cita como é comum o início das obras sem que os projetos executivos estejam concluídos, certificando a seriedade da questão no Brasil e declarando os grandes problemas provocados.

Vale ressaltar que o objetivo desta investigação não foi avaliar os processos da Estatal (Petrobras) em seus empreendimentos, mas, sim, apresentar características e elementos que podem ter impactado negativamente na construção da UFN III e de alguma forma contribuído para o declínio organizacional. O impasse entre projeto básico-cliente e projeto executivo-consórcio pode estar entre os fatores de desequilíbrio da obra, mas convém destacar que o que está na mídia pode não ser encarado como fatos, assim como as declarações da Petrobras também são passíveis de questionamento. Existe atualmente uma série de discussões sobre como a mídia cria fatos, portanto, ela não é fonte na qual o pesquisador se apoie para dizer

que algo é verdadeiro; ela é fonte de dados sobre produção de significados e não de apresentação de fatos. Independente da veracidade das informações, parece existir um valor de verdade nas afirmações midiáticas; o que pode, além da experiência, influenciar a formação de esquemas cognitivos e isso é o que importa para o estudo, ou seja, como ela também contribui para um conjunto de percepções/esquemas.

Atualmente, as condições de sustentação e de continuidade da construção da UFN III parecem perdidas, seja pelas mudanças socioeconômicas, seja pela crise política que ocorre no país, mas não pelo esgotamento dos motivos que levaram à constituição desse empreendimento.

5.2 OS ATORES: OS ESQUEMAS CONSTRUÍDOS SOBRE A EXPERIÊNCIA

Todos os seis atores faziam parte da construção da UFN III; cinco estavam vinculados ao CNPJ do consórcio e um ao da Galvão Engenharia (empresa líder do consórcio). Os atores tinham cargos distintos e ocupavam posições diferenciadas na estrutura organizacional de construção do projeto UFN III: o participante A foi Gerente de Produção; o B, Coordenador de Sistema de Gestão Integrada; o C, Técnico de Documentação; o D, Assistente de Engenharia; o E, Carpinteiro; e o F, Ajudante.

Assim caracteriza-se cada um dos participantes apresentando como descrevem sua experiência como trabalhador do projeto organizacional UFN III, constituindo estudo de casos. Yin (2001) argumenta que o estudo de caso é apropriado para temas onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não sejam claras, quando a pesquisa permite a utilização de diferentes fontes de dados e que podem ser estudadas como estudo de caso único ou múltiplo. Fornece ao pesquisador uma visão geral da vida social complexa, aplicável a um determinado período, gerando padrões, categorias, indicadores e variáveis (COLLAZOS, 2009).

Encontram-se estudos no âmbito psicológico que fundamentalmente centram-se na compreensão das consequências do processamento da informação de declínio ou do *dowzising*, mas o interesse desta tese está em descrever o conteúdo dessas estruturas, caracterizando os significados da experiência. “Um aspecto importante para a pesquisa qualitativa, é a investigação acerca do significado que as pessoas dão às coisas e a própria vida” (GODOY, 1995 apud PINHO; BASTOS, 2014). Assim, propõe-se a descrição e análise da experiência a partir do esquema abaixo construído. Roiek e Bulgakov (1999) reconhecem o comportamento dos trabalhadores como um vasto campo a ser explorado sob o enfoque do

declínio, pois podem apontar diferentes perspectivas de pesquisas com a produção de dados relevantes.

Assim, relata-se, aqui, seis estudos de caso de trabalhadores da UFN III, descrevendo proposições e/ou enunciações elucidativas, compostas de conceitos e palavras-chave a respeito da experiência de trabalho, que nos permitem explorar a percepção dos atores sobre o fenômeno de declínio organizacional, pois evidenciam “a relevância de uma compreensão da natureza, complexidade e riqueza das estruturas conceituais que guiam as ações dos atores organizacionais” (BRITO; BASTOS, 2001, p. 2).

5.2.1 Caso A: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III

O participante A é de Pereira Barreto (SP), do sexo masculino, tem 45 anos, casado, tem dois filhos, reside com a esposa e os filhos em Campo Grande (MS), tem nível superior completo em Engenharia Civil, com MBA em Gestão de Projetos. Possui 20 anos de experiência profissional comprovada em carteira e com 16 anos de atuação no segmento da construção. Esteve na UFN III de julho de 2012 a outubro de 2014; foi remanejado pela Galvão Engenharia (seu empregador), que o transferiu de Niteroi (RJ), do Terminal Aquaviário Ilha Comprida, para a construção da UFN III; **seu cargo era de Gerente de Produção, e sua função era coordenar 550 funcionários no Pipe Shop, local onde era realizada a fabricação de spools e suportes; seu salário mensal líquido ultrapassava 25 salários mínimos.** Foi desligado da construção da UFN III, mas ainda permaneceu na Galvão Engenharia por mais 4 meses, sendo desligado em seguida por falta de obras; menos de um mês após o desligamento, foi contratado por uma empresa de engenharia, com remuneração de R\$12.000,00 (líquido), e afirma que durante sua estada na UFN III conseguiu adquirir imóvel, veículo, e dar conforto a sua família; com sua saída e consequente redução de salário, tudo se reduziu e foi obrigado a se desfazer de bens; sua pretensão salarial atual é de R\$17.000,00 líquido.

No caso A, a motivação e a expectativa de desafio no pré-ingresso, relacionam-se ao tamanho do empreendimento e às suas atribuições de liderança em um segmento tão diferenciado e ainda pouco conhecido. Ao iniciar suas atividades na UFN III, o caso A expressa sentir-se desafiado pela complexidade das tarefas e por atuar em um consórcio em que uma empresa estrangeira fazia parte, pela diversidade cultural. Suas expectativas de conhecimento e crescimento profissional e financeiro, são relatadas como conquistadas: “*eu*

sempre almejei um crescimento profissional/salarial, a Galvão tem um plano de crescimento e eu cheguei como gerente de produção [...]”.

Para A, o declínio organizacional do empreendimento foi responsabilidade da própria Petrobras pela elaboração de um projeto básico, que não continha todas as informações necessárias e reitera ao afirmar que os problemas começaram quando a Estatal começou a segurar a obra. A falta de recursos financeiros que caracteriza o início do declínio impactou na rotina da obra com a diminuição no ritmo de trabalho e do efetivo. “*O que ocasionou essa situação foi a elaboração do projeto básico pela Petrobras, onde não atendia todas as especificações necessárias para a fábrica funcionar*”.

No desfecho do declínio organizacional, o trabalhador A aponta a falta de vontade da Petrobras em resolver a situação e terminar a obra. E relata: “*As empresas paralizaram as atividades, pois não tinham mais recursos para a continuação do empreendimento [...] necessidade de renegociação do contrato*”.

Mesmo diante desse cenário , ter trabalhado na construção da UFN III faz com que A expresse sentimentos de realização, pois, segundo ele, viveu a construção de um dos grandes empreendimentos do país. A percebe que a situação significou pessoalmente muito aprendizado, foi uma das experiências mais importantes pelo grau de complexidade. Profissionalmente, releva o quanto valeu o conhecimento na área industrial: “[...], nós fizemos a primeira solda de safurex no Brasil, que é um aço inox rico em propriedades químicas, o nosso funcionário teve que ir a Austria fazer um treinamento”. Explicita também valorização por ter eu seu currículum essa experiência de tanto conhecimento e diversidade cultural: “*Um soldador era carioca, outro sergipano e eles foram multiplicadores, foram 4 funcionários, montamos uma escolinha na obra e qualificamos o processo de soldagem*”.

O trabalhador explica que seu desligamento aconteceu pelo fato da Galvão Engenharia não ter outro empreendimento para que ele fosse remanejado, mas que em seguida começou a trabalhar em outra empresa de engenharia. “Fui contratado por uma empresa mas eu não perdi a expectativa, continuo buscando uma melhora profissional e financeira e a empresa também tem que ter, sou ambicioso, vivo para isso e trabalho para isso não me acomodo”. A também relata as mudanças pelas quais sua vida passou durante e depois da UFN III, expõe suas aquisições e seu crescimento durante o período da obra: “[...] consegui adquirir imóvel, veículo, dar conforto a minha família, e com a saída meu salário reduziu pela metade, [...] eu tive que me desfazer dos meus bens”.

O Trabalhador afirma que mantém expectativas em relação ao mercado de trabalho atual e futuro, mas o descreve como complexo, devido à falta de obras no país, mas acredita

que muitos empreendimentos iniciarão: “*O país precisa reaquecer a sua economia e a construção é um dos mercados importantes para este aquecimento*”. Argumenta que tem ações definidas para o alcance de suas expectativas, mas não consegue descrevê-las na entrevista; o trabalhador acredita na retomada da construção da UFN III e afirma que gostaria de retornar a obra para acabar o que começou.

As ideias explicitadas pelo entrevistado foram agrupadas em palavras chaves que sintetizam o conteúdo e foram dispostas no esquema gráfico abaixo por meio de ideias centrais sobre a experiência do caso A:

Figura 20

Representação da experiência do trabalhador A, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III.



Em relação ao caso A, foram observados vários aspectos sobre sua experiência de pré-ingresso e ingresso na UFN III: motivação em exercer o trabalho que gosta e estar em uma organização que possibilita a aprendizagem e o crescimento técnico, pessoal e financeiro, permitindo ao indivíduo o alcance de seus sonhos. O desafio está em superar situações novas e complexas, percebendo sua responsabilidade, assim como a sua possibilidade de contribuição. A tem a organização e o projeto organizacional como fontes de orgulho e de identificação.

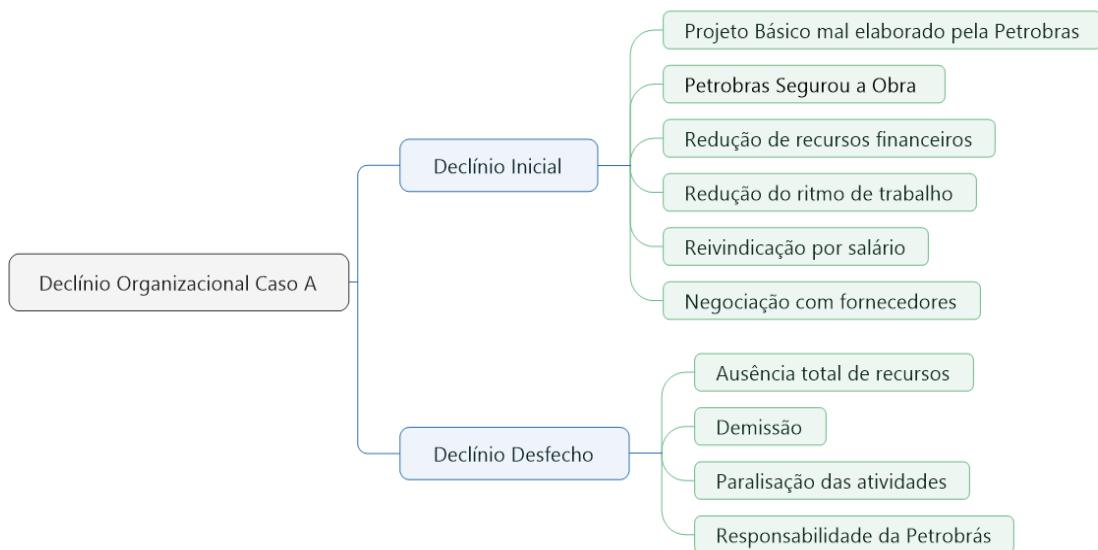
A responsabiliza totalmente a Petrobras pelo declínio organizacional; nesse aspecto, a entrevista destaca duas características predominantes: falta de planejamento para construção da UFN III e falta de vontade da Estatal em resolver o problema. Observa-se, portanto, que o questionamento quanto à causa do declínio, nesse caso, surge pela Petrobras, mas a mudança na dinâmica organizacional é identificada com início na redução de recursos; em seguida, a mudança de rotina, reivindicações dos trabalhadores e dos fornecedores, até que a falta completa dos recursos leva à paralisação.

Mesmo com as mudanças nas relações de trabalho ocorridas no último período em que esteve na UFN III, A encontra na experiência significados de realização e valorização. O entrevistado deixa claro o grande prazer em trabalhar para uma empresa como a Galvão Engenharia, no empreendimento (UFN III) que seria a maior fábrica da América Latina. Tomando como exemplo o caso A, pode-se inferir que a organização contribui significativamente para a ascenção financeira do entrevistado, que relata com pesar a perda de bens, vivida após o seu desligamento.

A está empregado, mas para ser absorvido pelo mercado precisou rever e modificar suas expectativas; afirma que se mantém na busca ao modelo anterior de cargo, remuneração e condições de vida. Parece que a manutenção do padrão socioeconômico anterior delimita a avaliação individual da experiência acerca das recompensas obtidas pelo trabalho assim como sua busca junto ao mercado.

Com a finalidade de mapear e analisar mais detalhadamente os elementos constitutivos do esquema cognitivo da experiência de declínio organizacional, e assim cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo, utilizam-se mapas na apresentação dos dados que buscam evidenciar de forma articulada a estruturação esquemática do fenômeno pelo trabalhador A.

Figura 21
Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso A.



No que se refere ao declínio organizacional, esse sujeito apresentou como ideia básica a responsabilidade da Petrobras, evidenciada desde a elaboração do projeto básico, a redução gradual dos recursos até ausência total por inércia da Estatal, que promoveu demissões, assim como perda aos fornecedores, com consequente paralisação do projeto organizacional UFN III. Os dados evidenciam uma associação direta e significativa entre a Petrobras e o declínio do projeto UFN III.

5.2.2 Caso B : reconstruindo sua experiência no projeto UFN III

O **participante B** é de Centenário do Sul (PR), do sexo masculino, tem 34 anos, solteiro, tem uma filha, reside com os pais em Campo Grande (MS), tem nível superior incompleto; atualmente está cursando o 3º semestre de engenharia mecânica. Possui 15 anos de experiência profissional comprovada em carteira e com atuação em todos esses anos no setor de qualidade de empresas de engenharia. Esteve na UFN III de junho de 2012 a fevereiro de 2015; foi contratado pelo consórcio e **seu cargo era de Coordenador de Sistema de Gestão Integrada, tendo salário mensal líquido de R\$12,5 mil**. Foi desligado da UFN III, mas desde o desligamento até o dia da entrevista não havia recebido todos os seus direitos trabalhistas; dois meses após seu desligamento, chegou a prestar serviços para uma

empresa de engenharia por um período de seis meses, com remuneração de R\$6.000,00 (bruto), mas atualmente encontra-se desempregado e sua pretensão de remuneração é de R\$8.000,00. O participante retornou quatro meses após a entrevista (maio de 2016) relatando que já não acreditava na melhora do mercado e do país e que estava pensando e se organizando para ir embora para os Estados Unidos da América.

O trabalhador do caso B se define como otimista no pré-ingresso à construção da UFN III – otimismo que, segundo ele, por dois pontos muito relevantes, o primeiro refere-se a área de atuação (“[...] eu era muito acostumado a trabalhar em área de dutos e a questão do projeto da UFN III é uma obra de planta, totalmente diferente do segmento de dutos, então eu não tinha tanta experiência com isso”), e o outro diz respeito à proximidade de sua casa (“[...] Três Lagoas aqui é um pouco mais perto da onde eu estava”). Já seu ingresso é declarado como um desafio pela grandiosidade do projeto: “[...] o que impacta é a magnitude”. B admite e reconhece a falta de noção sobre o que é estar em um empreendimento dessa extensão: “[...] o que impacta bastante dentro de um projeto desse é a magnitude, assim, se for falar de pessoas, se você estava acostumado a trabalhar com uma equipe de 15, 20 pessoas, você vai trabalhar com 120 pessoas, então assim tudo era imenso”, “[...] por ser um projeto de grande escala, você também tem a dificuldade que é tem outros acontecimentos que você nunca imaginou que iriam acontecer”, “[...] coisas diferentes pela grandeza do processo, então foi bem interessante”.

B identifica o início do declínio pela limitação de recursos financeiros: “[...] é o recurso, você pega uma obra, que 60% do contrato é equipamentos e, não sei quantos por cento, mas é grande parte que são de exportação, então você não tinha mais recurso lá e as fábricas, no mundo já estavam com medo de fornecer aquele equipamento ou fechar aquele equipamento, ou seja, se não pagasse realmente aquela obra não iria ser concluída, porque aquele equipamento não ia vir”. E descreve exemplo de problemas que começaram a surgir: “[...] por exemplo de uma fase da fábrica, ela não vai ficar pronta porque aquele equipamento não chegou, por que aquele equipamento não chegou? O equipamento não chegou porque não foi pago, por que não foi pago? Há demorou a medição, mas aí começa, então tudo sempre recaia no recurso. O trabalhador discretamente manifesta a possível relação da situação de declínio a questões como a participação das empresas no processo de licitação e suscita a má administração dos recursos, mas afirma que a má administração merece verificação: “[...] se entendeu, e agora é que é assim, quanto ao recurso ser mal administrado ou não?”; “As empresas entraram na licitação com um valor muito baixo, não aguentaram, isso é outra história, já foge, aí você tem que fazer um prospecto de avaliação muito maior”.

B caracteriza o desfecho da situação por um declínio muito mais grave dos recursos financeiros e também os relaciona as demissões e as suas repercuções: “[...] então assim, você já tinha demissões em massa, você tinha funções que eram previstas para fazer uma etapa e já não iriam fazer, aquela equipe tinha que sair ao todo, então você via, demissões em massa, e propriamente quando você tem essas definições de decisões, isso afeta todos os setores né”;” Mas foi assim, foi um processo, não foi da noite para o dia que saiu todo mundo né”. E cita a rescisão do contrato pela Petrobras como algo absolutamente inesperado: “[...] mas teve um agravante dentro desse projeto então, não teve continuidade”; “[...] aí a gente coloca aqui como é que foi né, aí você coloca aqui a Petrobras no final de novembro de 2014 rescindiu o contrato, que já estava sofrendo por falta de recursos; “[...] que a gente não sabia o que ia acontecer se exemplo o consórcio ia se desfazer? Se realmente ia mudar ia passar pra outro, ou, não tinha nenhum, o que a gente não tinha imaginado e eu falo por mim, e que a Petrobras ia rescindir o contrato com o consórcio”; “[...] é eu pensava, não nunca tinha pensado, eu pensava que poderia ser mudado, as empresas consorciadas, possibilidade de sair uma ou outra ou, até as duas que faziam parte, mas não por parte da Petrobras, rescindir o contrato, isso foi uma surpresa, apesar de estar o caos na época, a gente não sabia realmente até porque tava aquelas demissões em massa, essa época já tinha pouca gente dentro do setor, já não tinha mais produtividade nenhuma no projeto, mas foi uma surpresa”; “Aí saiu o comunicado e a Petrobras ela fala que ela rescindi o contrato com o consórcio e aí automaticamente, quer dizer: você não tem mais vínculo né, e a gente fica naquela situação, também não sabia o que ia acontecer, porque você faz parte do consórcio, qual é a ação que o consórcio vai tomar?”. Mas a decisão da Petrobras é expressa pelo trabalhador como forte impacto, gerador de grande abalo nas empresas do consórcio e em seus trabalhadores: “[...] mas já com essa decisão da Petrobras, então assim foi uma loucura, se sabia que a tua empresa não faz mais parte do projeto, por uma decisão do cliente, mas também você não tinha o retorno da própria empresa, que nem a própria empresa, imaginava que isso iria acontecer ao consórcio”. B expressa que a definição de rescisão do contrato pela Petrobras foi vivida pelos trabalhadores remanescentes como um momento de indefinição generalizada por parte das empresas do consórcio que provocava medo e desorientação: “Com certeza, isso foi complicado, porque era assim, você chegava um dia, se não sabia o que ia acontecer, então, você tem lá, você tem seus colaboradores, você tem a equipe que você faz coordenação e tudo e você não tem como dar uma resposta do que vai acontecer. Oh aí o cara te pergunta: e aí como é que está a minha vida? E você não sabe nem como está a sua. E assim muito problema, porque não tinha o retorno da parte da gestão,

dentro do próprio processo virou uma confusão mesmo, um medo, porque você imagina, se o próprio gestor ele não tinha o feedback, então quer dizer, você era totalmente limitado, e o que que aconteceu, hoje você tem, a gente trabalha, quando a gente tava lá a gente já falava, não é cada dia um dia, a gente já falava, que é cada hora uma hora. Porque as decisões eram mudadas assim num dia, era uma mudança muito grande, muito constante”; “[...] é eu fiquei, realmente desorientado, porque a gente não sabia, até então como não tinham decisões do projeto, se ia continuar ou se não ia, o que ia acontecer, então eu fiquei totalmente desorientado, não tinha... eu acho que até hoje tem gente desorientada ali. Você não sabe realmente, porque a obra tá paralisada até hoje, então realmente se fica, é um processo que eu voltei, quando eu retornoi e já tive complicações nas questões de rescisão, de contrato, é..a gente teve dificuldades para receber, até hoje eu tenho pendências ali dentro do projeto”.

Exprime que a experiência na UFN III foi um desafio, no qual pessoalmente viveu todos os sentimentos possíveis: “[...] com certeza um grande desafio vivenciado, onde tive medo, coragem, fraquezas, alegrias, orgulho, amizades, sonhos, decepções e outros inumeros adjetivos. Realmente uma história bem vivida”. Profissionalmente se orgulha e reconhece como positivo apesar de todas as circunstâncias vividas: “Uma grande experiência vivida, sem dúvida alguma, superando minhas expectativas. Tenho muito orgulho de ter participado de um projeto desssa magnitude”; “Claro que o fato de um projeto deste porte ter paralisado, ocorreram erros de má administração. Talvez isso torna-se a visão até mesmo mais recente em nossa memória, mas no contexto geral o projeto foi realmente uma soma positiva na minha vida profissional”.

Mas manifesta a manutenção da desorientação após o seu desligamento, e fala sobre a concorrência atual do mercado e da falta de oportunidades para as pessoas do segmento: “[...] eu que sempre trabalhei vinculado a Petrobras, então assim, a concorrência ela aumentou muito também, porque muita gente foi demitida, muita gente de graduações boas, profissionais bons foram destituídos do mercado, muitos até hoje desempregados né, então assim, de alguma forma, você aumenta essa concorrência também. Até não só isso, mas questões curriculares, questões de conhecimento e outras situações, mas aumentou demais a concorrência, acho que ela foi bem, foi bem, e até hoje acho que ela aumenta muito e a tendência é aumentar mais. Continuar em relação a isso, mas muito pelo efeito né, efeito do ... tem o lado bom e tem o lado ruim”. Retoma e salienta as questões da Petrobras, assim como suas contribuições para o momento atual e futuro do mercado, vinculando certa expectativa às empresas de engenharia de menor porte: “[...] Ja Petrobras automaticamente cortou os recursos dela, em projetos de grande escala, se você pegar, a maior parte dos

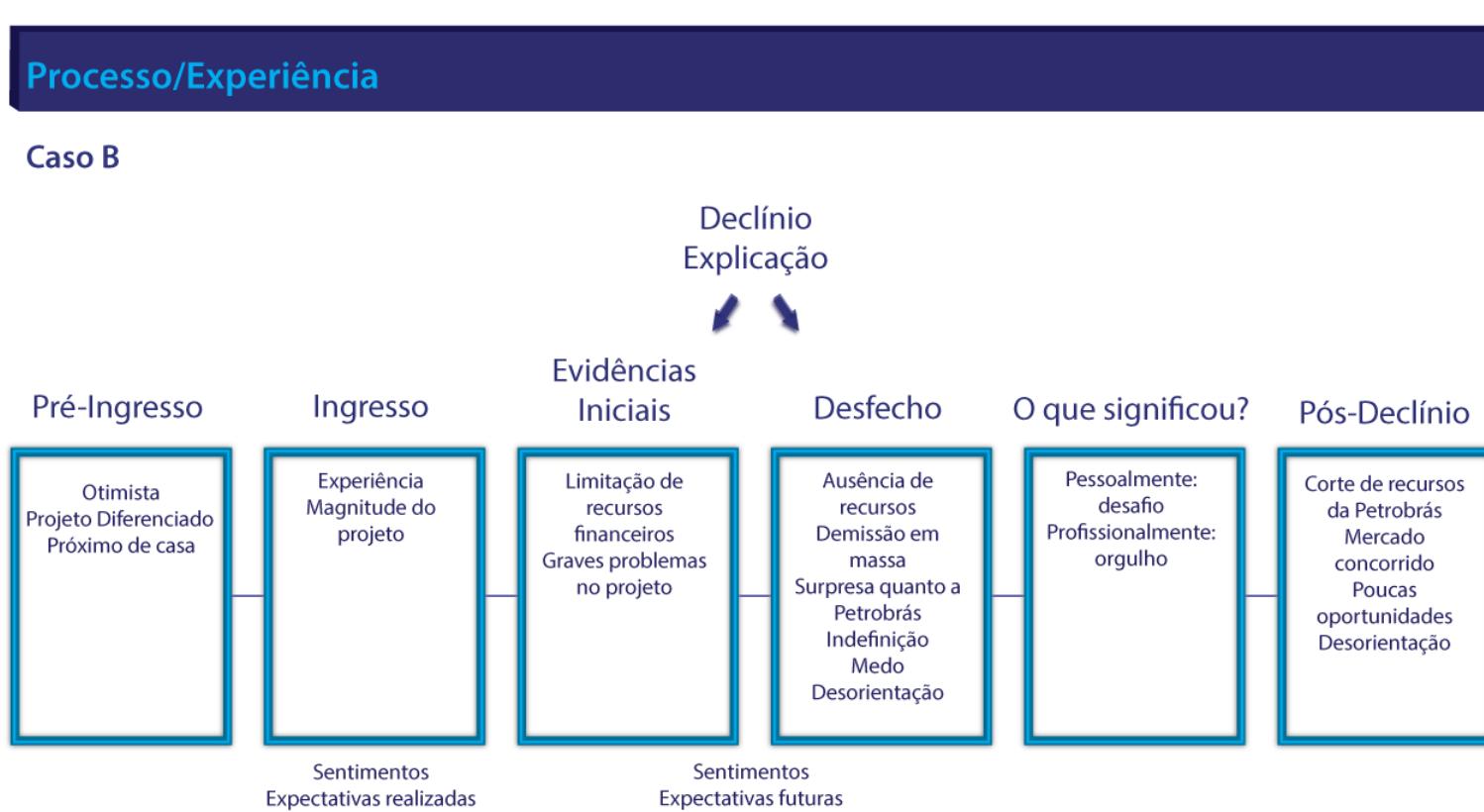
projetos da Petrobras estão paralisados"; "[...]" são as empresas menores hoje que ainda estão sobrevivendo". Na sequência da entrevista, exprime sua percepção quanto à necessidade de readequação dos profissionais, principalmente em relação à remuneração "[...] não só porque hoje o salário de alguma forma ele vai cair realmente, os recursos eles vão cair também, até porque tem que se encaixar, a empresa de pequeno porte ela não vai estruturar uma grande empresa" ; "[...]" sobra no mercado profissionais que eles vão ter que se adequar à realidade né, então bons profissionais que antigamente estavam desenvolvidos, estavam em empresas de grande porte, projetos de grande porte, hoje ele vai ter que encarar a realidade também".

Mas indica que essa situação pode tornar-se uma oportunidade para empresa de pequeno porte: "[...]"é uma oportunidade, porque antigamente era mais complicado você ter um profissional assim ou era muito caro ou realmente não comportava com a estrutura da empresa, hoje já é um ponto positivo, porque além do profissional ter que encarar a realidade hoje, ele também tem que encarar que tem que se desenvolver, mesmo a empresa sendo pequena, e a empresa com isso, de alguma forma dá passos"; "(silêncio) então, tem o lado bom também".

As ideias explicitadas pelo entrevistado foram agrupadas em palavras-chave que sintetizam o conteúdo e foram dispostas no esquema gráfico abaixo por meio de ideias centrais sobre a experiência do caso B.

Figura 22

Representação da experiência do trabalhador B, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III.



Em relação ao caso B, foi observado que a satisfação está em trabalhar em um projeto tão diferenciado, muito maior do que qualquer uma de suas experiências anteriores; o entrevistado refere-se à magnitude do projeto, e se define como executor de grandes ações, percebendo a relevância de sua participação nesse empreendimento. A possibilidade de conciliação entre as esferas pessoal, profissional e familiar surge no caso relacionada à proximidade entre os locais de residência familiar e de trabalho, assim como as condições para juntos usufruírem do tempo livre, que aparece como um apoio, ou mais um aspecto positivo da experiência.

A percepção do declínio inclui vários temas: a falta de recursos financeiros associada ao orçamento apresentado no processo de licitação no qual as empresas do consórcio foram vencedoras, e a má administração do empreendimento. B define o declínio como um processo que vai desde a ausência de recursos, passando pelas demissões, desmobilização dos setores, até a rescisão do contrato pela Petrobras e a paralisação. A posição da Petrobras define um ciclo de muita tensão e medo, provocando desorientação.

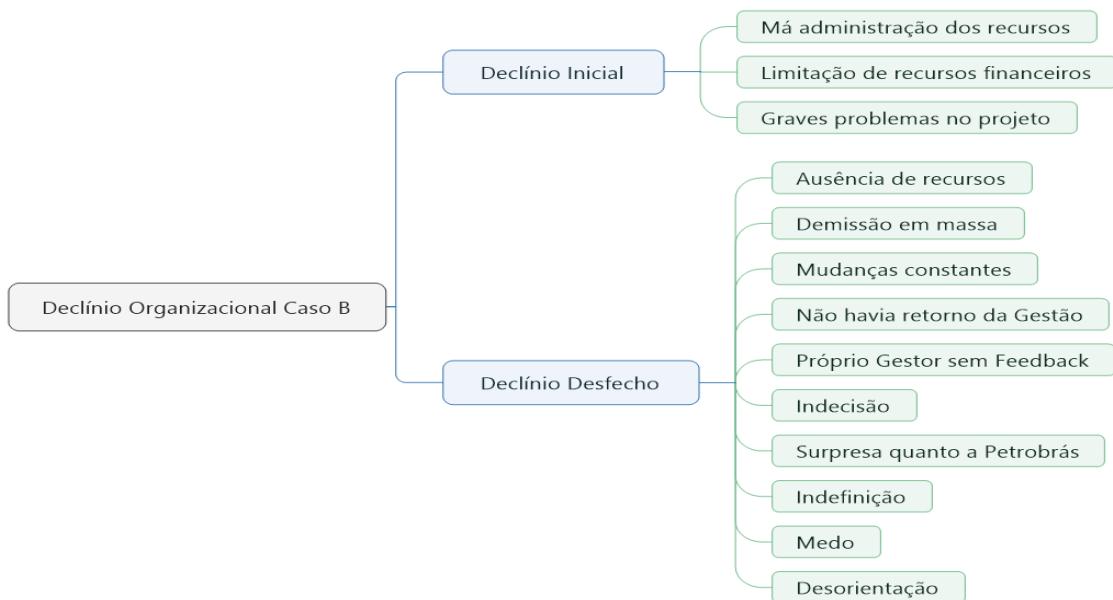
No entanto, mesmo diante dessa situação, a vivência superou todas as expectativas pelo desafio vencido; o local onde trabalhou permitia a constituição de histórias importantes tanto para sua vida pessoal como profissional. Um dos componentes é o orgulho, que para o entrevistado parte também do *status* e reconhecimento de ter feito parte do corpo funcional da UFN III. Os relacionamentos interpessoais também são citados como significantes.

A partir de seu desligamento, os interesses subjetivos, assim como as aspirações do trabalhador, são apoiados ou oprimidos pelas mudanças do segmento e de oportunidades no mercado de trabalho. Começa a identificar as empresas de pequeno porte e remunerações mais baixas como possibilidades, mas utiliza as ações da Petrobras como referência para explicar a dinâmica do mercado.

Com a finalidade de mapear e analisar mais detalhadamente os elementos constitutivos do esquema cognitivo da experiência de declínio organizacional, e assim cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo, utilizam-se mapas na apresentação dos dados que

buscam evidenciar de forma articulada a estruturação esquemática do fenômeno pelo trabalhador B.

Figura 23
Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso B.



O declínio organizacional expresso por esse sujeito envolve a má administração de recursos, que levou à limitação financeira do projeto e originou graves problemas, como as demissões. B sugere que sob as condições de declínio os gestores do projeto encontram-se frente a uma variedade de novas situações, deparam-se com pressões pessoais e organizacionais, mas há ausência de informações e isso torna qualquer resposta difícil; assim, as mudanças constantes não eram comunicadas pelos gestores aos trabalhadores, com total indefinição do quadro. A noção de que a Petrobras teria tido uma conduta inesperada ao rescindir o contrato com o consórcio, atitude nunca antes vista, surge como ocasionadora do desfecho. Esse esquema tem como foco os sentimentos pessoais de medo e desorientação pela ausência de *feedback* e indecisão experienciada durante o período.

5.2.3 Caso C : reconstruindo sua experiência no projeto UFN III

O **participante C** é de Centenário do Sul (PR), do sexo masculino, tem 33 anos, casado, esposa gerente de banco, tem um filho, reside com a esposa e filho em Campo Grande (MS), tem nível superior incompleto, atualmente está cursando o 3º semestre de engenharia civil. Possui 15 anos de experiência profissional comprovada em carteira, sendo 9 anos no setor de qualidade de empresas de engenharia. Esteve na UFN III de fevereiro de 2012 a

janeiro de 2015; foi contratado pelo consórcio; **seu cargo era de Técnico de Documentação, seu salário líquido era de R\$5.000,00.** Foi desligado da UFN III, mas até o momento da entrevista não havia recebido todos os seus direitos trabalhistas; dois meses após o desligamento, foi contratado por uma empresa de engenharia com remuneração bruta de R\$3.000,00. Atualmente é técnico de qualidade e sua pretensão de remuneração é de R\$5.000,00.

No caso C, a expectativa de desafio no pré-ingresso a UFN III, relaciona-se a quanto diferenciado era o projeto: “[...] é bem diferente, né, pelo tamanho, pelo porte das empresas, até para a pessoa que me chamou também, eu não esperava;”. O trabalhador reitera expressando: “[...] a princípio não imaginava a importância e o tamanho do empreendimento”. Ao iniciar suas atividades na construção da UFN III, revela a descoberta sobre onde estava trabalhando e, assim, os sentimentos e expectativas que surgiram e ressurgiram, como a vontade de cursar engenharia: “[...] eu não tinha chegado a trabalhar num lugar que fosse tão grandioso, né, todo tipo de investimento, seja treinamento, seja equipamento, seja pessoal, eu achei bem interessante isso ai, dai que vi realmente onde eu estava”; “[...] crescimento pessoal e melhoria financeira, oportunidade de fazer uma graduação em engenharia”; “[...] até pelo conhecimento pessoal, né, o conhecimento ia me ajudar pessoalmente e financeiramente, porque lá a proposta foi boa, né, tanto que eu saí de Costa Rica pra ir pra lá, e ai, até pelo conhecimento que eu estava começando me reacendeu a vontade de fazer engenharia, que eu já tinha antes só que não dava tempo. Pelo tempo do empreendimento dava pra fazer a faculdade, não sei se eu ia terminar lá, mas eu já adiantava”. Expressa sua realização até um determinado período da obra: “São várias pessoas que eu já conhecia e outras não, isso me agregou bastante, né, até antes do problema que aconteceu lá, [...]”.

Para C, os problemas (declínio organizacional) tiveram início e se evidenciaram pela ausência de recursos financeiros e a consequente falta de recursos básicos para o trabalho: “Quando começou a faltar algumas coisas básicas, né, até então eu ouvia muito bochicho, olha tá ruim, tá ruim, mas ai começou a faltar algumas coisas, né, que a gente precisava, transporte, começou a ficar meio complicado, às vezes atrasava, às vezes não ia, ai o chefe ligava: ‘fica em casa que hoje não vai ter transporte’, ai a gente começou a perceber onde começou o problema financeiro e tudo mais. Realmente ligou a luz, né”; “Começou a faltar transporte, aí com o tempo começou a faltar material mesmo que a gente usava, né, isso foi um pouco de ligação das coisas pra depois com o tempo perceber”. C atribui essa situação à falta de planejamento e controle de recursos, assim como questões implícitas da operação

Lava Jato, mas exprime que só se deu conta disso depois: “*Foi a falta de planejamento porque havia um gasto além do necessário, né, e toda empresa precisa ser uma pouco controlada, até porque precisa ter uma vida financeira. E eu comecei a perceber que aquilo não era falta de planejamento, tinha algum querer de alguém acima de tudo isso*”; “[...] talvez algum problema, algum envolvimento com alguém que depois acarretou nisso tudo, né, hoje eu vejo assim que lá foi muito afetado pelas investigações. Onde estava envolvida a Galvão Engenharia aconteceu o mesmo problema, não foi só ali, né, a gente viu que não era só um problema da UFN III, foi generalizado, onde tinha as obras dela”. C expõe bem a situação em que ficaram os trabalhadores neste momento: “[..] foi uma insegurança generalizada. Ah, foi todo mundo, né, não foi só eu, mas todos os setores, todos os níveis ficaram meio apreensivos, todo mundo começou a ficar apreensivo ‘será que vai, será que continua, será que a gente entra, será que não’, esse foi o sentimento que eu tive em relação a todo mundo”.

No desfecho do declínio organizacional, o trabalhador aponta a forma abrupta como foram comunicados e retirados do canteiro, descreve a paralisação das atividades, assim como sua impotência e apreensão diante da situação: ““*Olha, vocês precisam sair e é isso, sem muita explicação*”; “[...] a gente se sente impotente porque a gente estava lá pra trabalhar, mesmo sabendo dos problemas, mas a gente continuava, a gente acreditava que podia melhorar, ser um período só, né, ai a gente foi meio que chutado, né””; “*A gente chegou pra trabalhar e até umas onze horas, mais ou menos, todos foram avisados pela segurança patrimonial, né, que a gente tinha que sair, juntar toda a documentação e guardar e se retirar do canteiro, que a própria Petrobras estava solicitando que a gente saísse, e foi meio na correria. Avisaram para a gerência e a gerência avisou pra gente. Tivemos menos de duas horas pra sair. Ai foi uma correria, né, juntando documentação pra poder deixar no arquivo técnico. Isso foi como aconteceu. No dia foi isso*”. Na visão de C, essa era uma ocorrência não específica da UFN III mas, sim, do país; o entrevistado também expressa seus sentimentos diante do cenário: “[...] da mesma forma que na UFN III, no Brasil inteiro começou a acontecer essa demissão em massa e fechar as portas e ir embora”; “*Por ter família a gente fica um pouco apreensivo, né, pensando no que vai acontecer e todas as portas se fechando e todas as obras que a gente imaginava que podia ter uma proposta, também começou a acontecer a mesma coisa que a UFN III, isso foi um ponto de insegurança e apreensividade*”.

C expressa sua gratidão pela experiência na UFN III e manifesta profissionalmente seu crescimento pelo aprendizado: “[...] bem envolvido e grato por ter oportunidade de trabalhar com todos que faziam parte daquele cotidiano”. Cita o quanto difícil está a realidade

após o desligamento da UFN III para os trabalhadores da área: “[...] *Tá difícil, tá bem difícil, são poucas as pessoas que trabalhavam comigo e que estão trabalhando, poucas mesmo, muito pouco, menos de 10%. O resto tá fazendo uma coisa outra, né, na área de engenharia e construção*”.

As ideias explicitadas pelo entrevistado foram agrupadas em palavras chaves que sintetizam o conteúdo e foram dispostas no esquema gráfico abaixo por meio de ideias centrais sobre a experiência do caso C:

Figura 24

Representação da experiência do trabalhador C, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III.



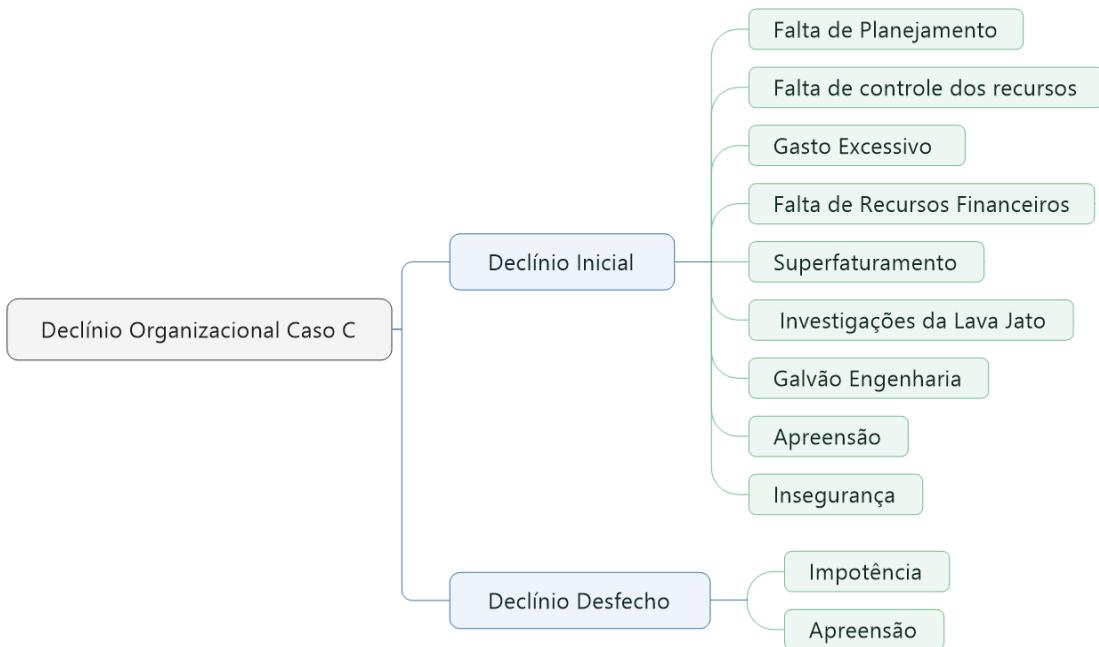
Pode-se sintetizar duas características centrais no pré-ingresso e ingresso de C no projeto organizacional. A primeira relaciona-se às contribuições que uma organização de trabalho com as características da UFN III podem gerar; e a segunda menciona o reconhecimento de seus superiores na escala hierárquica, quando convidados para fazer parte daquele grupo de trabalho. Outros tipos de relacionamentos também são mencionados como colaboradores do atendimento às expectativas; o entrevistado relata a experiência como uma importante fonte de desenvolvimento e de relacionamentos.

Quanto ao declínio organizacional, a entrevista aponta duas características predominantes; uma que surge inicialmente, pela falta de planejamento e controle na administração do projeto UFN III, e a outra manifesta-se posteriormente associada à investigação da Lava Jato. Observa-se, portanto, que o questionamento quanto à causa do declínio, nesse caso, aparece em detrimento dos gastos exorbitantes do projeto e pela divulgação de informações a respeito do envolvimento da empreiteira Galvão Engenharia no esquema de corrupção instalado na Petrobras. Embora houvesse crença na mudança da situação, esse relato apresenta a configuração do desfecho, compreendido e demarcado por um evento inesperado e brusco de afastamento dos trabalhadores do projeto organizacional UFN III.

O entrevistado relaciona o significado da experiência ao crescimento profissional e aprendizagem. Demonstra satisfação com a retomada do curso de engenharia e da desejada perspectiva de desenvolvimento, o que possibilita o avanço de sua carreira; poder almejar e galgar outras escalas hierárquicas dá sentido à gratidão. Já após seu desligamento, com consequente retorno ao mercado de trabalho, o entrevistado menciona as dificuldades, especialmente do segmento de engenharia, caracterizado pela falta de oportunidades. Mas comprehende a formação em engenharia como uma ação para enfrentamento das dificuldades de mercado.

Com a finalidade de mapear e analisar mais detalhadamente os elementos constitutivos do esquema cognitivo da experiência de declínio organizacional, e assim cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo, utilizam-se mapas na apresentação dos dados que buscam evidenciar de forma articulada a estruturação esquemática do fenômeno pelo trabalhador C.

Figura 25
Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso C.



É interessante notar que, para esse entrevistado, na falta de planejamento e de controle associados ao gasto excessivo e superfaturamento promoveram a escassez de recursos financeiros, também surge a construtora Galvão Engenharia como alvo da operação Lava Jato, o que restringiu ainda mais as possibilidades de recuperação do declínio do projeto organizacional UFN III. A insegurança gerada pela situação provoca sentimentos de apreensão e impotência. A estrutura define ligações estratégicas entre as causas da dificuldade financeira, a má gestão, os processos ilícitos e a investigação da polícia federal nas empresas do segmento.

5.2.4 Caso D: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III

O participante D é de Três Lagoas (MS), do sexo feminino, tem 26 anos, separada, reside sozinha em Três Lagoas (MS), tem nível superior incompleto, atualmente está cursando o 3º ano de engenharia de produção. Possui 3 anos de experiência profissional comprovada em carteira e com um ano e dois meses em empresa de engenharia. Esteve na UFN III de novembro de 2013 a janeiro de 2015, foi contratada pelo consórcio como **auxiliar de serviços gerais** — cargo aceito mediante seu interesse em ser funcionária daquele

empreendimento —; seis meses depois, passou a assistente de engenharia, mas para exercer a função teve que ser reenquadrada, e como sua remuneração seria “muito maior” que a inicial, o cargo que consta em sua carteira é de mecânico montador (função que nunca exerceu); seu salário mensal líquido inicial foi de R\$1.050,00 e na troca de cargo foi a R\$2,4 mil. Foi desligada da UFN -III em janeiro de 2015, mas do desligamento até o momento da entrevista não havia recebido todos os seus direitos trabalhistas; ficou desempregada por oito meses meses após o desligamento, chegou a prestar serviços para uma empresa da família que efetua limpezas e atualmente é auxiliar administrativa; solicitou à empresa que não a registrasse pela esperança da obra voltar (UFN III); sua remuneração bruta é de R\$950,00 mais comissão por venda de R\$300,00 por filtro vendido; sua pretensão atual é de R\$2.000,00.

A participante D expressa sua expectativa de pré-ingresso baseada na possibilidade de adquirir experiência na área: “[...] eu já estava cursando engenharia, então tudo o que eu queria era vivenciar essa área”. A partir de seu ingresso no consórcio, prospectava ascenção e afirma ter conseguido, porém por um curto período: “[...] logo as atividades pararam por falta de pagamento, e ai começou as demissões em massa, e foi diminuindo, diminuindo ate que parou tudo. Mas as minhas expectativas eram muito grandes, nunca imaginava quando entrei que iria parar”. D exibe claramente suas metas, ações e conquistas no período em que esteve na construção da UFN III: “[...] eu entrei na obra como auxiliar de serviços gerais, eu precisava trabalhar e queria entrar, que era o mais importante, depois eu sabia que estando lá dentro era mais facil para conseguir ser classificada e mudar de função, então nao me importei em entrar nesta função, daí após 6 meses eu consegui ser classificada, fiz amizades, e o meu namorado me ajudou a mudar de função, todos viram o meu esforço, eu estudava engenharia, falava ingles com os chineses, jogava basquete com eles, e entao me deram um oportunidade. Eu passei a exercer a função de assistente de engenharia, só que como o salário era muito maior do que o anterior nao conseguiram mudar na minha carteira, ai pra subir o meu salario me classificaram pra mecanico montador, mais eu nunca exerci essa função, nao sabia nem o que era hahaha”; “[...] eu almejava chegar a assistente de engenharia mesmo, nao tinha como exigir mais que isso sem ter diploma, então era o que eu buscava, e eu consegui. Só faltou mesmo mais tempo para poderem mudar na carteira, porque depois de um tempo eles poderiam me classificar novamente, e ai registrar como assistente de engenharia”.

D tem como evidência inicial do declínio o atraso dos pagamentos pela falta de recursos financeiros, e expõe suas consequências como demissões, diminuição no ritmo de

trabalho de produção. Para a trabalhadora, isso ocorreu pelos problemas da Petrobras com a justiça, pelo baixo valor de custo apresentado na licitação e notoriamente pelo superfaturamento e operação Lava Jato: “[...] cada mes atrasava mais”; “Os funcionários nao queriam trabalhar por falta de pagamento e depois que reduziram o quadro de funcionários”; “começamos a andar em marcha lenta e pouco se produzia, pouco se fazia alguma coisa, gastavamos o tempo jogando conversa fora por fim porque nao tinha o que fazer, por falta de funcionarios e de mao de obra [...]”; “depois vieram os cortes. Muitas demissoes em pouco tempo, e de muitos funcionários, ai logo começaram as noticias”; “[...] Mandaram de uma só vez 2 mil funcionários embora, ai todos ja tomaram conhecimento da crise, e os burburinhos de que iria parar uma hora começaram. Que eu me lembro tudo isso começou por volta de agosto de 2014 mais ou menos”; “[...] creio que os problemas da Petrobras com a justiça contribuiu para tudo, depois foi a Galvão, e ai veio o declínio total”; “[...] um fato que ajudou foi também os gastos indevidos, salários exorbitantes, super faturamento e depois os problemas da Petrobras e da Galvão, ai faltou dinheiro”.

A trabalhadora percebe o final do declínio como bem demarcado pela decisão da Petrobras de rescindir o contrato com o consórcio, e descreve o período como de muita tensão e dificuldades: “As especulações eram grandes ja, todos nós sabíamos que iria parar, mas nao sabíamos quando. Ai chegou um comunicado de que a Petrobras estava rescindindo o contrato com o consórcio, e que a partir daquele dia ninguem mais entraria na obra a nao ser os funcionários da Petrobras e os seguranças”; “[...] e então nao voltamos mais, ai o sindicato chamou para dar baixa na carteira”; “Ah foi um perido tenso, triste também, pois muita gente desempregada, tendo que voltar para suas cidades, a maioria que saiu por ultimo não recebeu todo o acerto, assim como eu também não recebi. Então fomos, no sindicato, nas radios, Tv, jornais, fórum mas nada adiantou, alguns colocaram na justiça, eu não quis. Meu desligamento foi após a Petrobras reincidir o contrato. Fomos proibidos de entrar na obra. Alguns dias depois ja estava dando baixa na carteira. Foi tudo tão corrido que nem devolver uniformes, equipamentos de EPIs [equipamentos de proteção individual] nós devolvemos e isso aconteceu em janeiro de 2015”; “[...] pra mim foi um periodo difícil”; “Tive que ir morar sozinha, pq o meu namorado tambem ficou desempregado, e ele é baiano, daí ele voltou pra terra dele, então moravamos juntos, ai me mudei para ir morar sozinha”; “[...] e estava acostumada a uma vida boa, tinha salario bom, enfim”.

Mas percebe a experiência de trabalho na UFN III com muitos resultados positivos quando indagada sobre o significado pessoal, e profissionalmente expressa como melhor experiência de sua vida pelo grande aprendizado: “Foi muito bom também, fiz grandes

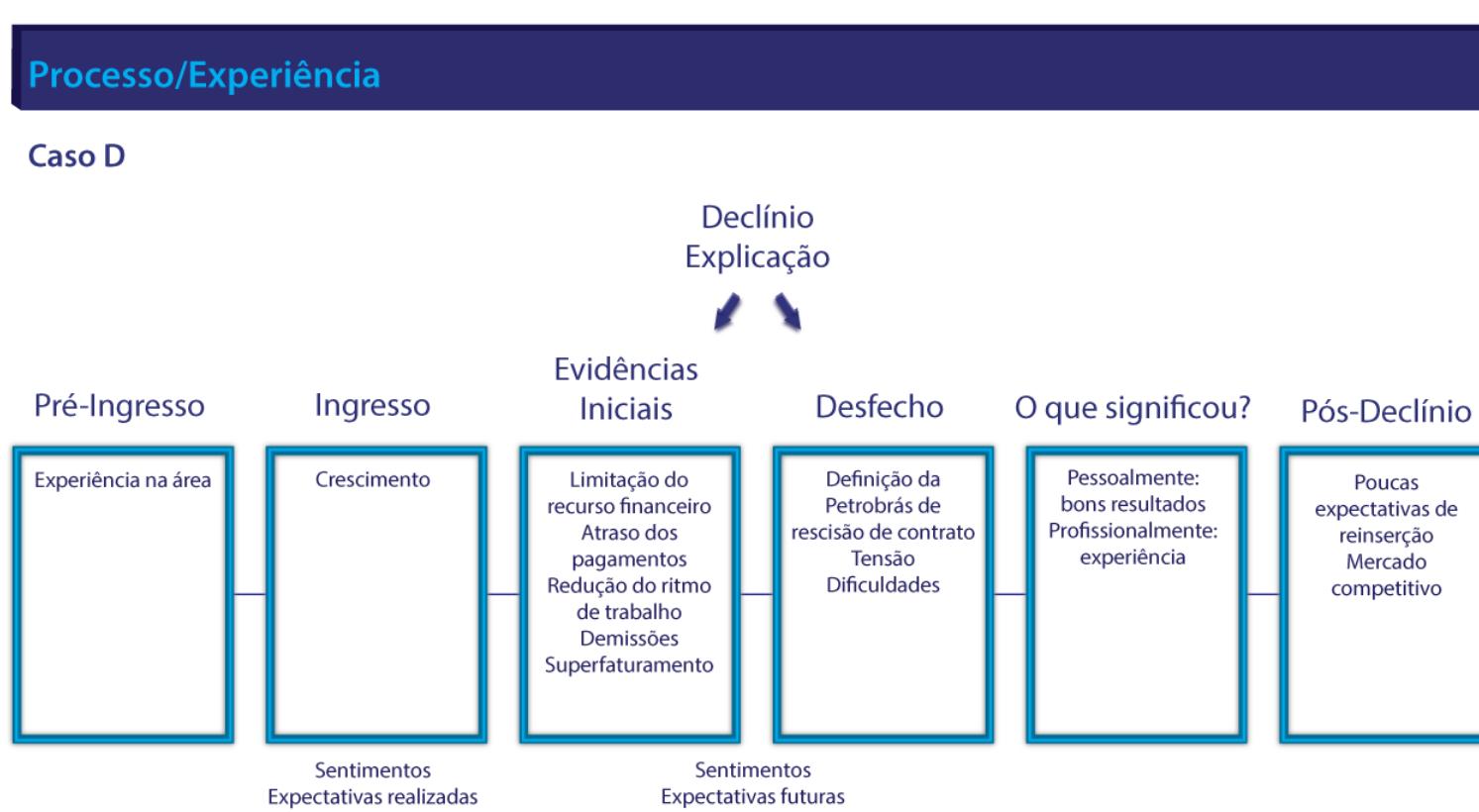
amizades, conheci meu namorado lá, desenvolvi um bom relacionamento com meus colegas de trabalho, me proporcionou um bom salário”; “Profissionalmente pra mim foi muito bom. Adquiri uma experiência boa na área de engenharia que é o curso que eu faço, e isso foi bom até para eu conseguir outro emprego agora, eu acabei de entrar em outra obra aqui, na ampliação da fibria. Então adquiri essa experiência que conta muito e pude entender o mundo das obras”; “[...] considero a melhor das experiências, ainda mais por ser na minha area, foi um aprendizado, uma escola na vida real”.

A trabalhadora expressa que não tinha boas expectativas em relação ao mercado de trabalho atual e futuro, pela pouca experiência e pela características do momento atual: “[...] o mercado está escasso, competitivo, exigente, tudo muito difícil, muita gente ainda desempregada, desde a obra”; “[...] as expectativas de arrumar um emprego eram poucas, nao tenho muitas experiencias, então sabia que iria ser difícil”; “[...] ai fui me acostumando a viver com o seguro desemprego, recebi 5 parcelas”.

As ideias explicitadas pelo entrevistado foram agrupadas em palavras chaves que sintetizam o conteúdo e foram dispostas no esquema gráfico abaixo por meio de idéias centrais sobre a experiência do caso D.

Figura 26

Representação da experiência do trabalhador D, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III.



A entrevistada relata seu pré-ingresso e ingresso, mencionando a experiência na área como algo extremamente relevante, especialmente adquirida na UFN III; assim, descreve o processo vivido como estratégia para o alcance das expectativas e metas delineadas desde o momento em que buscou a organização. A experiência lhe qualificaria para o mercado, mas almejava alcançar outras posições no projeto organizacional UFN III. Observa-se que os recursos utilizados para o alcance das metas dividem-se em atividades pessoais e profissionais que objetivavam aproximá-la de pessoas e situações que pudessem auxiliá-la no crescimento organizacional. Isso pode ser uma característica do momento de vida da entrevistada, que se propôs a ser admitida na organização independente do cargo e lá atingir outros postos. O fato pode ser interpretado como uma ambição dessa fase em desenvolver competências para atividades profissionais futuras, especialmente se considerarmos o ambiente de trabalho com predominante participação masculina, que pode expor o receio quanto à disparidade de oportunidades entre os sexos.

Para a entrevistada, o declínio manifesta-se em decorrência da divulgação dos problemas da Petrobras com a justiça, da operação Lava Jato e do baixo custo apresentado na licitação, e pelo notório superfaturamento da obra. Quando aparecem as notícias de envolvimento dos executivos da Galvão Engenharia nos esquemas de corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa, dá-se o desfecho do declínio, finalizado pela consequente manifestação da Petrobras quanto à rescisão do contrato.

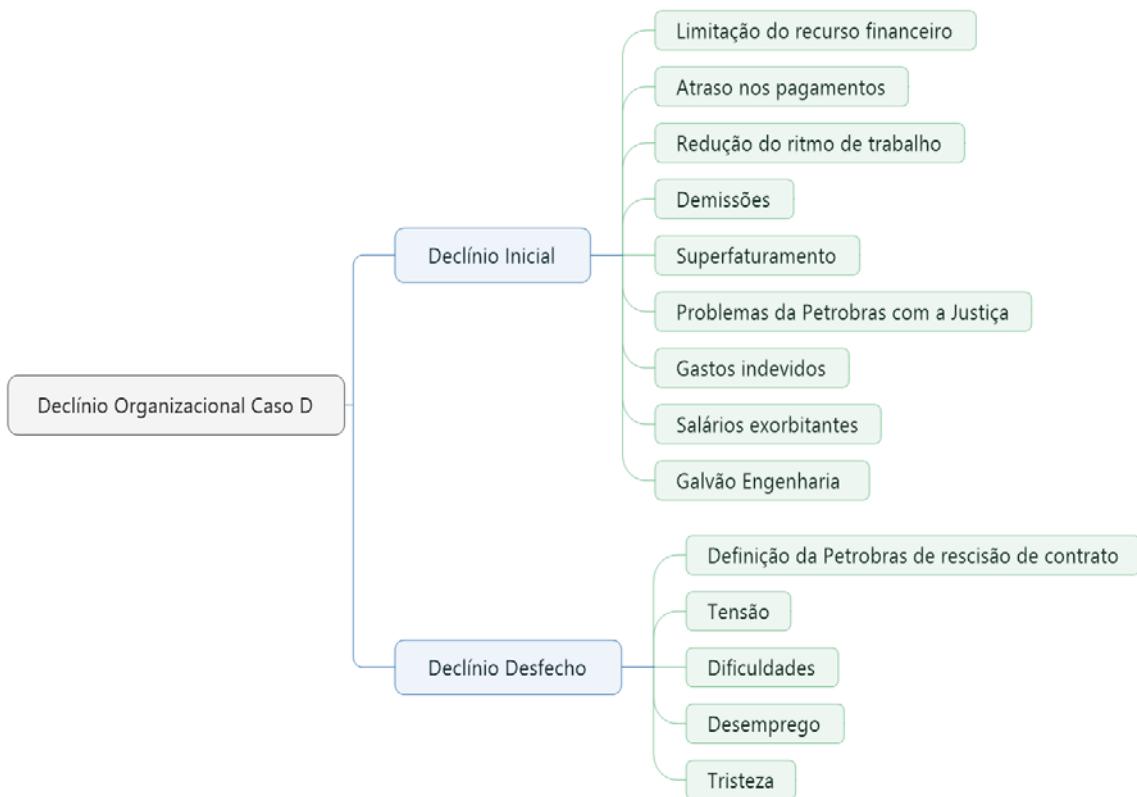
Bem presente na entrevista estavam os conteúdos de perdas, atribuídas ao fim do relacionamento afetivo, saída da casa onde morava e de toda sua condição de vida que foi perdida. Mas, mesmo assim, define como sua melhor experiência de vida, por ser fonte de diversos tipos de relacionamentos, assim como de formação profissional e remuneração, o que a permitiu interagir com outros grupos sociais. Ainda assim, considerava ter pouca experiência que isso lhe dava a ideia de poucas perspectivas de reinserção no mercado.

Tomando como exemplo o relato da entrevistada, podemos inferir que a organização contribuiu significativamente para seu aprendizado e consequente reinserção no mercado de trabalho; pois quando contactada pela terceira vez já encontrava-se na Fibria e justificava sua contratação pela experiência na UFN III.

Com a finalidade de mapear e analisar mais detalhadamente os elementos constitutivos do esquema cognitivo da experiência de declínio organizacional, e assim cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo, utilizam-se mapas na apresentação dos dados que buscam evidenciar de forma articulada a estruturação esquemática do fenômeno pela trabalhadora D.

Figura 27

Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso D.



O conceito de declínio organizacional para essa entrevistada baseia-se no superfaturamento da obra, nos gastos indevidos e salários exorbitantes; os problemas da Petrobras com a justiça, assim como da Galvão Engenharia, levaram à diminuição de recursos e, como consequência, ao atraso de pagamentos dos salários, redução do ritmo de trabalho e demissões. A tensão já era presente até que a Petrobras definiu pela rescisão do contrato; assim, o desfecho envolve dificuldades, desemprego e tristeza. Os dados indicam que disfunções organizacionais, provenientes de processos irregulares da estatal e da empresa líder do consórcio, desencadearam a restrição de recursos e o declínio.

5.2.5 Caso E: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III

O **participante E** é de Juazeiro da Bahia (BA), do sexo masculino, tem 40 anos, separado, tem três filhos, tem nível fundamental incompleto (7^asérie); possui 10 anos de experiência profissional comprovada em carteira, sendo 7 anos no segmento da construção.

Esteve na UFN III de junho de 2013 a fevereiro de 2014, e foi contratado pelo consórcio; **seu cargo era de Carpinteiro, seu salário bruto era de R\$1.396,00.** Foi desligado da UFN III, mas até o momento da entrevista não havia recebido todos os seus direitos trabalhistas e ainda encontrava-se desempregado; recebeu 5 parcelas do seguro desemprego e foi para Recife construir sua casa (onde reside atualmente), mas sua pretensão é ir para Portugal.

E diz que gostou quando soube que iria trabalhar na UFN III e a descreve como uma oportunidade; ao entrar expõe sua intenção de crescimento junto aos demais membros de equipe que fazia parte, manifesta que a experiência na construção do empreendimento foi uma oportunidade de trabalho, explicando a ampliação de sua experiência e do círculo de amizades: “[...] era uma boa oportunidade de trabalho”; “[...] pensava em crescer dentro da empresa junto com a equipe e a empresa”; “[...] mais experiencia e mais amigos”; “[...] bem ate gostei de trabalhar nela apesar dela nao pagar toda minha rescisão”.

Ele afirma que quando iniciou suas atividades na construção da UFN III já se falava em uma possível greve, mas expõe que o que causava a situação estava relacionado ao fato dos funcionários exigirem o pagamento dos salários e aponta: “[...] quando aconteceu eu ainda nao tinha entrado na área nao pois dependiamos do cracha da petrobras; [...] os trabalhadores reivindicava almento de salario e outras coizas mas”. E coloca as mudanças na rotina a partir daquele momento: “houveram mudancas na rotina de todos”; “[...] passaram exigir mais da gente pois todos os dias tinha gente demitida”. Expõe um fato que lhe chamou a atenção pois segundo ele foi a paralisação na qual ele estava que foi ocasionada por intervenção da polícia federal: “[...] mas quando a policia federal parou o escritorio sim, prenderam mais de dez pessoas que estavam roubano as rescisões dos trabalhadores no escritório”. Quando indagado sobre esse roubo ele nos explica que estavam pagando metade da rescisão e, ao inquirirmos sobre o final desse período, ele responde que solicitou que o demitissem: “[...] eu falei com meu chefe pra me colocar na lista; ele me mandou embora e disse que depois depositariam os valores mas nao depositaram até hoje”.

Ao ser contactado num terceiro momento para investigar o que significou a experiência na construção da UFN III profissionalmente, E responde como um aprendizado mas destaca essa característica na área, que é de trabalhar em outros Estados e cidades sem muitas vezes até conhecer a empresa: “*Mas um aprendizado*”; “*Na vida da gente que precisa sair da nossa cidade pra trabalhar fora*”; “*porque muitas vezes não vale apena sair da sua cidade e presta servico esas empresas q engana u trabalhador*”. Ele diz que significou tristeza e justifica o sentimento pelo não recebimento dos seus direitos: “*Me senti triste por me dedicar ao trabalho e no final das contas a empresa não comprir com seus deveres*”.

E explicita que tem vivido do seguro desemprego, e que esse dinheiro foi também para concluir a construção de sua casa própria: “[...] ate hoje peguei 5 parcelas do seguro e pronto vim pra recife construi minha casa”. O trabalhador disse que o mercado está ruim, mas que acredita em sua melhora e, apesar disso, está pensando em ir para o exterior trabalhar: “Ruim”; “eu creio que vai melhorar”; “eu estou com proposta de trabalho em Portugal, trabalhar em construção, através da minha irmã que mora lá”.

As ideias explicitadas pelo entrevistado foram agrupadas em palavras-chave que sintetizam o conteúdo e foram dispostas no esquema gráfico abaixo por meio de ideias centrais sobre a experiência do caso E.

Figura 28

Representação da experiência do trabalhador E, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III.



Apesar de E definir seu pré-ingresso como uma oportunidade de trabalho, a aprendizagem mostra-se como um elemento que dá sentido à experiência e traduz seu ingresso em expectativas de crescimento, almejadas ,nesse caso, junto à ampliação de seu círculo de amizades e desenvolvimento grupal.

As declarações do entrevistado deixam clara a mudança de rotina pela reinvindicação de pagamento de salários, destacando as demissões e maiores exigências aos trabalhadores; pode-se inferir que o declínio pelos componentes de desligamento dos colegas, aumento da exigência (sobrecarga) e atraso nos pagamentos, associados à intervenção policial e detenção de funcionários, foram componentes importantes para definição de sua solicitação de desligamento. A situação parece extinguir a possibilidade de remuneração do trabalho e, assim, desfazer as expectativas iniciais.

Constata-se, no caso desse trabalhador, que, apesar da relevância do aprendizado, o não cumprimento por parte da empresa de todas as obrigações trabalhistas deixa clara a mudança na relação do ator com a organização, assim como de suas perspectivas; o trabalho/emprego são fontes de sobrevivência e, estando com sua sobrevivência ameaçada, a relação do trabalhador com a organização se modificou. Com seu desligamento e sem o recebimento de sua rescisão, as condições financeiras para sua sobrevivência amparam-se na utilização do seguro desemprego. O trabalhador confia na estabilidade de cinco meses, tempo de cobertura do seguro desemprego para a satisfação das necessidades básicas de sobrevivência, pois não acredita que o mercado de trabalho irá absorvê-lo agora, mas futuramente sim; mesmo assim, cogita uma mudança para o exterior. Todavia, observa-se que o trabalhador experimenta sentimentos contraditórios, o que pode estar associado às incertezas quanto ao mercado.

Com a finalidade de mapear e analisar mais detalhadamente os elementos constitutivos do esquema cognitivo da experiência de declínio organizacional, e assim cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo, utilizam-se mapas na apresentação dos dados que buscam evidenciar de forma articulada a estruturação esquemática do fenômeno pelo trabalhador E.

Figura 29
Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso E.



No que se refere ao conceito de declínio organizacional, esse sujeito apresentou como ideias básicas: a possibilidade de greve, pela falta de pagamento dos salários, a mudança na rotina e a intervenção policial. Não existe nenhuma expressão quanto aos fatores externos à organização, embora cite a intervenção policial como uma ação focada em coibir o que estava sendo roubado dos trabalhadores. Associada à possibilidade de não receber seu salário, o entrevistado pensa em garantir seu sustento por algum tempo e, assim, solicita que o desliguem da empresa, pois demitido sem justa causa também teria um valor maior a receber.

5.2.6 Caso F: reconstruindo sua experiência no projeto UFN III

O participante F é de Três Lagoas (MS), do sexo masculino, tem 22 anos, casado, não tem filhos, reside com a esposa que é auxiliar administrativa de uma clínica veterinária, tem segundo grau completo; possui 3 anos e 5 meses de experiência profissional, sendo 1 ano e 3 meses no segmento da construção; esteve na UFN III de outubro de 2013 a setembro de 2014, e foi contratado pelo consórcio; seu cargo era de ajudante; seu salário inicial bruto era de R\$1.500,00, mas chegou a R\$1.000,00, pois trabalhava por hora; foi desligado da UFN III, ficou dois meses desempregado, recebeu sua verba rescisória, e estava empregado no momento da entrevista, atuando como auxiliar de controle de qualidade em uma empresa de transporte e reflorestamento em Água Clara (MS).

O trabalhador afirma não ter nenhuma expectativa em seu pré-ingresso e nem em seu ingresso na construção da UFN III, mas expressa seus sentimentos positivos, por estar naquela que, segundo ele, era a melhor empresa da cidade, e onde já no início de suas atividades laborais identificou possibilidades de crescimento: “*Muito feliz, pois na época era a melhor empresa que havia na cidade*”; “[...] queria ser encanador industrial ou soldador [...] eram funções que mais tinham oportunidade dentro da empresa”; “*lá tínhamos mais oportunidades de crescer*”; “[...] me tornar um profissional mais qualificado, tendo a empresa como referência”.

F caracteriza quando evidências iniciais de declínio tiveram início e que, de acordo com o trabalhador, envolvia os roubos e desvios de dinheiro na Petrobras: “*Tudo começou em março de 2014*”; “*Foi quando descobriram o roubo milionário que tava acontecendo na petrobras*”; “*Em 2014 descobriram que tava tendo desvio de dinheiro na Petrobras*”. Assim como o caso E, F relata a intervenção da Polícia Federal: “*E no consórcio também, a polícia federal chegou ir até na obra*”; “*Foram láh apreenderam computadores levaram um pessoal do ADM para prestar esclarecimentos*”, “*Depois desse dia , a obra praticamente parou. O trabalhador descreve o desfecho pela paralisação da obra e suas consequências, inclusive para a cidade de Três Lagoas*: “*Tava tendo corte no quadro de funcionários [...] foi em 4 de setembro*”; “[...] a cidade parou por causa da obra”.

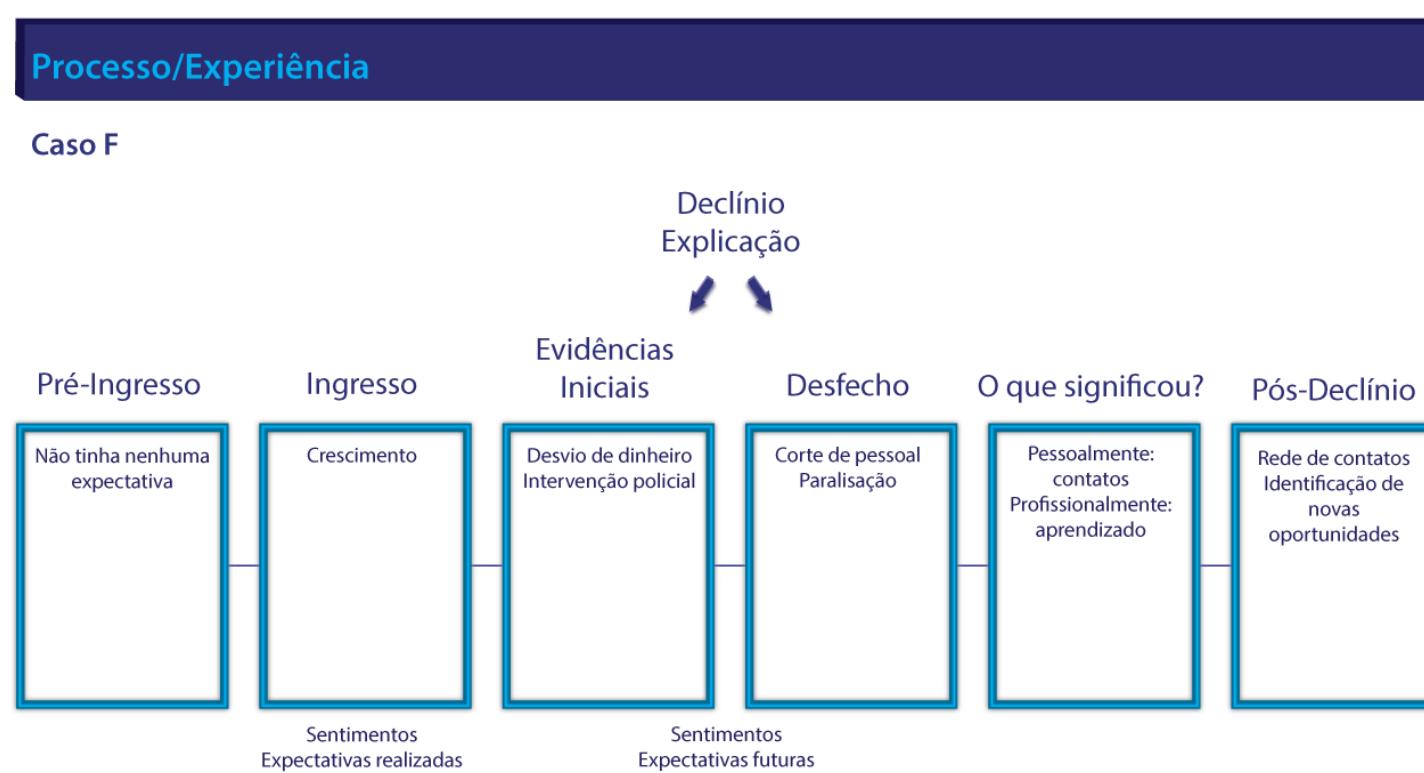
Quando indagado sobre o que significou a experiência de trabalho na UFN III, F responde: “*Lá fiz bastante alianças profissionais*”; e que profissionalmente foi um aprendizado.

Após o seu desligamento do consórcio, enfrentou dificuldades financeiras, mas não demorou a se restabelecer, relacionando sua volta ao mercado à rede de contatos articulada durante o período em que esteve na UFN III, e acredita que o mercado de trabalho tem oportunidades: “*Contas começaram a vencer tive q parar minha habilitação*”; “*Foi complicado mais fazia uma diárias e recebia o seguro desemprego*”; “*Eu conversei com amigos meus q estavam em agua clara e pedi para eles arrumarem um vaga nesta firma q eu estou hj*”; “*Olha aqui em agua clara tem muita oportunidade de emprego com a construção dessa nova fabrica de MDF*”; “*No meu ponto de vista esta bom*”.

As ideias explicitadas pelo entrevistado foram agrupadas em palavras chaves que sintetizam o conteúdo e foram dispostas no esquema gráfico abaixo por meio de ideias centrais sobre a experiência do caso F.

Figura 30

Representação da experiência do trabalhador F, do pré-ingresso ao pós-declínio da UFN III.



O entrevistado relata não ter nenhum tipo de expectativa em seu pré-ingresso. Isso pode estar relacionado à falta de experiência anterior de trabalho no seguimento e também por não estar em formação na área, ou seja, nenhum conceito formado a respeito do projeto organizacional ou da própria Petrobras. Mas já identificava o empreendimento como diferenciado, descrevendo-o como melhor empresa da cidade para se trabalhar — ideia que pode estar relacionada a toda a mobilização feita na cidade para início da obra (mobilização de profissionais, máquina e equipamentos, fornecedores, estrutura, enfim). Porém, ao ingressar, já identifica possibilidades de crescimento, evidenciando que a inserção laboral representa uma perspectiva de transformação da realidade, pela melhoria nas competências técnicas e comportamentais.

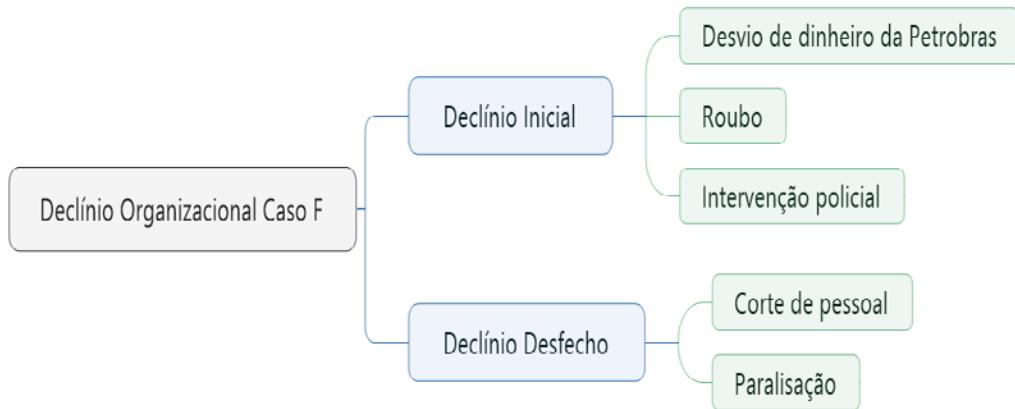
O declínio se caracteriza por roubo e desvio de dinheiro em todos os níveis da Petrobras e do projeto UFN III, e que a intervenção policial para reprimir o roubo definitivamente paralisou a obra e também a cidade. F deixa claro o descrédito social e organizacional gerado, assim como as implicações aos trabalhadores e à cidade de Três Lagoas.

Tratando-se do significado de experiência, os contatos e alianças feitas durante o período em que esteve na UFN III parecem promover sentimentos de segurança pessoal e confiança. Além desse aspecto, profissionalmente atribuiu valor ao aprendizado — indicativo de possibilidade de desenvolvimento da capacidade para o trabalho de forma a proporcionar oportunidades e reconhecimento profissional futuro.

Relatou dificuldades financeiras após seu desligamento, mas disponibilidade financeira para a satisfação das necessidades básicas de sobrevivência eram garantidas pelo seguro desemprego. Identifica seu retorno ao mercado como rápido e o atribui a experiência e aos contatos adquiridos na UFN III. Refere-se à condição favorável propiciada pelo projeto como relacionamento interpessoal e competências para o trabalho, que satisfatoriamente lhe reinseriu no mercado. Mercado este que ele define como de muitas oportunidades.

Com a finalidade de mapear e analisar mais detalhadamente os elementos constitutivos do esquema cognitivo da experiência de declínio organizacional, e assim cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo, utilizam-se mapas na apresentação dos dados que buscam evidenciar de forma articulada a estruturação esquemática do fenômeno pelo trabalhador F.

Figura 31
Esquema cognitivo de declínio organizacional do Caso F.

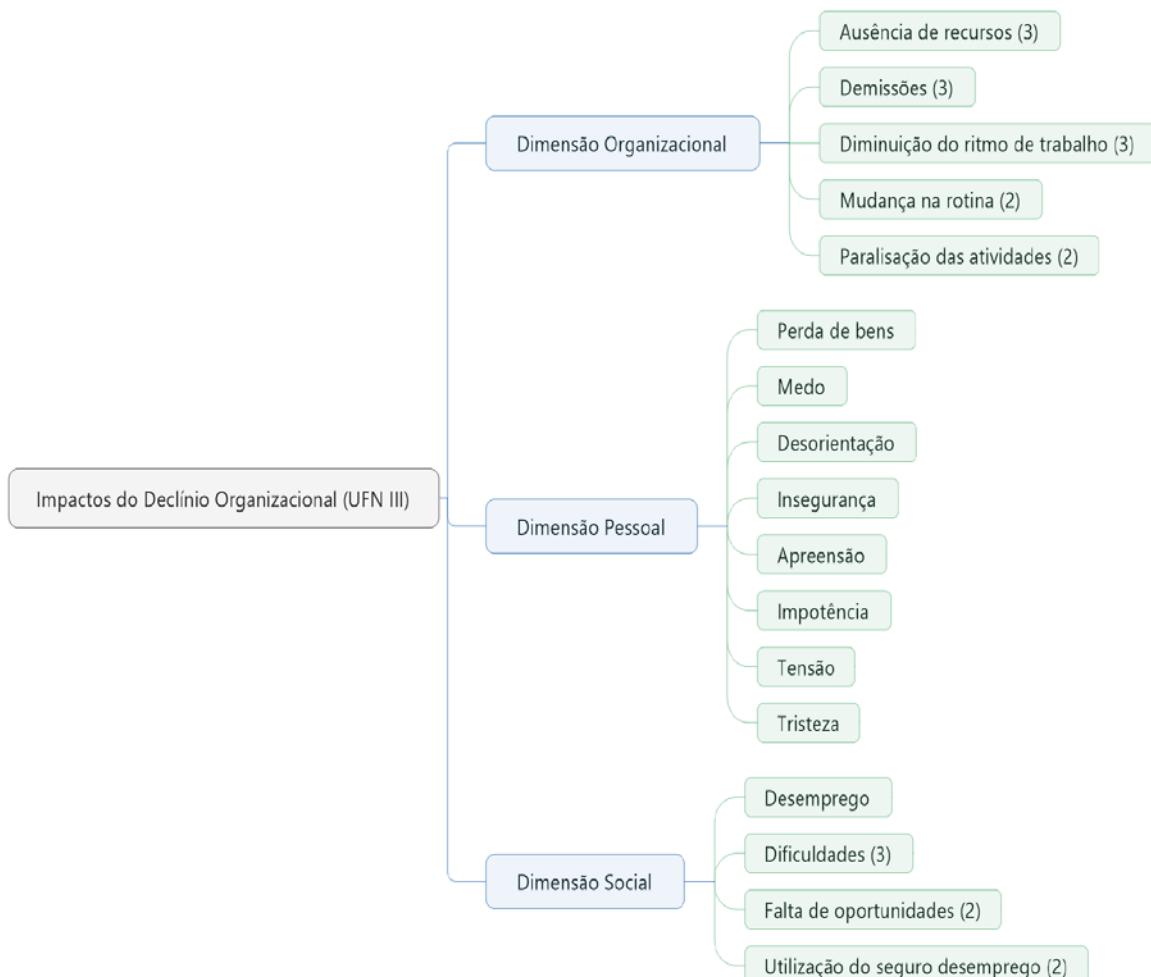


Esse entrevistado apresentou em seu discurso o desvio de dinheiro realizado pela estatal; roubo que ocasionou uma intervenção policial na UFN III. Isso promoveu o corte de pessoal e a paralisação do empreendimento. A noção revelada pelo entrevistado é o declínio como consequência da corrupção existente em todos os níveis.

Embora o significado subjetivo possa ser conceituado como esquema cognitivo, pois impacta na avaliação e influencia o comportamento (PINHO; BASTOS, 2014), existem também significados comuns, sendo que o esquema cognitivo do grupo se desenvolve a partir de seus membros e dos conteúdos das estruturas de conhecimento que podem ser partilhados e denominados de esquemas semelhantes (RENTSCH; WOEHR, 2004). Assim, a Figura 32 apresenta conteúdos gerais identificados a partir de conceitos e ideias comuns e individuais para representar as dimensões de impacto do declínio organizacional. Sendo que a frequência dos mesmos denota sua centralidade cognitiva. Quando o conteúdo foi citado apenas uma vez, não foi colocado número entre parênteses; os demais estão enumerados.

Figura 32

Impactos do declínio organizacional segundo os atores.



Inicialmente, dois grupos de características podem ser identificados como compartilhados pelos atores, pela frequência dos conteúdos; por sua vez, a percepção dos impactos pessoais são interrelacionados, evidenciando, assim, similaridade também em relação aos conteúdos que a compõem. Na visão de Orlikowski e Gash (1994), existe a tendência ao compartilhamento de conhecimentos, percepções e expectativas entre pessoas próximas. Já Sternberg (2000) argumenta que os esquemas abrangem uma série de conceitos interrelacionados em um ambiente significativo, que ao serem estruturadas incluem informações que podem ser aplicadas como base para interpretação de novas situações.

O impacto organizacional reconhecido pelos atores destaca a ausência de recursos financeiros, com gradual mudança na dinâmica do projeto, até a paralisação total. Esses dados

corroboram com os achados de D'aveni (1989), que o declínio começa quando cessam os recursos e a paralisação surge como uma resposta. Assim, os recursos assumem um papel principal no processo de declínio.

O impacto no contexto social é representado pela limitação de oportunidades, a falta de vagas, o excesso de pessoas qualificadas disponíveis no mercado, assim como a necessidade de que as pessoas modifiquem o seu sistema de vida frente as dificuldades e ao desemprego. A maioria dos indivíduos não está preparada para o evento de uma demissão; a discussão sobre a perda do emprego deve ser profunda, pois é vivida como um abandono, perda da identidade, pelo significado que a falta do trabalho assume (CALDAS,1998).

Além disso, surge no discurso dos atores o conteúdo relacionado ao impacto pessoal, como influenciado pelos eventos organizacionais, o que nos leva à compreensão da influência das características e carências organizacionais nos indivíduos remanescentes nas empresas, além das consequências negativas que reverberam ou permanecem socialmente, emocionalmente e cognitivamente, corroborando com o estudo brasileiro de Caldas (1998). Destaca-se, ainda, que para os atores a perda de remuneração e a ameaça de desemprego, que ilustram o conteúdo de abalo pessoal, assim como os diferentes sentimentos externados pela indefinição da situação, a escassez da remuneração e a necessidade de redimensionamento de um novo trabalho, salientam a importância sobre a necessidade de compreender como as pessoas pensam, sentem e agem nessas circunstâncias.

Pesquisas nessa direção, como argumentam Gondin et al. (2010), podem servir para pensar comportamentos futuros frente ao mercado. Os resultados do estudo da autora, entre desempregados e empregados, demonstram que os atores empregados preocupam-se mais com a segurança, e postula que isso esteja relacionado com a preocupação de não perder o emprego. A despeito dos dados e discussões teóricas que a ameaça ao desemprego e as demissões suscitam, uma questão pertinente é considerar as mudanças ocorridas nos últimos anos no que se refere aos efeitos das reduções drásticas no quadro de empregados por declínio ou falência, entre os atores.

No que tange ao impacto pessoal, surge o medo e a insegurança, o que para Greenhalgh (1982) é característico de situação de declínio, onde há grandes possibilidades de que os indivíduos apresentem comportamentos e atitudes negativas para com a organização, bem como à redução de produtividade. Para Tway (1993 apud CALDAS, 1998), a perda da confiança na empresa talvez seja uma das consequências mais fortes. Apesar de alguns estudos avaliarem o declínio sob um foco específico e diferente desse, sabe-se que o comportamento do empregado é reflexo de múltiplos fatores, mas os conteúdos expressos

corroboram aos resultados encontrados por Witte et al. (2010) sobre as incertezas do período, e de Kinnunen e Nätti (1994) sobre a insegurança gerada que pode ter como efeito direto a diminuição do bem-estar psicológico, entre outras consequências negativas, e como efeitos indiretos dificultar o planejamento e a tomada de decisão quanto às ações atuais e futuras, assim como promover a resistência à mudança, especialmente com experiências anteriores de desemprego (HEANEY; ISRAEL; HOUSE, 1994; DEKKER; SCHAFELI, 1995).

Os esquemas influenciam a percepção, mas, para Barr, Stimpert e Huff (1992), o perceber está incrustrado no nível organizacional, e a mudança de esquemas leva tempo. Assim, pode-se também postular que esse significado atribuído ao trabalho/emprego pode atuar como fator moderador ou agravante dos efeitos do declínio. Nesse estudo, os atores expressam sentimentos negativos em relação ao período de declínio, mas relatam a certeza e a disponibilidade em retornar ao projeto e valoração positiva à sua experiência.

Além da discussão supracitada, uma outra questão importante e que pode ser destacada é que para Moscon (2009) a intenção de permanecer na organização relaciona-se ao comprometimento, mas dados ainda controversos apontam que o comprometimento afetivo amortiza os efeitos dos estressores do trabalho. Em uma outra perspectiva, Caldas (1998) discute os atenuadores dos efeitos de uma situação de demissão em massa, argumentando que fatores cognitivos, organizacionais e individuais podem moderar o impacto. Para o autor, existem moderadores passivos e ativos, onde os passivos seriam aqueles já presentes na organização e ativos aqueles que a organização poderia desenvolver para amenizar os efeitos da situação. Ainda, corroborando Caldas (1998), argumenta que o significado do emprego para o indivíduo pode ser um grande moderador subdividido em dimensões pessoais, cognitivas, profissionais, organizacionais, entre outras.

Antonacopoulou e Sheaffer (2014) destacam a importância do indivíduo aprender com o fracasso, como base para a melhoria. Mas, para Labianca et al. (2000), parece que a resistência cognitiva à mudança pode ser um grande empecilho, pois uma das principais funções do esquema é ajudar a pessoa a identificar os estímulos, que, por sua vez, fornecem proposições sobre como podem ser interpretados as situações e os planos elaborados a respeito. Assim, um dos aspectos que mais chamam a atenção quando surge a necessidade de estudo sobre fracasso organizacional e a resistência à mudança por parte do ator refere-se à complexidade de se investigar e de acessar os conteúdos que possibilitam a sua identificação. Explicita quão importante é desenvolver estratégias e instrumentos que permitam investigar o fenômeno e suas articulações de forma ainda mais precisa.

Por último, propõe-se uma visão geral dos conteúdos evocados pelos participantes, o que permite um panorama geral dos elementos dos esquemas em diversos períodos da experiência na UFN III e no pós. Os dados apresentam-se em forma de mapas coletivos, nos quais as citações dos atores serão indicadas por setas vermelhas que apontam similaridades entre os conteúdos, assim como a complexidade dos esquemas. A comparação entre os dados encontrados e a teoria pode ser limitada, uma vez que a maioria dos estudos de declínio são estudos de corte longitudinal e tem como unidade de análise a própria organização; já os estudos sobre a ameaça de desemprego, são pesquisas quantitativas que trabalham com um número maior de casos, além de terem sido realizadas em sua maioria em outros países, que apresentam uma realidade sociocultural e histórica muito distinta da realidade brasileira. No entanto, ainda que não seja possível falar sobre a existência de um padrão ou tendência nos casos pesquisados no presente estudo, algumas semelhanças e diferenças em relação à literatura de declínio e à ameaça de desemprego foram encontradas e serão discutidas a seguir, a partir dos mapas cognitivos do grupo.

5.3 UMA VISÃO DO PROCESSO: INTEGRANDO A PERSPECTIVA DOS ATORES

De certa forma, os mapas cognitivos dos casos, oferecem uma síntese do que foi apresentado até aqui e permite também encaminhar a análise para a discussão. “O conceito de mapas cognitivos [...], sugere que os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma criação da realidade” (MACHADO SILVA et al., 1999, p. 7) tida como verdadeira pelos trabalhadores.

Na busca pela descrição do significado da experiência na UFN III, optou-se pelo mapeamento, que possibilitou a estruturação de um matriz grupal do conteúdo, capaz de evidenciar os elementos constitutivos do esquema; assim, procura-se analisá-los e discuti-los.

5.3.1 Pré-ingresso

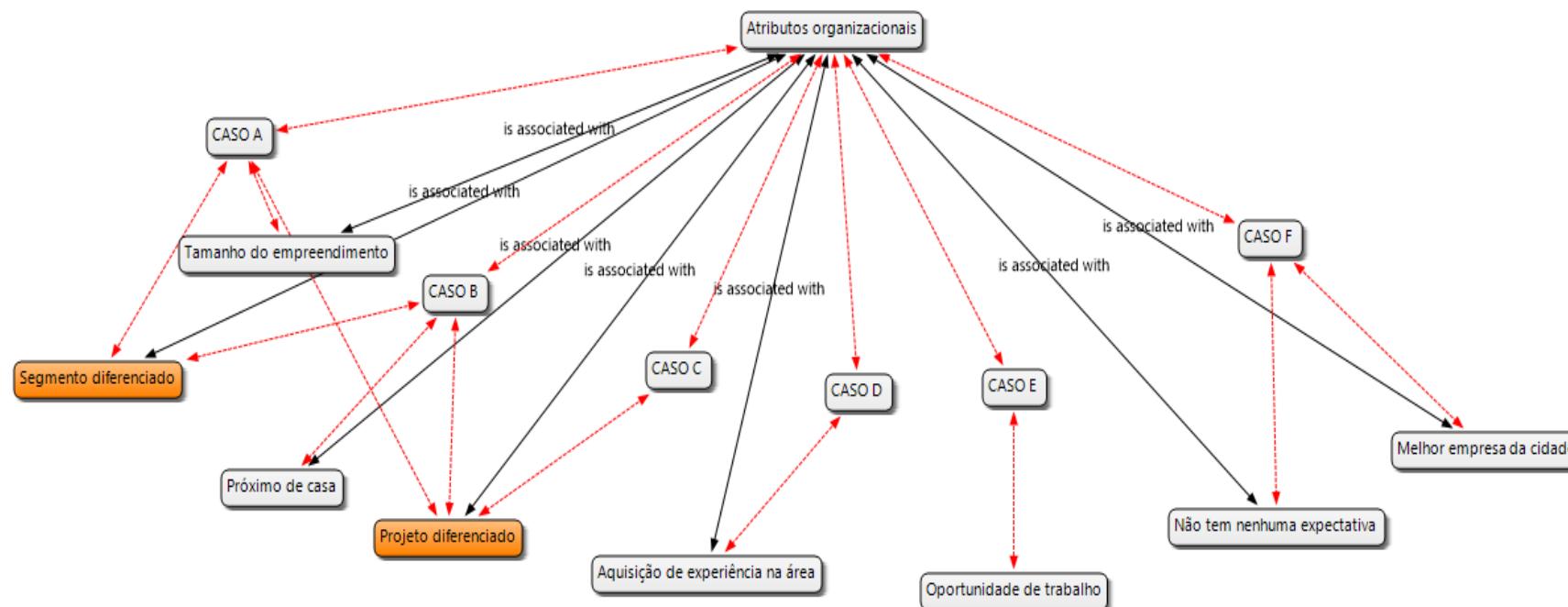
Propõe-se algumas considerações a partir da análise dos dados das entrevistas, baseada no conteúdo das mesmas, conforme explicitado no método. Para tal procedeu-se a construção de categorias a partir dos núcleos de significação que emergiram da fala dos entrevistados.

Inicialmente, apresentam-se as expectativas dos indivíduos visando discutir seu pré-ingresso na UFN III. As falas trazem informações sobre como os trabalhadores abordam o seu

pré-ingresso, que predominantemente relacionam-se às características do projeto organizacional, com destaque às suas particularidades, aqui denominadas como categoria de atributos organizacionais.

As crenças pré-emprego podem ser melhor compreendidas pelos esquemas cognitivos; os trabalhadores possuem expectativas sobre seu trabalho, cargo e organização, capazes de promover uma melhor interação entre o indivíduo e o emprego (EHRHART, 2006), o que denota que a compreensão destes, antecedentes à entrada, não é apenas conceitualmente interessante, mas também útil em um sentido prático de ajuste do ator ao contexto.

Figura 33
Esquema de pré-ingresso na UFN III.



Os casos A, B, C, D e F relacionam suas pré-expectativas às características do empreendimento: tamanho, complexidade, importância e *know-how*, que referem-se às características organizacionais; embora F relate não possuir expectativa, destaca o projeto UFN III como a melhor empresa da cidade. Neves (2013) entende que a inserção de trabalhadores em algumas realidades, especialmente as de alta performance, tendem a ser diferenciadas de organizações tradicionais. Ehrhart (2006) sugere que os julgamentos de atração dos candidatos são baseados nas informações disponíveis, visto que a adequação ao emprego está relacionada às percepções compostas pela avaliação individual sobre o local e tarefas de trabalho. Destaque para “[...] a importância das experiências vividas na formação e consolidação dos esquemas (SOUZA, 2007, p. 52).

A partir dessas considerações, pode-se dizer que os esquemas se diferenciam quanto ao conteúdo e repertório esquemático; com experiência anterior de trabalho na área, A, B e C caracterizam a pré-expectativa por quão diferenciado consideram o segmento e o projeto. D, que nunca havia trabalhado na área, tem como expectativa a experiência, mas esta, assim como B e C, encontra-se em processo de formação profissional. Já E declara sua percepção de mais uma oportunidade de trabalho e não especificamente aos atributos organizacionais. O que para Migliorini (2005) está entre alguns elementos de expectativa do trabalho, como: salário; oportunidade; reconhecimento pelo bom trabalho; segurança mediante benefícios; ambiente amigável e de apoio; tratamento justo e trabalho significativo.

As características citadas demonstram uma diferenciação entre os trabalhadores com experiências anteriores na área, que apresentam em seus relatos referências e particularidades do que viria a ser uma obra da Petrobras. Todos os quatro casos que descrevem suas expectativas possuem nível superior completo e incompleto em engenharia. A interpretação e a construção de significado sobre eventos ou situações sociais podem ser um processo inteiramente consciente; assim, Souza (2007) destaca a importância de notar que a percepção ocorre a partir de expectativas ou pré-concepções, sendo que os esquemas abrangem explicações para as questões por meio de exemplos passados. O que possibilita pressupor implicações positivas, sejam elas sociais e/ou psicológicas, diante da possibilidade de estar nesse empreendimento.

Os estudos de escolha de emprego frequentemente têm variáveis organizacionais envolvidas como base para julgamentos de ajuste (por exemplo, sistemas de recursos humanos, remuneração), invocando, assim, o conceito de ajuste pessoa-organização a partir das crenças do trabalhador (EHRHART, 2006).

5.3.2 Ingresso na organização

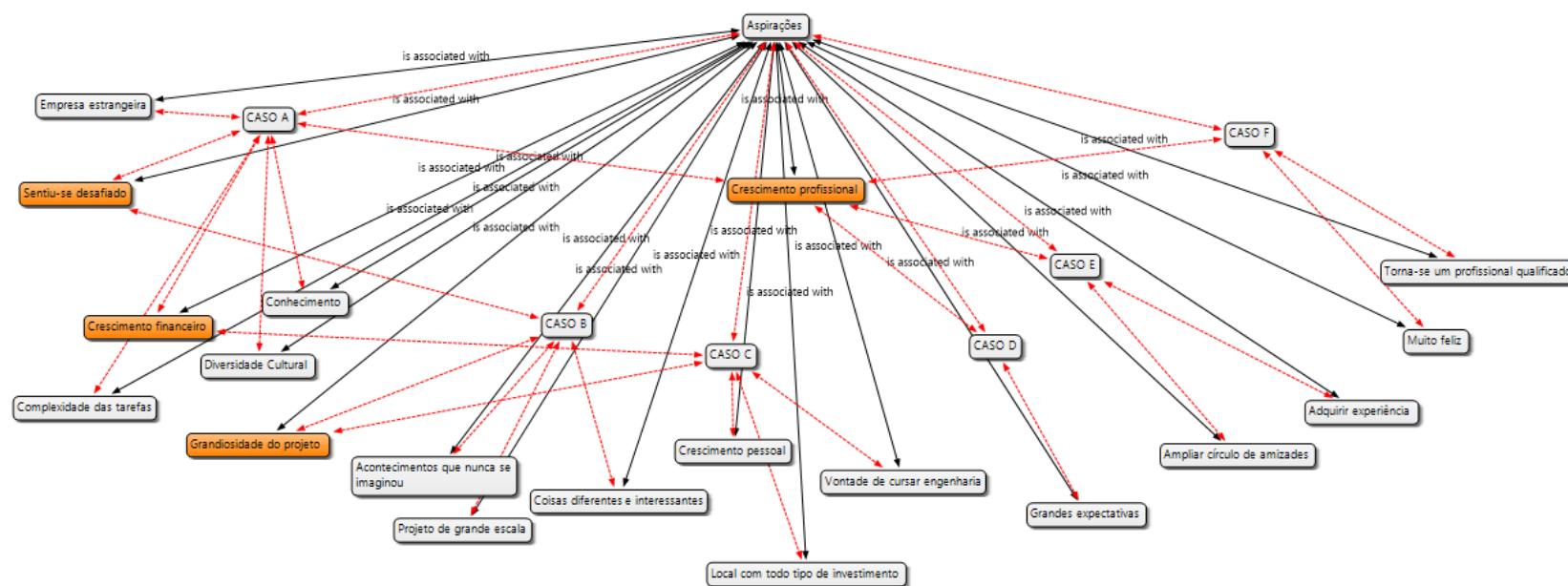
Os esquemas cognitivos permitem que os indivíduos e as organizações adquiram significado e façam sentido. Mas as limitações cognitivas podem gerar imprecisões, exacerbando ou limitando a percepção entre a disponibilidade de dados e o processamento da informação (BARR et al., 1992). Assim, os mapas cognitivos mostram-se úteis à representação que o ator tem de seu local e ambiente de trabalho, podendo ser utilizados para caracterizar a visão individual ou de grupo pela identificação de concepções compartilhadas (MACHADO SILVA et al., 1999).

Migliorini (2005) aponta a necessidade de compreensão do que ocorre na interação indivíduo-organização, destacando a forma como um trabalhador interpreta esse período de admissão. Grandes tópicos de pesquisa sobre significado “buscam identificar os objetivos que os indivíduos procuram alcançar através do trabalho e em examinar as representações cognitivas e/ou os padrões de significado que estão associados com o trabalho” (GRANGEIRO, 2015, p. 132).

Tamayo e Paschoal (2003) referem-se às necessidades do emprego associadas ao ambiente organizacional como argumento que fundamentalmente expressa as oportunidades que os atores buscam encontrar na organização para atingir seus objetivos e expectativas. O interesse inicial é satisfazer as necessidades pessoais e de ordens diversas, onde o ponto de partida são os valores, circunscritos como “representações cognitivas de necessidades e motivos”, que originam o processo, e fornecem significado cognitivo como antecedentes do comportamento; os valores representam a mediação entre necessidades e metas (LOCKE, 1991 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 41).

Assim, quanto ao ingresso no projeto organizacional UFN IIII, os participantes relataram aspirações. A partir de seu ingresso, o ator estabelece contato inicial com o projeto, o que lhe permite mais claramente conhecê-lo, adquirindo informações complementares, que são agregadas e consolidam o esquema anterior de pré-ingresso (BASTOS; JANISSEK, 2014).

Figura 34
Esquema de ingresso na UFN III.



Nota-se que todos os entrevistados, independente de sua escolaridade, tempo de experiência, cargo e/ou função, reconhecem a construção da UFN III como um projeto de caráter diferenciado. Em sua maioria, relatam expectativas de conhecimentos que enriqueceriam suas carreiras. A experiência na construção da UFN III na visão dos entrevistados daria uma melhor condição de vida, pelo aprendizado, melhores salários, treinamento e incentivos. Os entrevistados apresentam suas motivações e aspirações com propriedade e até certa nostalgia.

Os relatos prospectam o atendimento a metas individuais e profissionais pela possibilidade de crescimento, seja para atendimento à manutenção de suas necessidades ou em uma perspectiva de ascensão. Dentro desse espectro, verificam-se sentimentos de pesar pela interrupção do projeto. Ao expressarem esse esquema, percebe-se que características da relação do indivíduo com a organização predominaram e dão sentido ao ingresso, além dos aspectos já citados, surge a infraestrutura, as situações diferenciadas e complexas nos relatos de A, B e C.

As características da organização e do modelo de gestão de pessoas surgem como as mais definidoras das expectativas de ingresso visto que o projeto oferece oportunidades internas do empregado apreender, desenvolver e crescer profissionalmente (A, B, C, D, e F).

Fonseca e Bastos (2003) identificaram uma associação significativa entre percepção do ambiente e comprometimento afetivo: “O comprometimento afetivo é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização” (DUNHAM; GRUBE; CASTAÑEDA, 1994 apud TAMAYO, 2005, p. 195). Estima-se, assim, o desejo e a vontade dos trabalhadores em manterem-se como membros do projeto organizacional UFN III. Embora Luthans, Baack e Taylor, 1987 e Mottaz, 1988 (apud TAMAYO, 2005) argumentem que quanto maior o nível educacional maior também o decréscimo do comprometimento, os casos A, B, e C relatam mais indicadores de perspectivas em relação ao projeto.

As variáveis organizacionais relacionadas com o comprometimento são freqüentemente classificadas sob o nome de características do trabalho, talvez por se tratar de aspectos fragmentados da dimensão macro-organizacional. Trata-se de características ou de formas de executar o trabalho dentro de um determinado contexto organizacional. [...] Desta forma, não se trata de características do trabalho em si, mas de formas “culturais” de executar o trabalho em determinadas organizações. (TAMAYO, 2005, p. 196)

O que permite estimar que individualmente as aspirações relacionam-se às prioridades dadas pelos trabalhadores e a seus valores, pois para Paschoal e Tamayo (2008) os valores têm forte influência na motivação; os trabalhadores expressam alvos que querem atingir. No entanto, postula-se, a partir dos dados encontrados, que também os atores tenham percebido suas aspirações como metas possíveis de serem atingidas por estarem em uma obra da Petrobras, especialmente no projeto UFN III, conforme identificado no pré-ingresso pela categoria de atributos organizacionais.

Trabalhador E busca experiência e ampliação do círculo de amizades, e F se descreve como muito feliz — sendo que uma extensa parte da felicidade de um indivíduo é constituída no ambiente de trabalho, que, no entanto, não poderia ser atingida se o mesmo não estivesse na organização de trabalho (TAMAYO; PACHOAL, 2008).

5.3.3 Declínio organizacional

Os atores organizacionais, mesmo quando empregados, correm riscos relacionados à sobrevivência de seu local de trabalho e de seu emprego, especialmente em uma situação em que a organização vem declinando. Para Maheshwari (2000), a literatura sobre declínio já tem contribuições da sociologia, economia, antropologia, história, dos campos de gestão e da psicologia, mas requer a integração das diferentes contribuições.

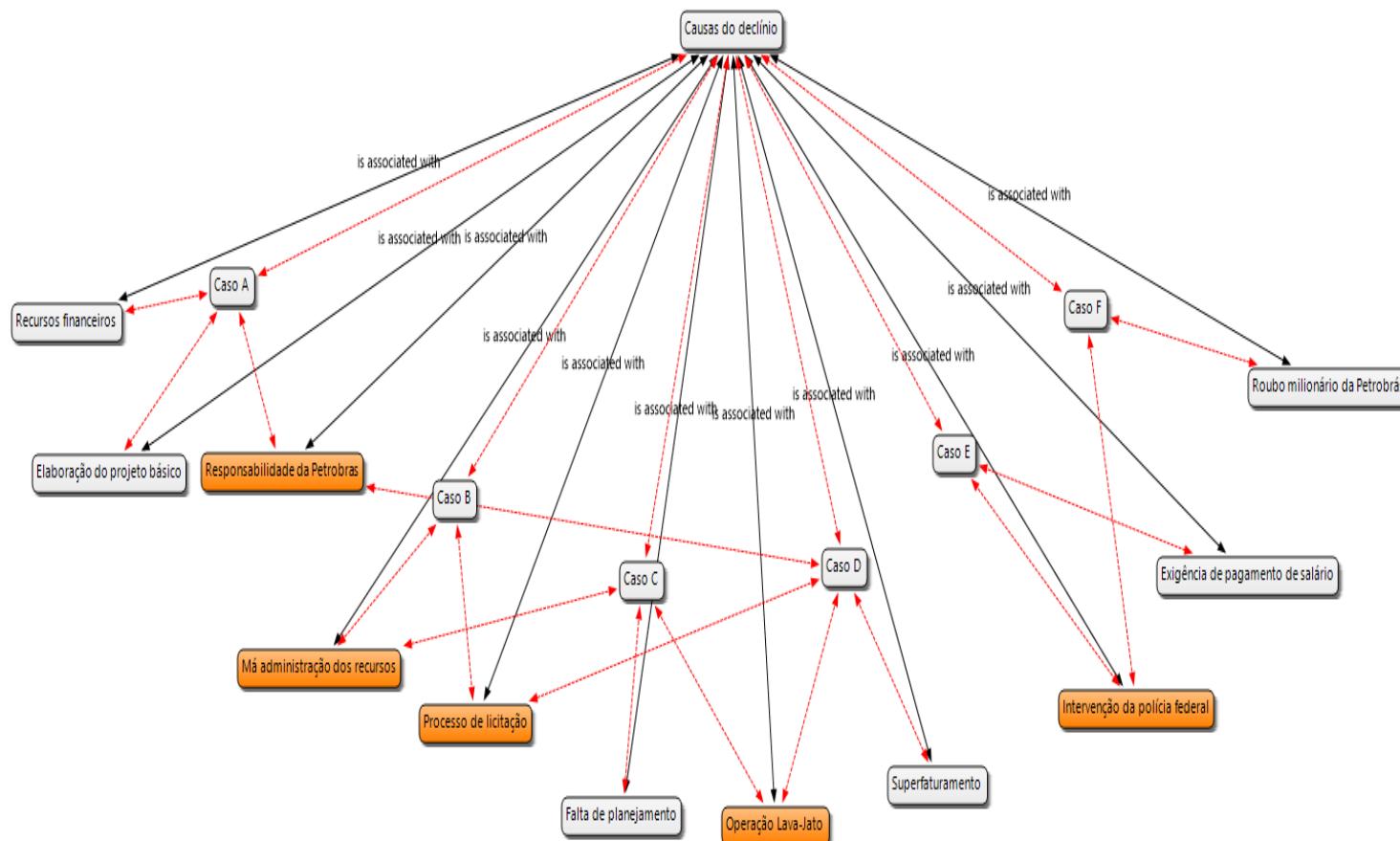
Para a abordagem cognitiva, um esquema cognitivo ou modelo mental, é a organização de elementos conceituais relacionados que representa um protótipo da abstração de um conceito que se desenvolve gradualmente a partir de experiências do passado e orienta a maneira como a nova informação é organizada (STEIN, 1992). No entanto, a relação entre os elementos que o compõem são susceptíveis de variação, mesmo os atores estando no mesmo ambiente. Assim, os dados a respeito da percepção dos atores diante do fenômeno de declínio, encontram respaldo na teoria do esquema cognitivo.

O declínio é um assunto sério não só para as partes diretamente interessadas, mas também para as sociedades como um todo. Novos estudos podem auxiliar os *insights* sobre formas de preveni-lo ou superá-lo (WITTELOOSTUIJN, 1998). Em sua maioria, os estudos de declínio focam nas consequências e não em causas ou fatores que previsivelmente conduziram ao declínio (TORRES et al., 2008). Embora não sejam evidentes os motivos porque as empresas não conseguem manter sua capacidade produtiva, rentabilidade e declinam, todos os entrevistados apontam fatores que consideram como contribuintes ou

resposáveis pelo insucesso da construção da UFN III, sendo que os conteúdos indicam causas diferenciadas, e outras compartilhadas .

Apesar de alguns estudos avaliarem o declínio organizacional sob um foco específico, Salles (2015) especifica fatores internos e externos, como causas às dificuldades em se controlar as mudanças externas e como estas podem ser agentes causadores de declínio como no caso das mudanças econômicas, restrições governamentais, competitividade, mudança social, e evolução tecnológica. Compreendendo, portanto, o declínio como um conceito que envolve causas múltiplas , apresentamos a percepção dos autores.

Figura 35
Esquema de causas do declínio organizacional.



Nota-se que os fatores associados às causas relacionam-se ao setor de atividade e à Petrobras, tanto no que se refere à elaboração do projeto básico, processo de licitação, falta de planejamento (A, B, C) quanto a sua situação atual e a operação Lava Jato (C, D, E e F). Isso caracteriza a relevância dos fatores ambientais, assim como a importância da estatal como causa do declínio para os atores, que destacam em seu discurso conteúdos sobre os fatores econômicos do país, bem como a crise no setor, relacionados a Petrobras. Assim, sugere que a resposta de continuidade do projeto organizacional UFN III também tende a ser determinado pela quantidade e qualidade das mudanças ambientais.

Os fatores contextuais, o ambiente político, legal e econômico associam-se ao declínio (F), relata o roubo milionário (D), expressa seu conhecimento sobre o superfaturamento no projeto. O ambiente em que a organização emerge é capaz de influenciar e moldar suas oportunidades ou mesmo a falta dela; argumentos que surgem na discussão sobre a combinação de situações e fatores ligados que provocam o declínio organizacional (SANTOS, 2006). Madeira (2003, p. 192) argumenta que “as causas primárias do declínio assentam-se nas condições ambientais e organizacionais” e que mudanças bruscas de governo ou do ambiente tecnológico contribuiria (KELLY; AMBURGEY, 1991; KHANDWALLA, 1992; MON et al, 1998 apud MCKERMAN, 2002).

Os relatos mostram que as características definidoras das causas do declínio, segundo a visão dos atores, além das variáveis já apontadas, são aquelas próprias dos fatores administrativos e de natureza política. O’Neill (1986) relaciona as causas de declínio a quatro fatores, sendo estes: administrativos (erros de gestão, custo de pessoal excessivo, má utilização do grupo de profissionais), competitivos (o ciclo do negócio e o aumento da concorrência), inerentes à própria atividade econômica e, por último, a causa de natureza política. Ao discutir a política como causa do declínio, o autor argumenta que “as empresas fazem parte de uma rede, onde outros membros dessa rede podem ser importantes fontes de apoio para as operações da empresa e na ausência desse apoio a organização pode declinar” (O’NEILL, 1986, p. 86).

Em particular, E e F relatam uma intervenção da Polícia Federal, surgindo apenas no discurso dos trabalhadores de produção (carpinteiro e ajudante). Os achados apontam que “[...] a interação com os outros está sujeita à influência das crenças e concepções que se dispõem a respeito da pessoa com quem se interage e a respeito do contexto em que se vive” (PEREIRA; BASTOS, 2014, p. 8).

Os ecologistas organizacionais defendem o determinismo ambiental, onde o destino da organização é definido por forças ambientais (HANNA; FREEMAN, 1984). Mas Madeira

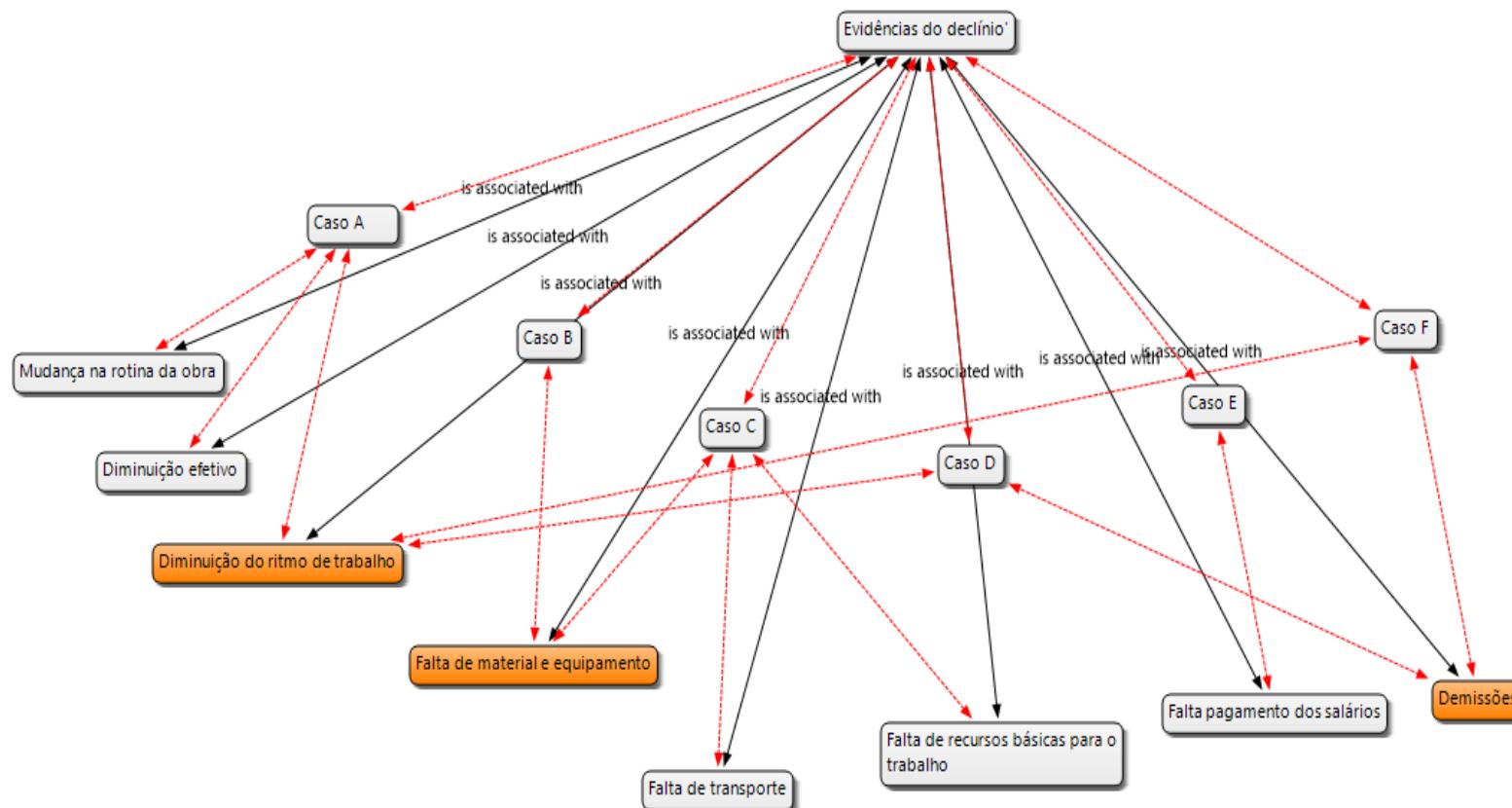
(2003) discute a visualização do fenômeno a partir de duas grandes categorias, sendo estas dependentes do ambiente e da liderança. D'aveni (1989) relaciona o fenômeno aos gestores executivos. Mas os estudos encontrados, ainda centram-se na questão financeira, sendo escassos estudos que articulem o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que incorpore dados organizacionais e de gestão (MADEIRA, 2003).

Os dados evidenciam que os atores expressam percepções associadas às causas. O que para Souza (2007, p. 54) “implica dizer que não é uma perfeita concordância, mas que eles encontram certa similaridade na forma como processam e avaliam a informação, ou seja apresentam uma consensualidade cognitiva”.

Apesar disso, e a despeito da constatação de evidências sobre o declínio, Hambrick e D'aveni (1988) e Weitzel e Jonsson (1989) apontam como necessária a averiguação de fatores que indiquem o estágio de declínio em que a empresa se encontra. A seguir, a limitação de recursos surge como o maior indicador do declínio da UFN III.

Figura 36

Esquema de evidências do declínio organizacional.



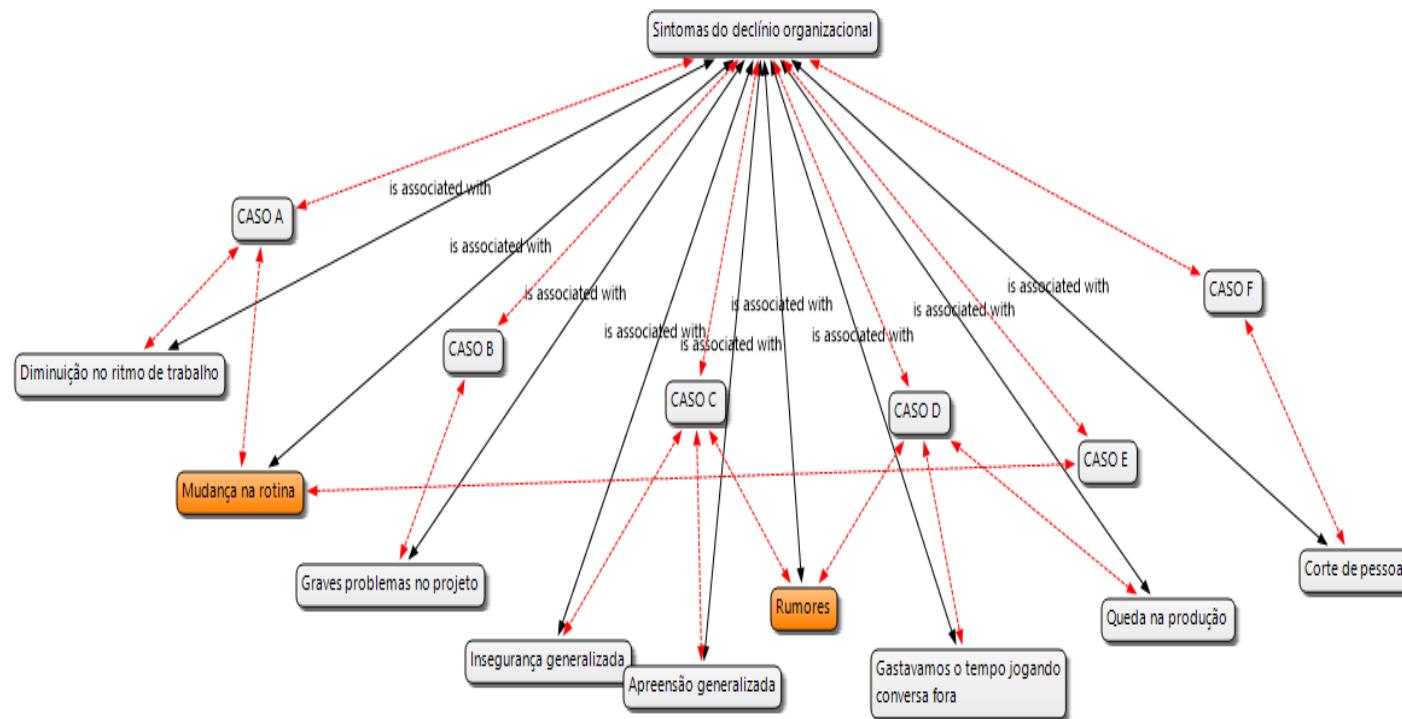
A ausencia de recurso financeiro aparece como uma evidência básica de declínio, a partir da qual outros traços também são indicados, como diminuição do ritmo de trabalho (A, D, F) e do efetivo (A), falta de transporte, equipamentos, recursos básicos para o trabalho, e de pagamentos (B, C, E). Cameron et al. (1987) ressaltam que a redução de recursos ocorre durante um período de tempo, mas para Weitzel e Jonsson (1989) os recursos são drasticamente reduzidos na fase de dissolução, sinalizando a ausência de medidas de recuperação ou comprovando que estas não foram eficazes.

Rozanski (1994 apud MADEIRA, 2003) também considera o fenômeno como uma circunstância ocorrida em um período de tempo e caracterizada pelo considerável encolhimento dos recursos organizacionais. A inabilidade em lidar com as condições desfavoráveis da organização declinante resulta na perda de controle e de recursos, ressaltando o aspecto financeiro como o principal fator de declínio (REGO; CUNHA, 2003).

Os resultados da limitação ou ausência de recursos, segundo D e F, fornecem evidências de que o dinamismo da tarefa e do ambiente associado à instabilidade relacionam-se às mudanças, também ocasionando demissões. O estudo de Chandler, Honig e Wiklund (2005) aponta que a saída de membros da organização influencia no desempenho organizacional. As demissões são tidas por Caldas (1999) como algo inevitável frente à necessidade de mudança organizacional, utilizadas como um mecanismo de ajuste para um período específico e, nesse sentido, conjuntural. Mas transformam-se em um sistema permanente; ou seja, transformam-se em práticas estruturais e que requerem a identificação do que representam aos trabalhadores.

Existem três causas mais reconhecidas de declínio — mudança ambiental desfavorável, estrutura ineficiente e estratégias frágeis —, a partir das quais os sintomas como a escassez de recursos indicam a limitação das possibilidades de recuperação (MADEIRA, 2003).

Figura 37
Esquema dos sintomas de declínio organizacional.

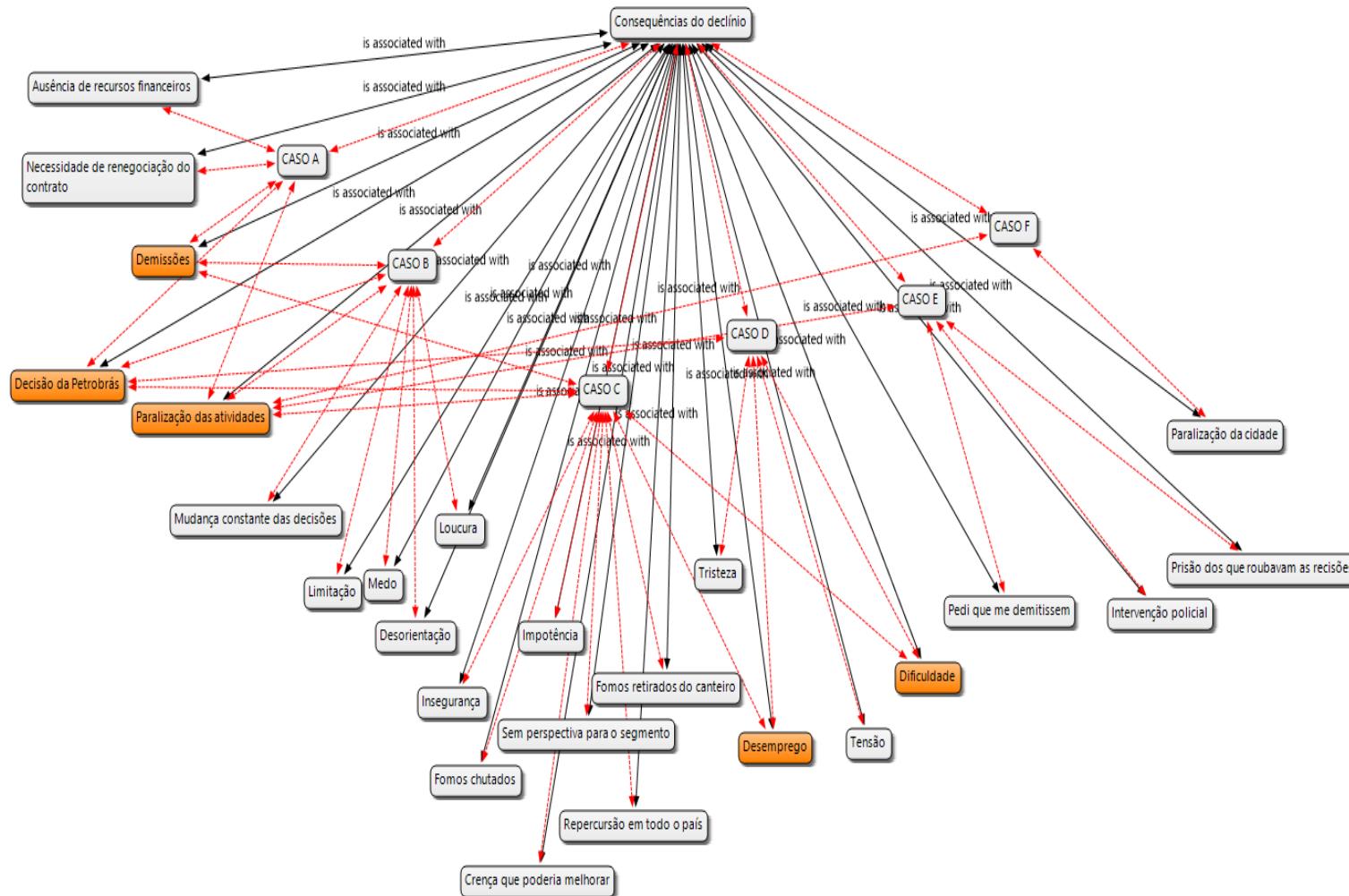


Mckernan (2002) classifica os sintomas do declínio em físicos, gerenciais, comportamentais e financeiros. A, D, e E expressam as mudanças na rotina, com diminuição do ritmo de trabalho e queda na produção, que B reitera minuciosamente e define como graves problemas no projeto. As falas expressam problemas gerenciais e financeiros, evidenciando que o processo de declínio começa com as alterações no ambiente e/ou nas características da organização (MCKERNAN, 2002). Para Madeira (2003), o fenômeno de declínio pressupõe que a degradação da empresa tem início com sintomas primários que referem-se a deterioração do desempenho, mas argumenta que a degradação se oficializa com a crise financeira. As tentativas mal sucedidas de adaptação à situação faz surgir o caos, com corte de clientes, fornecedores e de pessoal; é uma fase de crise em que devem surgir uma série de medidas para sua recuperação (MADEIRA, 2003), mas que não manifestam-se no discurso dos entrevistados.

Contudo, a análise sobre a escassez de informações já identificada pode ser realizada de acordo com Jick e Greenhalgh (1981). Tendo-se o entendimento de que a rede de rumores surge como um sintoma do período. Apresentando-se como difícil e até traumático para os atores, neste momento, novamente aparece o corte de pessoal (F), a queda no produção (D) e a redução no ritmo de trabalho (A). D'aveni (1989) reconhece e associa a redução de recursos humanos ao declínio, demissões que tendem a acarretar danos psicológicos aos que ficam, como o destaque dado por (C) ao relatar insegurança e apreensão generalizada (CALDAS, 2000).

Por outro lado, quando se trata das consequências do declínio, pode-se observar uma significativa diferença na densidade e complexidade do esquema. Rousseau (2001), ao discutir a complexidade dos esquemas, argumenta que quanto maior a matriz de ligação mais complexo tende a ser o esquema. A partir da análise das cognições a respeito das consequências, pressupõe-se que a complexidade é formada pela mobilização de diversos conteúdos, mobilizados pela ameaça de desemprego.

Figura 38
Esquema das consequências do declínio organizacional.



Para os atores, o declínio acarreta demissões (A, B e C), desemprego e dificuldades (C e D) como nestes apontamentos. B destaca uma mudança constante nas decisões e C a falta de perspectiva. Em relação ao aspecto social, F relata a paralisação também da cidade. Madeira (2003) argumenta que algumas características são consequências potencializadas do declínio, como os conflitos e a diminuição da moral. Para Cameron et al. (1987), o declínio como fonte de incertezas podem ter efeitos distintos nas organizações e em seus atores.

Mas nesse sentido também surgem os gestores e a gestão como um fator fundamental tanto para facilitar como para limitar a codificação das informações entre os atores. Madeira (2003) sinaliza a tendência da gestão em negar o declínio e até a crise financeira. O que permite compreender, portanto, a ausência de *feedback* dos gestores sentida pelos atores. Para Maheshwari (2000), gestores que tentam evitar ou retardar a emergência das reações do declínio por segredo, rigidez, centralização, formalização, bode expiatório, conflito, e conservadorismo, aumentam ainda mais a gravidade do mesmo, onde o resultado do processo de declínio será a paralisação e/ou falência.

Para Whetten (1980 apud OLIVEIRA, 2011), o declínio pode ser visto como uma estagnação, pela má gestão ou falta de competitividade, associada à diminuição da capacidade da organização no mercado ou como contração, pela escassez do ambiente, como uma diminuição de todo o mercado; para o autor, a contração seria um homicídio e a estagnação um suicídio. A paralisação do projeto organizacional UFN III é identificada como consequência do declínio, e assim citada por todos os atores (A, B, C, D, E e F); e relacionada na maioria dos casos (A, B, C, e D) à decisão da Petrobras.

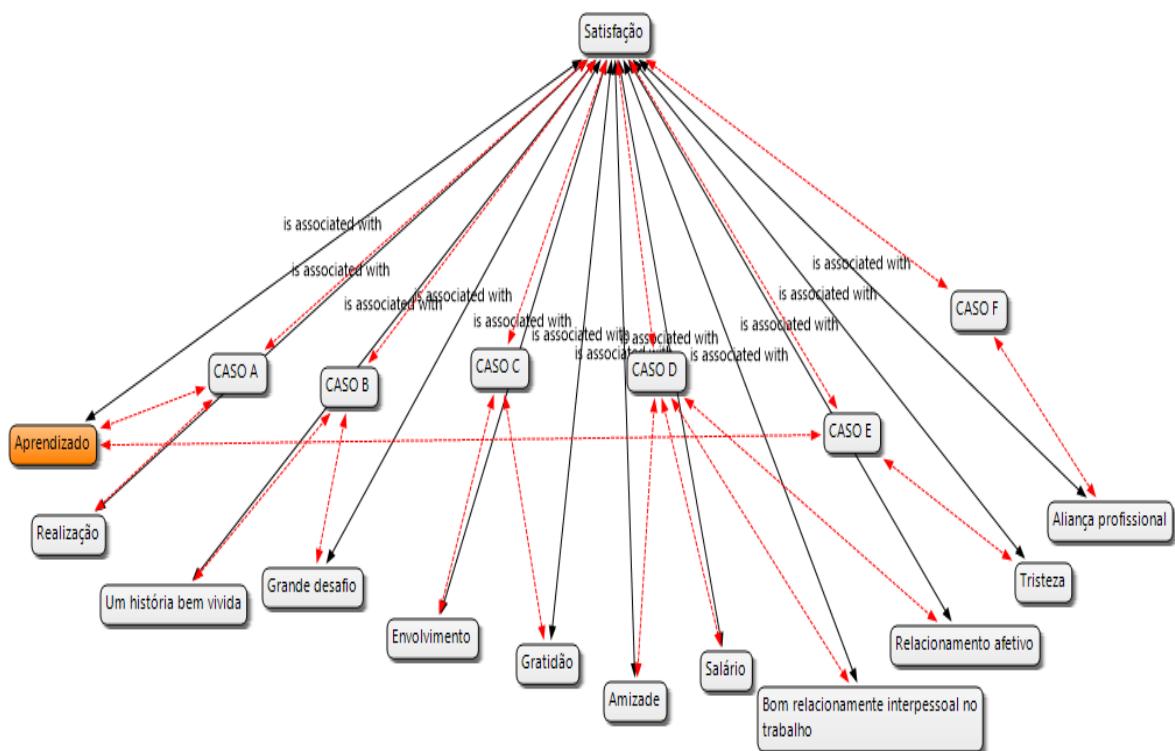
Para Barr et al. (1992), os esquemas determinam as informações que receberão atenção, pois são responsáveis pela construção de significados. Assim, sem dúvida, despontam os relatos sobre as consequências do declínio dos atores que mantiveram-se até o final, ou seja, até a paralisação do projeto. As denominações empregadas e as justificativas deixam mais explícitos os efeitos da situação, mudança constante nas decisões (B), medo (B), loucura (B), desorientação (B), insegurança (C), impotência (C), falta de perspectiva (C), tensão (D), tristeza (D). Dados que corroboram os achados de Caldas (1998, p. 94), que descreve esse processo como a “síndrome dos sobreviventes, envolvendo sentimentos fortes e ambivalentes de dor, medo e culpa, mas também de alívio e excitação, daqueles que mantêm seus empregos após enxugamentos”.

5.3.4 Significado pessoal

O significado do trabalho expressa a imagem e o conceito a partir da experiência, que varia individualmente quanto ao sentido, juntamente com o compartilhamento de conhecimentos sociais (BORGES; TAMAYO, 2001). Individualmente, os conhecimentos e percepções se organizam em esquemas cognitivos, estruturas que contribuem com a definição das percepções, assim como de comportamentos futuros e reações. “Em uma perspectiva psicológica e cognitivista, admite-se que a experiência cotidiana dos indivíduos constitui a base sobre a qual eles constroem suas percepções e conhecimentos acerca do mundo que os cerca” (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995, p. 22).

Figura 39

Esquema do significado pessoal da experiência.



Quanto ao significado pessoal da experiência, é possível perceber diferenças na expressão do trabalhador, revelando a subjetividade no significado da experiência, porém interrelacionados. Na literatura, Caldas (1999, p. 5) também aborda essa questão discutindo que “diferentes indivíduos podem dar diferentes significados ao trabalho”. Aprendizado e

realização (A, E); história bem vivida e grande desafio (B); envolvimento e gratidão (C); amizade, relacionamento afetivo, salário e bom relacionamento interpessoal (D); e aliança profissional (F); são percepções de aspectos positivos sobre a experiência na UFN III com focos e bases distintas, mas que em sua maioria revelam satisfação pela reciprocidade entre os atores e organização. Ao mesmo tempo, há o relato de tristeza (E), evidenciando o aspecto negativo pela forma como terminou a experiência.

O significado do trabalho refere-se à concepção e ao valor atribuído às atividades, o que, para Borges e Tamayo (2001), tem sentido pessoal e social; assim, pode-se dicitu-la como cognição subjetiva e social (BORGES,1998) a partir dos atributos e inferências, com demonstração de carga emocional como aspectos importantes para definir o significado pessoal. No caso, a matriz acima revela que a prática laboral na UFN III indica satisfação por ser fonte de experiência, de relações humanas satisfatórias, garante a aquisição de conhecimento, e oferece condições de sobrevivência e ascenção social pela remuneração associada à noção de um emprego diferenciado. Dessa forma, fatores pessoais como escolaridade, a natureza da ocupação e o setor de trabalho não se mostram diferenciadores significativos da percepção do significado pessoal do trabalho na UFN III para os indivíduos.

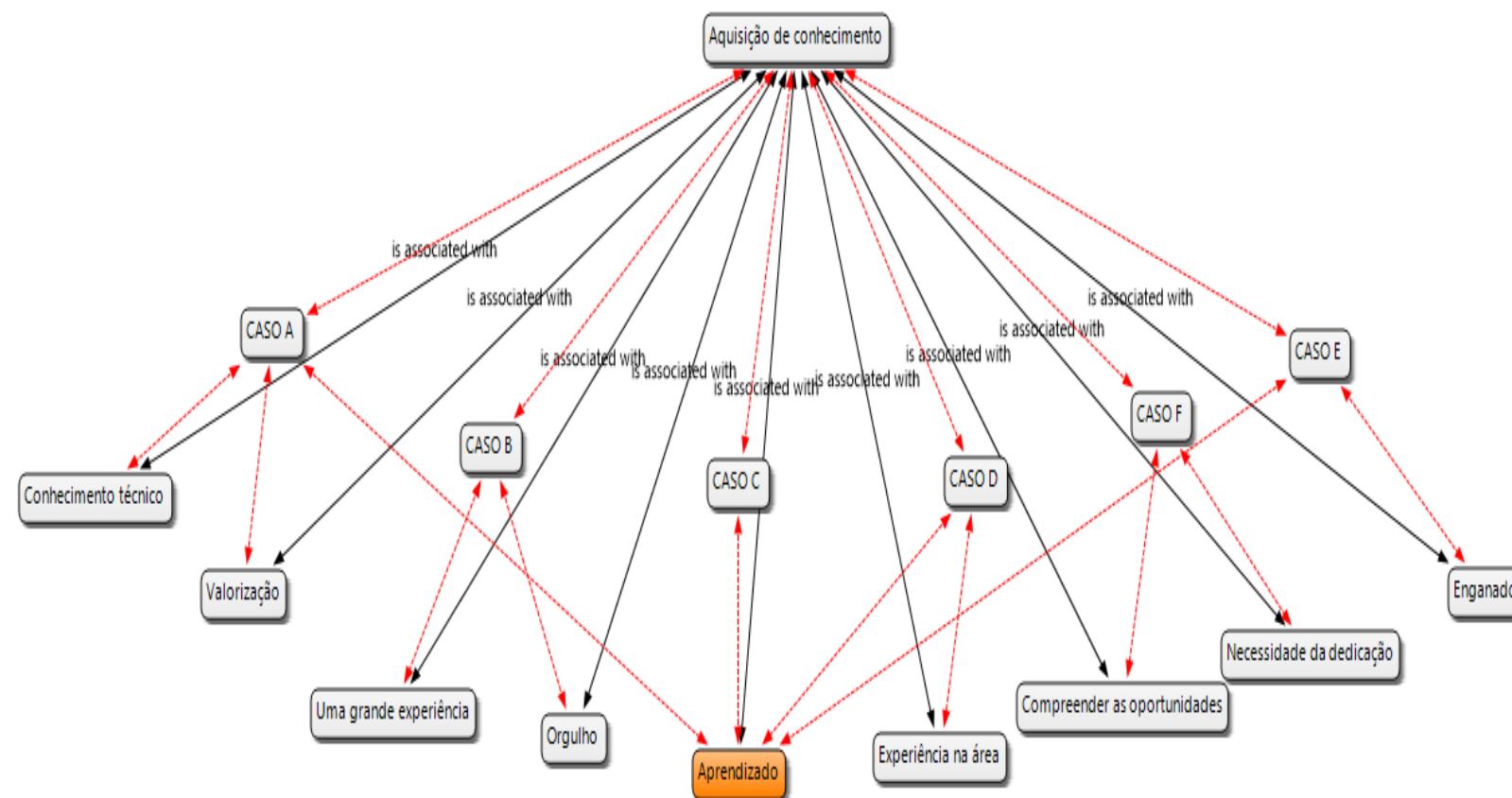
Como se observa, o significado pessoal expressa a identificação com aquilo que se conquistou no trabalho e por ele durante o período na UFN III.

5.3.5 Significado profissional

Em relação ao significado profissional, os casos (A, D e E), o aprendizado mencionado pelos atores com distintas escolaridades e funções, pode ser interpretado como uma ambição dos componentes, adicionadas às atividades de seus emprego na UFN III, onde buscavam também ascensão organizacional por meio da busca de oportunidades.

Figura 40

Esquema do significado profissional da experiência.



Quanto ao significado profissional, observa-se que a experiência propicia aos atores a perspectiva de adquirir novos cohecimentos, destacando a forma como elas contribuem para o seu desenvolvimento. O que para Morin, Tonelli, Pliopas (2007) é um aspecto almejado no mundo das organizações. Essa análise baseia-se no que Pinho e Bastos (2014, p. 125) enfatizam sobre a análise de conteúdo, pois a mesma não se resume à descrição do conteúdo, mas, sim, “a seus efeitos e consequências”. A noção que foi revelada a respeito indica aspectos valorativamente positivos, em que predomina o diferencial da organização, com carga afetiva, pois carrega consigo potencial de crescimento e desenvolvimento profissional.

Assim, em concordância com Morin et al. (2007, p. 52), é possível pensar que: “trabalho com sentido passa a ser aquele que proporciona a aquisição de habilidades e conhecimentos, que permite o aprimoramento de competências do indivíduo. A declaração dos entrevistados A e B expressa a experiência como fonte de orgulho e reconhecimento; pode-se inferir a influência de características do momento de vida desses atores, que na ocasião também ocupavam cargos de chefia (Gestor e Coordenador, respectivamente).

O conhecimento teórico (A), a experiência (B e D), o aprendizado (C), a compreensão de oportunidades e a necessidade de dedicação (F) expressam uma valorização positiva da experiência, acompanhada pela noção de empenho. Mas houve uma avaliação negativa (E), referindo-se a ter sido enganado devido ao não recebimento de seus direitos trabalhistas. Esse último dado acerca da percepção do caso E nos permite inferir que o cumprimento das obrigações econômico-financeiras da empresa para com o trabalhador torna-se valorativamente relevante para o reconhecimento da significação do pessoal e profissional na vida desse indivíduo.

Conclui-se, portanto, que as características consideradas centrais pelos atores entrevistados no pré-ingresso e ingresso na organização estão associadas ao vínculo afetivo e, mais especificamente, relacionam-se com a identificação com a organização, o orgulho, o reconhecimento e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento, vinculando-se positivamente ao significado pessoal e profissional da experiência.

5.3.6 Pós-declínio

O pós-declínio também relaciona-se ao desligamento do trabalhador do projeto organizacional da UFN III e as perspectivas e realizações quanto ao mercado de trabalho.

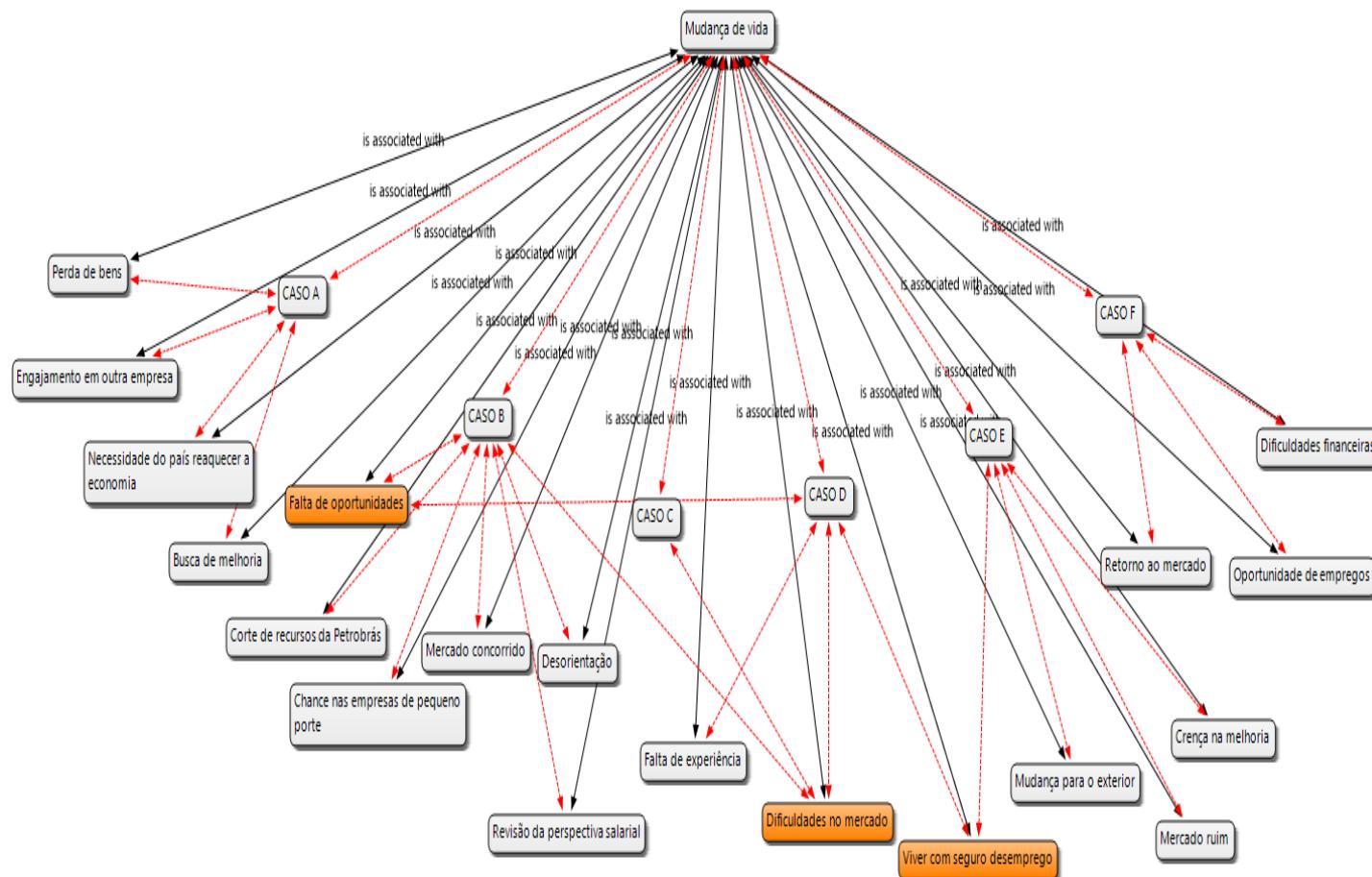
Leana e Feldman (1988) descrevem a perda do emprego como um evento estressante que evoca alterações perceptuais, emocionais e fisiológicas. A interpretação cognitiva do

evento desperta emoções que influenciam a maneira como o mesmo lida com a perda do emprego e estabelece novas rotinas, pois os esquemas cognitivos selecionam as informações salientes e determinam como serão interpretadas (BARR et al., 1992). Focado em *insights* sobre a experiência interior e subjetiva do indivíduo, Caldas (1999) busca, por meio de metáforas, obter dados sobre a dimensão psicológica e psicossocial do trabalhador ao perder um emprego, e identifica vários efeitos negativos.

A despeito das informações sobre mercado em que os atores buscariam se reinserir, Clemente Ganz (2015) nos dá um panorama, descrevendo a transformação radical pela qual vem passando o país desde o primeiro semestre de 2015. Alterações significativas com indicadores que apontam para diminuição da perspectiva econômica, aumento do desemprego e da informalidade e queda de renda. Esse cenário, com características opostas às observadas na última década, volta a promover a diminuição dos salários pagos aos novos contratados no país; o drama do desemprego tem enredamento com desalento, sofrimento, luta e desespero pelas dificuldades causadas aos trabalhadores e suas famílias. Situação esta que surge explicitamente no discurso dos trabalhadores. Mas também sinalizada pela dinâmica atual, na qual se reenganjar no mercado ou conseguir um outro emprego não livra ninguém da possibilidade de, repentinamente, passar novamente à categoria de desempregado.

Há também um terrível impacto econômico sobre as atividades de construção no país, pelo efeito devastador que as investigações da Lava Jato e a situação da Petrobras tem sobre as expectativas de quem investe. Ou seja, a população sofre consequências diretas dessas questões, que por diversos motivos limitaram o ritmo de atividades de negócios da área, reforçando o ciclo de desemprego. De forma resumida, a descrição acima objetiva contextualizar a realidade encontrada pelos atores da UFN III no mercado. Nesse sentido, os conteúdos partilhados entre os mesmos revelam caracteristicamente as mudanças de vida, evidenciando que a constituição e a dinâmica da realidade interna que orienta suas ações têm do ambiente social uma significativa contribuição.

Figura 41
Esquema das mudanças de vida, no pós-declínio.



Após o desligamento, A discorre sobre as perdas de bens, relata sua inserção em uma nova empresa (com uma remuneração menor) e atribui isso à situação atual do país, mas garante que vai continuar a busca por melhorias em sua vida profissional e econômica; C, embora também recolocado, expressa somente as dificuldades; D aponta as dificuldades, mas ressalta o respaldo do seguro desemprego à sua sobrevivência; e F cita as dificuldades financeiras que existiram após o declínio, mas em seguida já coloca as oportunidades existentes. Os dados fornecem evidências claras de mudanças na compreensão; esse aprendizado com associações sociais a partir do ambiente pode prover a eliminação de conceitos assumidos anteriormente e a projeção de outros. Pode-se presumir, a partir dos dados, que as dificuldades vividas são consideradas como contribuições a modificações ou pequenas mudanças às interpretações de mercado.

Os conteúdos que ilustram a visão do mercado que irão enfrentar, apresentam-se associadas às dificuldades políticas e econômicas do país (A, E, B), com obstáculos como a concorrência e a falta de experiência (D). Torna-se evidente que o modo como significam a experiência depende de suas características pessoais, sociais e da forma como seus conceitos estão interrelacionados, e dos pressupostos que dão sentido à realidade que lhes permite lidar com as mudanças. Fatores sociais e informativos desempenham um importante papel na estrutura de conhecimento, mas não se deve fazer uma avaliação estática da estrutura de conhecimento — processo definido por Walsh (1995) como desafiante no desenvolvimento de uma visão mais dinâmica do processamento das informações nas organizações.

A categorização social é sempre o passo inicial para formação das impressões, que podem extrapolar esse conteúdo estereotípico, especialmente quando foge, em alguns aspectos, às expectativas iniciais ou quando for merecedor de uma atenção mais individualizada em função da relevância para o indivíduo. O emprego e também o desemprego continuam a ser experiências únicas para os indivíduos, resultante da combinação idiossincrática de suas circunstâncias particulares (SWINBURNE, 1981). Caldas (1999) destaca como seguro afirmar que os indivíduos sofrem os impactos do desemprego e o avaliam subjetivamente, o que permite que se adaptem a sua forma, dependendo de suas condições pessoais, significativamente variadas e complexas. Buscar empresas e remunerações menores, assim como flexibilizar-se em relação aos cargos, surge como uma estratégia de enfrentamento à situação para reinserção. Embora B ainda esteja em situação de desemprego, ele define sua pretensão salarial a menor do que na UFN III e o trabalhador E pensa em ir para o exterior, em busca de emprego e de uma remuneração melhor.

Todas as características referentes à intenção de se inserir permanecem associadas ao mercado, e corroboram com os argumentos já discutidos sobre a situação atual do país. Quanto às necessidades dos atores reduzirem suas expectativas atuais, especialmente as salariais, é importante destacar a ênfase depositada na crença da melhoria durante as entrevistas. O que dá uma conotação temporária à estratégia. Ao caracterizar as mudanças que demarcam a visão dos atores sobre o mundo contemporâneo do trabalho, se faz necessário considerar o sofrimento para aqueles que não conseguem reempregar-se, como B que relata desorientação desde o desfecho de declínio, mas complementarmente para aqueles que trabalham também, pela frustração ou insatisfação quanto à realidade atual.

No caso deste estudo, A, C, D e F definem suas ações para conseguir melhorias; o trabalhador A procura ascensão na empresa onde está; C identifica a formação em nível superior como uma forma de conseguir crescer; assim como D, que associa essa possibilidade ao estudo e também à experiência; F cita a mobilização de sua rede de contatos. Mas apesar do predomínio da redução de recompensas ter sido a mais citada pelos entrevistados (A, B, C, D) no que se refere a adequação à realidade do mercado, pode-se supor uma incompatibilidade quanto à necessidade de remuneração identificada por B, mas também chama a atenção o fato desse ator, assim como o E, não definir nenhuma ação, estratégia ou comportamento necessário para o alcance de seus objetivos. Para Souza (2007, p. 45), são “os esquemas que ajudam as pessoas a gerenciarem, de forma simples e efetiva, as complexas características do ambiente social e do trabalho”.

Ainda no que diz respeito aos comportamentos, Harris (1994) argumenta que esquemas cognitivos mentais servem como mapas que orientam internamente as interpretações do passado, presente e expectativas para o futuro, guiando os comportamentos subsequentes. Os esquemas reduzem a demanda do processamento de informações associadas às atividades sociais, fornecendo um sistema de conhecimento preparado para interpretar e armazenar informações acerca de outras situações. Quando se fala em mudança, há também a identificação de que novas informações não se encaixem exatamente nas expectativas anteriores. Axelrod (2013) denomina como equilíbrio esquemático um conjunto de crenças equilibradas sobre determinado objeto, situação ou evento.

Mais formalmente, o equilíbrio pode ser definido em termos de um conjunto de objetos e as relações entre eles. O esquema é capaz de modificar algumas das informações à luz de sua antiga interpretação e o restante da informação é incorporada. Isso permite a mudança de crenças acerca das informações. As mudanças são correções ou distorções dependendo da precisão da nova interpretação e da especificação, ou seja, a especificação do

caso dado ao indivíduo e incorporado ao esquema permite previsões. Essas previsões podem ser úteis para a decisão, mas dependendo de como foi constituída pode não ser um guia adequado para o comportamento (AXELROD, 2013).

Enquanto esquemas surgem para facilitar a organização das informações e o sentido do mundo pelos indivíduos, eles também podem deixá-los cegos para as características do mundo que ameaçam a validade desses esquemas ou operar fora do seu alcance. Demonstra-se, assim, que existem implicações importantes para expandir a nossa compreensão dos esquemas e do sentido nas organizações. Especificamente, delinear as categorias de esquemas centrais às preocupações culturais, examinar o processo pelo qual esses esquemas venham a ser semelhantes entre os membros da organização, e examinar as influências culturais na relevância do esquema sugerem que grande parte da experiência individual é um produto de um diálogo mental, intrapsíquico entre si e os outros, culturalmente relevantes (HARRIS, 1994). Mas é importante ressaltar que pressupostos fundamentais sobre a natureza do mundo social podem ser alterados pelos processos e estruturas cognitivas.

5.3.7 Comparando a perspectiva dos atores

A construção da UFN III, associa-se à concepção de crescimento e desenvolvimento social. Seria a maior Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados do país e da América Latina; ela potencializaria nossa produção agrícola e energética, e promoveria o Brasil a um dos maiores produtores agrícolas do mundo. A autosuficiência limitaria a importação de fertilizantes, geraria independência quanto às oscilações do mercado internacional, agregando valor e dando melhores condições de comercialização ao produto nacional. Também ampliaria a geração de gás natural e fomentaria a produção de fertilizantes. A unidade atenderia aos Estados de Mato Grosso do Sul, Paraná e São Paulo, estimulando a produção agrícola, fomentando a criação de novas empresas, que formariam um polo industrial e promoveriam a geração de empregos e o desenvolvimento da região. As crises política e econômica do país, atravessadas pela operação Lava Jato, provocaram várias mudanças que contribuíram para a retração do mercado, aumento do desemprego, e a paralisação da construção da UFN III. Existem rumores quanto à possibilidade de finalização da construção para que seja iniciada sua operação, mas sem definição efetiva.

Todavia, aborda-se neste estudo o significado da experiência do trabalhador como participante do projeto organizacional UFN III, a partir de uma perspectiva psicossocial que considera a cognição subjetiva, social e dinâmica, capaz de exprimir as condições históricas

da sociedade na qual está inserido o indivíduo (BORGES; ALVES FILHO, 2001). Nesse sentido, para atingir o objetivo geral desta pesquisa fez-se necessário reconhecer as condições e posições sociais dos indivíduos, assim como fatores conjunturais e estruturais que envolveram sua história como trabalhador da UFN III e o declínio do empreendimento na formação de esquemas. A noção cognitiva de esquemas para Sternberg (2000) é de que estes organizam, armazenam e representam o conteúdo das experiências, que orientam a interpretação, a ação e a expectativa, compreendidas como consequência de um processo contínuo de complexas relações, e que portanto apresentam-se em permanente construção.

Para Souza (2007), tem-se o ator como foco das análises dos fenômenos da organização a partir do destaque dado à natureza socialmente construída da realidade. Nessa direção, Borges e Yamamoto (2004) apontam fatores pessoais, sociais, conjunturais e estruturais como imprescindíveis ao reconhecimento dessa construção. Os indivíduos e as organizações se engajam na atribuição de significados, utilizando a compreensão como alicerce para funcionamento. Assim as incertezas e recorrentes mudanças sociais e organizacionais pelas quais passam o país e que, por consequência, caracterizam grande parte da vivência dos trabalhadores brasileiros nas organizações. Assim, revelam-se como novos conhecimentos, que tendem a contribuir com a mudança dos esquemas por informações advindas de novas experimentações: “diversas propriedades dos esquemas são propensas a mudar com o aumento da experiência” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 46).

Bastos (2001), ao discorrer sobre a influência da cognição nos estudos organizacionais, apresenta vários temas emergentes, entre eles o processamento da informação em ambientes turbulentos e argumenta sobre a premência de estudos sobre a compreensão das cognições individuais e partilhadas, assim como sua influência sobre as ações. Nessa direção, é possível afirmar que este tema está longe de ser esgotado até pela dificuldade empírica de se testar diferentes proposições teóricas.

Em relação ao processo de experiência dos trabalhadores, quanto ao pré-ingresso, observamos que pode existir uma relação entre a experiência profissional anterior e/ou o histórico de carreira na formação de expectativas de pré-ingresso. Assim, identificou-se que o significado atribuído às expectativas desse período estava relacionado ao projeto organizacional UFN III, independentemente do cargo, pois todos os atores reportam-se de forma motivada ao pré-ingresso.

Os atributos organizacionais foram compartilhados (A, B, C, D e E); o prazer e a motivação com a organização e com as possibilidades de desenvolvimento que ela oferece são perceptíveis, embora existam diferenças quanto aos conteúdos. Os atores revelam que já havia

ideias relacionadas à imagem social da organização (Petrobras), o que para Bastos e Janissek (2014) é o esquema que se incia antes mesmo do empregado ingressar, mas já projeta ideias relacionadas a seu respeito. Mesmo F, que afirmou não ter expectativas, assim que é admitido passou a descrever sua motivação pelas possibilidades de transformação de sua realidade atual pelo trabalho, por meio da qualificação e da definição de uma profissão.

No ingresso, a aquisição de conhecimentos e aprendizado foram características valorizadas e compartilhadas entre todos os atores, incluindo também diferentes conteúdos, como aprendizagem, família, reconhecimento, oportunidade de crescimento, e ampliação do círculo de amizades; os atores (A, B, C, D, E e F) expressam um conjunto de ideias que revela consenso em relação ao sentido positivo de estar nessa organização.

O sentido de crescimento é enfatizado para definir as perspectivas de ingresso, que se apresentam para o Gestor (A), por exemplo, como melhoria técnica, pessoal e financeira; para a assistente de engenharia (D), que tem sua primeira experiência na área, aparece na expansão de competências para o mercado; já para o ajudante (F), surge com a possibilidade de progresso, pela qualificação e formação profissional. Independente dos conteúdos, nota-se que os atores partilham concepções de desenvolvimento a partir da organização e de seus atributos. O que nos permite postular a sustentação do comportamento motivado, que, de acordo com Batista et al. (2005, p. 86), ocorre com vistas ao avanço profissional e pessoal; para esses autores, a motivação origina-se no “desejo inconsciente de se obter algo ou como um impulso para satisfação”.

Na perspectiva cognitiva, especialmente utilizando os esquemas cognitivos, compreende-se a aplicabilidade dos mesmos na compreensão e interpretação dos eventos, situações e objetos. É notório que cada indivíduo possui um ciclo interno e específico que dá forma a percepção, e é modificável pela experiência, ou seja, a prática de trabalho permite a significação ao incorporarem elementos de seu conhecimento e ignorarem outros (BARTUNEK; MOCH, 1987). Assim, dão sentido também ao comportamento, sugerindo ações, permitindo que as pessoas definam metas e comportamentos para alcançá-las.

Apesar da elaboração e definição de ações individuais a partir dos esquemas, a comparação social contribui com a similaridade apresentada pelo grupo quanto aos atributos da organização. No esquema moldado pela construção social da realidade sobre a UFN III, os indivíduos obtém informações importantes sobre a realidade e as compartilham (HARRIS, 1994). Os dados obtidos demonstram muito claramente que não existem diferenças, ou seja, a percepção independe das variáveis (escolaridade, ocupação, posição na estrutura); demonstra boas expectativas, mas com diferenças quanto ao conteúdo.

Os atores (A, B, C, D, E, F) se expressam e associam o declínio organizacional, a falta de recursos financeiros, agrupando conteúdos mais diversificados como causas, à má administração, à falta de planejamento, às irregularidades administrativas, à corrupção das empresas que compunham o consórcio responsável pelo projeto, assim como da Petrobras, roubo e desvio de dinheiro. Verificou-se, ainda, a repercussão do fenômeno de declínio na perda de eficácia organizacional do projeto, pela ineficiência interna, com perturbações significativas no ambiente de trabalho. A tensão gerada pela insegurança do ambiente tem como base sentimentos negativos, como apreensão, tristeza, desorientação e medo, mais característico dos níveis intermediários (B, C, e D), e daqueles que permaneceram até a paralisação total do projeto.

Como alvo de atenção (E e F), descrevem uma intervenção policial, com a prisão de equipamentos e pessoas; de acordo com o discurso dos atores, esse foi o final da construção da UFN III. Os elementos que formam os esquemas nos permitem perceber quão diversa podem ser suas configurações; os atores descrevem e interpretam sua experiência no projeto UFN III com similaridades, mas também com diferenças bem demarcadas que podem ser explicadas por fatores posicionais e de escolaridade dos mesmos. A diferença está relacionada ao conteúdo dos atores alocados na produção que citam a intervenção, sendo que essa visão própria de cada um é que nos permite reconhecer as diferentes concepções sobre um mesmo fenômeno (BASTOS; BORGES ANDRADE, 2004).

Analizando comparativamente, outro dado é o nível de complexidade dos esquemas; ou seja, para alguns atores (A, B, C e D), a noção de fase inicial de declínio é bem mais ampla e inclui vários indicadores frente a distintos focos e bases, como o superfaturamento, operação Lava Jato, a atuação da Petrobras, interrelacionados e apoiados em diferentes formas de sinalizar a falta de recursos financeiros. Para E e F é bem mais simples, no que se refere aos indicadores.

Foi possível observar que os atores, independente das variáveis escolaridade, posição hierárquica na organização e experiência anterior, reportam-se ao que significou profissionalmente a experiência de forma bastante semelhante; diferenciam-se nos conteúdos, como: aprendizado (C, E, F), conhecimento (A), experiência (D) e orgulho (B) — mas a dimensão avaliativa de todos é positiva. Assim, identificou-se que o significado atribuído estava relacionado ao que aquela experiência havia lhe propiciado pelas características da projeto organizacional. Também é possível identificar a mesma característica, os conteúdos evocados, como: aprendizado (A, E), desafio (B), gratidão (C), bons resultados (D), e contatos (F) — mas a noção relevada pelos atores é de significado valorativamente positivo. Se

mostram congruentes às expectativas de ingresso e metas individuais, a partir de aspectos desejáveis quanto à organização e à atividade laboral, e que acabam por atuar como fontes de satisfação.

A análise realizada expressa, ainda, a identificação dos atores com a organização, pela relação de troca e de afetos positivos no desenvolvimento de expectativas, que pode ser estimado como comprometimento afetivo. Definido na literatura nacional, por Moscon (2009), Moscon, Bastos e Souza (2012), e Pinho e Bastos (2014), como a ligação emocional do trabalhador para com a organização. Pinho, Bastos e Rowe (2015, p. 5) argumentam que “ainda, há concepções de comprometimento que abordam o fenômeno como um resultado das noções de motivação e continuação”; nessa direção, um vínculo que revela engajamento.

O trabalhador E expressa também tristeza, evidenciando sua insatisfação quanto à falta de reciprocidade da organização para com ele no momento de seu desligamento. Para Cartwright e Holmes (2006), o significado representa a interrelação entre o mundo interior do indivíduo e o contexto externo do ambiente de trabalho. E as percepções do significado podem representar a avaliação das características que podem ser atribuídas ao indivíduo por estar naquela organização (WARR, 1987 apud CARTWRIGHT; HOLMES, 2006). Kim Cameron, Kim e Whetten (1987) corroboram argumentando sobre as diferenças que tendem a aparecer no período de declínio, na relação entre os atores e a organização, que voltam-se a valorar negativamente os atributos. Mas os dados obtidos no momento da entrevista com E fornecem informações e evidências sobre sua vontade em retornar ao projeto organizacional UFN III como funcionário.

Sobre todos os atores declararem seu desejo em retornar a construção da UFN III caso o projeto fosse retomado, Moscon (2009) contribui argumentando que é necessário reconhecer se o indivíduo mantém-se ligado à organização pelas expectativas atingidas e, assim, busca reavê-las ou por não terem outra alternativa de emprego melhor que essa. Com as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, especialmente no Brasil e na UFN III pelo declínio, torna-se ainda mais indispensável que o vínculo seja compreendido a partir de uma visão mais aprofundada, que certamente propiciará uma avaliação mais precisa dos impactos aos trabalhadores.

A partir do declínio organizacional do projeto, mudanças importantes ocorreram, como a paralisação da construção da UFN III, que resultou em uma nova fase para diversos atores organizacionais e sociais. Portanto, a suspensão do empreendimento, assim como a retração das obras da Petrobras e de seus investimentos, geraram fortes impactos sobre o mercado. Nesse sentido propõe-se a apresentação dos dados do período pós-declínio.

Os atores A, C, D e F já se reinseriram no mercado de trabalho, mas A, C e D discorrem sobre a necessidade de revisão das expectativas de remuneração, sendo que os 3 aceitaram propostas inferiores àquelas obtidas anteriormente, como forma de se adequarem à realidade e com o objetivo de garantir rendimentos necessários à manutenção de necessidades básicas, que surge como ponto central. F não revelou sua remuneração atual. Mesmo com os atores A, C, D e F empregados, são significativas as dificuldades percebidas, assim como as perdas materiais e emocionais descritas, como bens e relacionamento afetivo.

Ainda, encontram-se desempregados E e B; E manifesta sua segurança pelas cinco parcelas do seguro desemprego, mas destaca incerteza após o recebimento da última. Já a possibilidade de retorno de ambos ao mercado, B e E pressupõem dúvidas quanto às oportunidades e às ações a serem tomadas; B declara como nicho as pequenas empresas de construção e E sinaliza a possibilidade de mudar-se para o exterior. O significado mais presente no discurso dos entrevistados é que o cenário econômico atual e suas características vêm ocasionando impactos nas organizações e no mercado, como: diminuição de renda, flexibilização, precarização das condições de trabalho, e principalmente o agravamento da indefinição e incerteza dos trabalhadores.

Para o entrevistado F, o mercado está favorável e cheio de oportunidades, o que pode estar relacionado a características pessoais, organizacionais, do trabalho atual, do envolvimento com o trabalho, mas também pode relacionar-se a uma característica específica da região, entre outras possibilidades.

Já C e D, mesmo estando empregados, destacam o investimento na formação em nível superior como uma estratégia para o alcance de suas metas e expectativas pessoais e profissionais; F sustenta o destaque no contato interpessoal como possibilitador de manter-se em atividade e A busca a manutenção do padrão anterior por meio de ascensão na empresa onde está. O sentido das diferentes formas de investimento parece relacionado à busca de melhoria pessoal e profissional pela obtenção de ganhos e de desenvolvimento.

6 CONCLUSÕES

O estudo chama a atenção para o fenômeno de declínio organizacional e busca descrever como seis trabalhadores o significam a partir de suas experiências na UFN III. Nesse caso, pode-se definir declínio como um processo complexo que leva à paralisação do projeto organizacional por um conjunto de variáveis ambientais, estruturais e comportamentais, que nos propomos a conhecer a partir da experiência de seis trabalhadores. Percebe-se que diferentes perspectivas e objetivos foram encontrados nas produções sobre o tema, mas a partir das considerações de Serra et al. (2013), quanto ao declínio ser um fenômeno ainda muito pouco estudado, optou-se pela exploração do mesmo, tendo o ator organizacional como objeto de análise.

A articulação entre os seis casos permitiu a identificação de uma estrutura que evidencia a subjetividade dos esquemas, mas também demonstra similaridades a partir do compartilhamento de conceitos e ideias-chave entre os atores. Os relatos revelam que o insucesso (declínio) do projeto organizacional está para além da dimensão financeira e integra questões políticas, sociais e morais. O reconhecimento desses fatores não permitiu a elaboração de estratégias de recuperação, corroborado pela noção anterior de que nada seria suficiente para desequilibrar ou estagnar uma obra da Petrobras no Brasil, especificamente do porte da UFN III, e que acabou por acontecer. Mas, mesmo assim, os atores significam sua experiência como satisfatória e expressam o desejo de retornar.

Com base no estudo a respeito do pré-ingresso e ingresso dos atores na UFN III, pode-se afirmar que a noção encontrada sobre o que significa fazer parte do projeto organizacional, relaciona-se aos atributos organizacionais em consonância com as condições oferecidas, que permitiam e estimulavam o aprendizado e o desenvolvimento. A organização apresentava condições propícias para que as metas individuais fossem alcançadas, o que impactava positivamente os atores, que demonstravam por meio dos conteúdos a noção de sentirem-se motivados pela imagem da organização no pré-ingresso, que é confirmada no ingresso e acaba por consolidar o esquema.

O declínio da UFN III, para os trabalhadores, encontra-se relacionado predominantemente aos fatores macroambientais, como a Petrobras e a operação Lava Jato, devido à corrupção identificada pelo superfaturamento, falta de planejamento, entre outras questões. No entanto, acredita-se que a inércia para a mudança relatada se justifica pela crença de que nada poderia obstruir uma obra da qual a Petrobras fosse a executora. Mas, diante da paralisação, os dados de ausência total de recursos confirmam as informações descritas por Cameron et al. (1987) a respeito da redução absoluta de recursos na fase de dissolução. Ainda no que diz respeito ao declínio, os atores reconhecem causas, evidências,

sintomas e consequências; esses dados corroboram com Madeira (2003) no que se refere à percepção dos atores quanto às fases do declínio descritas pelo ator.

Os impactos gerados pela situação vivida confirmam as informações descritas a respeito das consequências de declínio, assim como de outros processos/fenômenos nos quais as demissões em massa ocorrem. Isso significa consonância com a argumentação de Greenhalgh (1982) e também, no contexto brasileiro, com Minarelli (1989), pela ameaça de desemprego aos que permanecem na organização. Para Caldas (1998), demissões são eventos impactantes que tendem a suscitar insegurança pela ameaça constante no ambiente, com efeitos emocionais característicos e também sinalizados pelos atores do estudo.

Quanto ao significado pessoal da experiência, o conteúdo evocado é bem específico, confirmando as diferenças entre cada um dos participantes, porém os conceitos e ideias se interrelacionam, tendo como noção mais presente no discurso dos entrevistados a satisfação. Embora pareça lógico, em um artigo Krawulski (1998) reconhe que estudos nessa direção podem contribuir para um melhor entendimento acerca da relação das pessoas com o trabalho. Entretanto, o significado profissional também se mostra relacionado ao significado pessoal pela noção de estar satisfeito com os conhecimentos adquiridos. Resultado que revela um aspecto de valoração positiva associado à realização das aspirações iniciais, e que relaciona-se aos significados descritos sobre a experiência.

Os dados de pós-declínio revelam a interpretação atribuída pelos atores à demissão do projeto. Os impactos gerados sobre perdas e dificuldades confirmam as informações descritas por Caldas (2000), nas quais a hipótese fundamental era de que o efeito da perda de emprego para o indivíduo é função de sua circunstância particular, derivada não só dos mediadores classicamente estudados no campo, mas especialmente do significado que cada indivíduo atribuía ao emprego que perdeu. Os efeitos da demissão na pesquisa do autor tiveram como ocorrências mais comuns a desorganização da vida diária, a apatia e inércia e, em especial, a mudança de hábitos básicos.

A noção revelada a respeito do pós-declínio nesta pesquisa indicou a necessidade de mudança, associada às dificuldades econômicas, políticas e de mercado. Como contribuição, Leana e Feldman (1988) articulam a perda de trabalho a possíveis mudanças nas atitudes para com o trabalho, saúde e também na qualidade das relações sociais e familiares. Assim, novos estudos devem também explorar os aspectos relacionados às percepções individual e cultural, pois é unânime entre os atores deste estudo que diante de uma nova oportunidade voltariam a trabalhar no projeto organizacional UFN III.

Os valores culturais podem declarar-se como importantes variáveis para estudo dos processos psicossociais do indivíduo. Pensando de forma mais ampla, como ficarão os profissionais dessa área no Brasil, após a operação Lava Jato e declínio de vários empreendimentos? Quais serão os componentes de suas avaliações sobre o significado do trabalho ou de uma experiência específica junto à Petrobras ou a qualquer outro empreendimento que a tenha como executora?

Uma outra discussão que se torna necessária é a complexidade dos esquemas quanto ao número de indicadores e articulação entre os mesmos; percebe-se claramente, a partir do mapeamento cognitivo, que os esquemas mais complexos desse grupo são: o de ingresso na organização, o de consequências do declínio e o de pós-declínio. Essa constatação de que situações que tendem a mobilizar mais emoção apresentam esquemas mais complexos sugere argumentos a partir dos apontamentos de Moscon (2009). A autora discute que a forma como interpretamos os eventos elicia emoções, assim como a emoção que sentimos influencia a percepção, o que traz aspectos importantes para tomada de decisão ou resolução e, assim, a definição apresentada remete à possibilidade da articulação entre emoção e cognição, e construção de esquemas mais complexos.

Nesse sentido, também se torna relevante discutir a modificação de esquemas a partir de situações de crise e a incorporação de novas informações, pois quanto mais estímulo e informações relevantes forem encontrados mais complexo tende a ser o esquema. O desenvolvimento de conhecimentos na forma de esquemas altamente elaborados, resultantes da incorporação de informações advindas de muitas experiências em uma determinada área de preocupação, é um exemplo de modificação de esquema apontada por Harris (1994).

Uma consideração importante em relação a esse estudo são as condições de vida e de trabalho na atualidade. De maneira geral, os trabalhadores demonstram viver mudanças e enfrentar consequências decorrentes do processo de paralisação da UFN III e consequente desligamento; no entanto, as situações atuais de desemprego e emprego merecem ser consideradas em novas investigações para que seja possível considerar com maior precisão outros fatores que podem interferir na constituição da percepção. Essa posição, contudo, parece corroborar com Bastos e Janissek (2014) quanto à argumentação de que estudos de mudanças nas representações cognitivas podem auxiliar na adaptação. Nesse sentido, considera-se que os resultados apontam caminhos que precisam ser mais bem explorados em pesquisas futuras, como o significado da experiência de trabalho e a mediação do *status* ocupacional (empregado e desempregado) e o auxílio da ressignificação cognitiva na recuperação dessas situações.

Este estudo mostrou que o declínio organizacional e a ameaça do desemprego são campos de pesquisa ainda em construção, e destaca o papel da psicologia na identificação desses espaços de estudo e intervenção. Torna-se evidente a necessidade de acompanhamento desses fenômenos, tendo o indivíduo como unidade de análise, assim como o reconhecimento de novas demandas individuais, organizacionais e psicossociais, na medida em que elas podem influenciar seus julgamentos e escolhas, questões centrais e que representam uma importante forma de enfrentamento e adaptação às mudanças. Destaca-se que as contribuições que o presente estudo traz para a compreensão do fenômeno de declínio organizacional estão circunscritas a um determinado enfoque e abordagem, ou seja, ao papel das estruturas cognitivas como influenciadores do comportamento.

Para finalizar, reconhecem-se os limites deste estudo; alguns já foram enumerados, mas pode-se esperar que o fenômeno de declínio, entre outros característicos do momento de crise, e a insegurança marcada durante esses períodos envolvam outras dimensões. Inclusive com implicações diretas na cognição e na predisposição a manifestações comportamentais (DEKKER; SHAUFELI, 1995). Assim, um dos aspectos que mais chama a atenção refere-se à complexidade de investigar e de acessar os conteúdos que possibilitem a sua compreensão a partir de outros tipos de estruturas cognitivas e que utilize também outras estratégias metodológicas.

No entanto, esta pesquisa é também uma tentativa pioneira de sugerir o estudo do declínio organizacional, tendo como unidade de análise o trabalhador. A julgar pela nossa produção quase inexistente de conhecimento nesse campo, os esquemas estudados foram úteis para explorar a compreensão de como estão lidando e dando significado a toda essa situação de transformação do mercado, a partir da abordagem cognitiva.

REFERÊNCIAS

- AÇUAÑA, E.; FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 80-109, abr./jun. 1995.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.
- _____. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ALUKO, M.A.O. The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. **Nordic Journal of African Studies**, v. 12, n. 2, p. 164-179, 2003.
- ANTONACOPOULOU, E. P.; SHEAFFER, Z. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. **Journal of Management Inquiry**, v. 23, n. 1, p. 5-21, 2014.
- ANTUNES, R. L. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.
- AXELROD, R. Schema Theory: an information processing model of perception and cognition. **American Political Science Review**, v. 67, n. 4, p. 1248-1266, ago. 2014. Disponível em: <[dx.doi.org/10.2307/1956546](https://doi.org/10.2307/1956546)>. Acesso em: 16 jul. 2015.
- AZEVEDO, J. T.; BOGRE, M. C.; BOMBARDI, V. M.; CHEN, M. C.; MAMPO, E. Y.; MARTINS, A. N.; MORAES, A. L.; SILVA, A. P. O.; SILVA, M. F. N. As estratégias de sobrevivência e de busca de emprego adotadas pelos desempregados. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 1998.
- BALDWIN, M. W. Relational schemas and the processing of social information. **Psychological bulletin**, v. 112, n. 3, p. 461-484, 1992.
- BALL, G. A.; SIMS JR, H. P. A conceptual analysis of cognition and affect in organizational punishment. **Human resource management review**, v. 1, n. 3, 1991.
- BALTAR, P.E.A.; KREIN, J.D. A retomada do desenvolvimento e a regulação do mercado do trabalho no Brasil. **Cad. CRH**, Salvador, v. 26, n. 68, p. 273-292, ago, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792013000200005&lng=en&nrm=iso> Acesso em 04 de julho de 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. Sinais de Distensão no Mercado de Trabalho. **Relatório de Infração**, v. 1, n. 1, p. 17-19, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2015/03/ri201503b1p.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARR, P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.

- BARROS, G.L. Nota Técnica: política fiscal de 2015 a 2022: Trajetórias possíveis de ajustamento. **FGV/IBRE: Economia Aplicada**, v. 1, p. 1-8, jul. 2014. Disponível em: <portalibre.fgv.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId>. Acesso em: 18 mai. 2015.
- BARTUNEK, J. M.; MOCH, M. K. First-order, second-order, and third-order change and organizational development interventions: a cognitive approach. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 23, n. 4, p. 483-500, dez. 1987.
- BASTOS, A.V.B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E. P.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 203-243.
- _____. Mapas cognitivos: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000.
- _____. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estud. Psicol.**, Natal, v. 7, n. spe, p. 64-77, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 fev. 2016.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BASTOS, A. V. B.; JANISSEK, J. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BASTOS, A. V. B.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N. S.; SILVA, T. D. Conceito e Perspectivas do estudo das Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 73-108.
- BASTOS, A.V.B.; PEIXOTO, A. Organizações. In: BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 491-500.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A.. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, dez. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000600004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 out. 2016.

BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. O 'schema' de trabalhador comprometido: elemento definidor da identidade no trabalho. In: XXX REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 2000, Brasília. **Resumos...** Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia, 2000. p. 222.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; COSTA, V. M. F.; PEIXOTO, A. L. A. A Adoção de Novas Práticas de Gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 243-278, 2011.

BASTOS, A. V. B. et al. Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 157-166, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722007000100020&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 out. 2015.

BATISTA, A. A. V. et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev Esc Enferm USP**, 2005, v. 39, n. 1, p. 85-91.

BEYER, J.; CHATTOPADHYAY, P.; GEORGE, E. et al. The selective perception of managers revisited. **Acad. Management.**, v. 40, n. 3, p. 716-37, jun. 1997.

BONFIM, I. P. Galvão engenharia entra com pedido de recuperação judicial. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) [Online]**, 23 mar. 2015. Disponível em: <<http://cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/galvao-engenharia-entra-com-pedido-de-recuperacao-judicial>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

BORGES, L. O. **Significado do trabalho e socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. 1998. 389f. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estud. Psicol. (Natal)**, v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. The cognitive structure of the meaning of work. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, dez. 2001. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 out. 2016.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 24-62.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BOWMAN, C.; JOHNSON, G. Surfacing managerial patterns of competitive strategy: interventions in strategy debates. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, Miami, Florida, 1991. Disponível em: <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/694/1/SWP2591.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

- BRASIL. Ministério do Planejamento. **Sobre o PAC**. Publicado em: [2007?]a. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac>>. Acesso em: 23 out. 2015.
- _____. Ministério do Planejamento. **Petróleo e Gás Natural: Mato Grosso do Sul**. Publicado em: [2007?]b. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/energia/petroleo-e-gas-natural/ms>>. Acesso em: 23 out. 2015.
- BREAKWELL, G. M. et al. **Métodos de pesquisa em Psicologia**. Tradução de Felipe Rangel Elizalde. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O *Schema* de ‘trabalhador comprometido’ e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 1-24, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302001000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 set. 2016.
- CALDAS, M. P. **Demissão, plural e singular**: um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e sobre perda de emprego no nível individual. 1998, 374 f. Tese Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1998.
- _____. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, 1999.
- _____. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMERON, K. S.; KIM, M.U.; WHETTEN, D.A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 222-240, 1987.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. **The science of training: a decade of progress**. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 471-499, fev. 2001.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SOURCE, E. S. Reflections on Shared Cognition. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 2, Special Issue: Shared Cognition, p.195-202, mar. 2001.
- CANTERO, D. S. M. Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 16, n. 1, p. 104-122, 2014.
- CANTÚ, G.. Estamos em crise. **Gazeta do Povo**, 18 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/estamos-em-crise-3n5nflemp4xja2obn56h025a3>>. Acesso em: 18 mai. 2015.
- CARAZO, P. C. M. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. **Pensamiento y gestión**. Universidade Del Norte Barraquilla, n. 20, p. 165-193, 2006.

- CARDOSO JR, J.C. Trabalho, proteção social e desenvolvimento. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 29, n. 85, p. 87-103, dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142015000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 de jul. 2016.
- CARMELI, A.; SCHAUBROECK, J. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 5, p. 441-453, 2006.
- CARNEIRO, R. O desenvolvimento brasileiro pós-crise financeira: oportunidades e riscos. **Observatório da Economia Global**, Campinas, n. 4, ago., 2010. Disponível em: <<http://www.centrocelfurtado.com.br/arquivos/image/201108311439510.CARNEIRO1.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2016.
- CARTWRIGHT, S. T.; HOLMES, N. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. **Human Resource Management Review**, v.16, n. 2, p. 199-208, jun. 2006.
- CARVALHO, K. L. **Uma proposta para o diagnóstico do declínio organizacional**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-07062014-121156/>>. Acesso em: 23 dez. 2015.
- CARVALHO, M.S. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 70-77, jan./mar. 1995.
- CASTAÑON, G. A. **O Cognitivismo e o Desafio da Psicologia Científica**. 2006. 485 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2006.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTRO, F. S.; LANDEIRA-FERNANDEZ, J. Alma, corpo e a antiga civilização grega: as primeiras observações do funcionamento do cérebro e atividades mentais. **Psicol. Reflexo. Crit.**, Porto Alegre, v. 24, n. 4, p. 798-809, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722011000400021&lng=pt&nrm=issn>. Acesso em: 28 fev. 2016.
- CHAHAD, J. P. Z.; COMUNE, A. E.; HADDAD, E. A. A dinâmica regional do emprego no Brasil: 1985-1997. In: CHAHAD, J. P. Z.; MENEZES FILHO, N. A. (Org.). **Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: LTr Editora Ltda, 2002. p. 137-176.
- CHANDLER, G. N.; HONIG, B.; WIKlund, J. Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 5, p. 705-725, 2005.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

- COLLAZOS, W.P. El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. **Revista Educación y Desarrollo Social**, v. 3, n. 2. Universidad Militar Nueva Granada, jul./dez., 2009.
- COLLINS, J. **How the mighty fall**: and why some companies never give in. Nova Iorque: Harper Business, 2009.
- CONDOR, S.; ANTAKI, C. Social Cognition And Discourse. In.: VAN DIJK, T. A. (Ed.). **Discourse as Structure And Process**. Londres: Sage Publications, 1997. p. 320-347.
- COON, D. **Introdução à Psicologia**: uma Jornada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- CORREIA, S. P. S. **A energia na Região do Agronegócio**. Goiânia: Editora da UCG, 2008.
- CRISTINA, A. Consórcio demite mais trabalhadores da obra da UFN 3. **Rádio Difusora**, Três Lagoas, MS, 25 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.difusora1250.com.br/tres-lagoas/2014/11/25/43547/consorcio-demite-mais-trabalhadores-da-obra-da-ufn-3.html>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- CRUZ, S.; SCHEWINSKY, S. R.; ALVES, V. L. R. Implicações das alterações de cognição social no processo de reabilitação global do paciente vítima de traumatismo. **Acta Fisiatr**, v. 4, n. 19, dez. 2012.
- CUYPER, N. et al. Objective threat of unemployment and situational uncertainty during a restructuring: associations with perceived job insecurity and strain. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 1, p. 75-85, mar. 2010.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-293, 1984.
- D'AVENI, R.A. The Aftermath of Organizational Decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. **The Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 577-605, 1989.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo em psicopatologia do trabalho. 5^a ed. São Paulo: Cortez e Oboré, 1992.
- DEKKER, S. W. A.; SCHAFELI, W. B. The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study. **Australian Psychologist**, v. 30, p. 57-63, 1995.
- DIAS V. P.; FERNANDES, E. Fertilizantes: uma visão sintética. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 97-138, set. 2006.
- DIAS, A. M. Tendências em arquiteturas cognitivas. **Arquivo brasileiro de Psicologia**, v. 62, n. 1, p. 35-48, 2010.

- DORNIER, R.; SELMI, N.; DELÉCOLLE, T. Strategic groups structure, positioning of the firm and performance: a review of literature. **International Business Research**, v. 5, n. 2, p. 27-40, fev. 2012. Disponível em: <ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/14581/10169>. Acesso em: 20 mai. 2015.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115>>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 461-477, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0401>>. Acesso em: 26 fev. 2016.
- EHRHART, K. H. Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person: Job Fit. **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 2, p. 193-226, dez. 2006.
- ELSBACH, K. D.; BARR, P. S.; HARGADON, A. B. Identifying Situated Cognition in Organizations. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 422-433, jul./ago. 2005.
- EMPRESÁRIOS de Três Lagoas bloqueiam rodovia em protesto pela falta de pagamento. **Gazeta da Região**, [2015?]. Disponível em: <<http://gazetadaregio.com/tres-lagoas/empresarios-de-tres-lagoas-bloqueiam-rodovia-em-protesto-pela-falta-de-pagamento/>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- FERNANDES, E.; GUIMARAES, B. A.; MATHEUS, R. R. Principais Empresas e Grupos Brasileiros do Setor de Fertilizantes. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 203-228, mar., 2009.
- FERTILIZANTES: Celeiro do mundo, Brasil tem solo pobre. **Amambai Notícias [Online]**, Amambai, MS, [2011?]. Disponível em: <<http://www.amambainoticias.com.br/brasil/fertilizantes-celeiro-do-mundo-brasil-tem-solo-pobre>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- FIOL, C. M.; HUFF, A.S. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267-285, mai. 1992.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 jun. 2015.
- FLECK, D. L. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: *Insights* das Histórias da General Electric e da Westinghouse. **Rev. Adm. Contemp.**, Edição Especial, p. 79-106, 2004.
- FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Creativity and organizational commitment: their relationship with work performance perception. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jun. 2003. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 set. 2016.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. spe, p. 51-75, set. 2010. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 mai. 2015.

FRAIHA, D. Obras da Petrobras passam por crise em todo o país e acumulam mais de 10 mil demissões nos últimos meses. **Petronotícias [Online]**, [s. l.], 15 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.petronoticias.com.br/archives/63054>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

FREITAS, R. S.; JABBOUR, J. C. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011.

FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; ASHFORTH, B. E. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 14-38, 2004.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Redistribuição à Brasileira: Eleições e “Expansões”**. Rio de Janeiro: CPS/FGV, 2006.

GALVÃO ENGENHARIA. **Relatório Anual 2011**. Disponível em: <<http://www.galvao.com/pdfs/relatorioanual/RelAnual2011.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

_____. **Relatório Anual 2012**. Disponível em: <<http://www.galvao.com/pdfs/relatorioanual/RelAnual2012.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **Relatório Anual 2013**. Disponível em: <<http://www.galvao.com/pdfs/relatorioanual/RelAnual2013.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

GANZ, L. C. Desafios para o crescimento e o emprego. **Estud. av.**, São Paulo, v. 29, n. 85, p. 21-33, dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-4014201500300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 out. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142015008500003>

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GARRIDO, G.; SALTORATO, P.; MOREIRA, C.A.A. Reflexões psicanalíticas sobre a resistência à mudança organizacional. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, v. 15, n. 2, p. 212-223, 2015.

GOVERNO entrega Licença Prévia para fábrica de fertilizantes. **JusBrasil [Online]**, 16 out. 2010. Disponível em: <<http://gov-ms.jusbrasil.com.br/politica/6267665/governo-entrega-licenca-previa-parafabrica-de-fertilizantes-da-petrobras>>. Acesso em: 22 out. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

- GONDIM, S. M. G. et al. Atribuições de causas ao desemprego e valores pessoais. **Estud. psicol.** (Natal), Natal , v. 15, n. 3, p. 309-317, dez. 2010.
- GOOGLE MAPS. **Três Lagoas, MS, Brasil.** Dados do Mapa: 2016. Disponível em: <<https://www.google.cl/maps/place/Tr%C3%AAs+Lagoas,+MS,+Brasil/@-20.7833861,-51.7695746,12z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x94909866a1f06f3d:0xeb11fc7873829cf9>>. Acesso em: 23 fev. 2016.
- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, v. 11, n. 29, p. 311-361, 1997. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017&lng=en&lng=pt>. Acesso em: 12 mai. 2015.
- GOVERNO entrega Licença Prévia para fábrica de fertilizantes. **JusBrasil [Online]**, 16 out. 2010. Disponível em: <<http://gov-ms.jusbrasil.com.br/politica/6267665/governo-entrega-licenca-previa-parafabrica-de-fertilizantes-da-petrobras>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- GRANGEIRO, R.R. **O Trabalho do Artesão do Cariri Cearense: sua história, práticas e significados da atividade profissional.** 2015. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.
- GREENHALGH, L. Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, p. 155-170, 1982.
- GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 438-448, 1984.
- GREINER, B. A. **Work analysis instrument to identify objective stress factors in service work:** observer manual and response sheets. Berkeley: University of California, School of Public Health, 1994.
- GREINER, L. R. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 1-11, 1972.
- GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006.
- HAMBRICK, D.C.; D'AVENI, R. A. Large Corporate Failures as Downward Spirals. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 1-23. mar. 1988.
- HANNA, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and Organizational Change. **Am. J. Sociological R**, v. 49, n. 2, p. 149-164, abr. 1984.
- HANSEN, P. B.; GUIMARÃES, F. M. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **Rev. adm. Empres.**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 434-446, dez. 2009. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400007&lng=en&rm=iso>. Acesso em: 24 mai. 2015.

- HARRIS, S. G. Organizational culture and individual sense making: a schema-based perspective. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 305-321, 1994.
- HATFIELD, G. Psychology, Philosophy, and cognitive science: reflections on the history and philosophy of experimental psychology. **Mind & language**, v. 17, n. 3, p. 207-232, jun. 2002.
- HEANEY, C. A.; ISRAEL, B. A; HOUSE, J. S. Chronic job insecurity among automobile workers: effects on job satisfaction and health. **Social science & medicine**, v. 38, n. 10, p. 1431-1437, mai. 1994.
- HODGKINSON, G. P. The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, n. 1, dez. 2010. DOI: 10.1348/096317903321208862
- HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Cognition in organization. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 387-417, 2008.
- HOWARD, J. A.; RENFROW, D. G. Social Cognition. In: DELAMATER, J. (Ed.). **Handbook of Social Psychology**. Nova Iorque: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003, p.259-281.
- HUFF, A. S. **Mapping strategic thought**. Nova Iorque: Wiley, 1990.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- _____. **Estados: Mato Grosso do Sul**. [s.d.] Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ms>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Nota Técnica número 56: Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília, v. 1, n. 0, p. 1-158, Fevereiro 2014.
- JACQUES, M. G. Abordagens teórico-metodológicas em saúde, doença mental & trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 1, p. 97-116, 2003.
- JAHODA, M. A recessão econômica e saúde mental: algumas questões conceituais. **Jornal de Questão Social**, v. 44, p. 13-23, 1988.
- JICK, T. D.; GREENHALGH, L. Information processing of new recruits in a declining organization. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 1981, San Diego. **Anais...** San Diego, 1981.
- JORDÃO, F. **Uma Abordagem Cognitiva das Organizações: estudo do mapeamento cognitivo na banca portuguesa**. 1998. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 1998.
- KELLY, D.; AMBURGEY, T. Organizational Inertia and Momentum: a dynamic model of strategic change. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 591-612, set. 1991.

- KHANDWALLA, P. N. **Innovative Corporate Turnaround.** Nova Delhi: Sage Publications, 1992.
- KINNUNEN, U.; NÄTTI, J. Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. **European work and organizational psychologist**, v. 4, n. 3, p. 297-321, 1994.
- KRAWULSKI, E. A orientação profissional e o significado do trabalho. **Revista da ABOP**, v. 2, n. 1, p. 5-19, 1998. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-88891998000100002&lng=pt&tlnlg=pt>. Acesso em: 25 out. 2016.
- LABIANCA, G.; GRAY, B.; BRASS, D. J. A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. **Organization Science**, v. 11, n. 2, p. 235-57, 2000.
- LAMPREIA, L. F. Relatório brasileiro sobre desenvolvimento social. **Estud. av.**, São Paulo, v. 24, n. 9, p. 9-74, ago. 1995. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000200003&lng=pt&tlng=en&rm=iso>. Acesso em: 18 mai. 2015.
- LAU, C. M.; TSE, D. K.; ZHOU, N. Institutional Forces and Organization Culture in China: effects and change schemas, firms commitment and job satisfaction. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p.533-550, 2002.
- LAUKKANEN, M. Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. **Organization Science**, Special Issue on Managerial and Organizational Cognition, v. 5, n. 3, p. 322-343, ago. 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.3.32>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- LEANA, C. R.; FELDMAN, D. C. Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors. **Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 375-389, 1988.
- LESTER, L. D.; PARSELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**. v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- LEVY, A. Second-order planned change: Definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 1, p. 5-20, 1986.
- LIMA FILHO, R.N. **Quanto mais faço mais erro?** Um estudo sobre associação entre prática em controladoria, cognição e heurísticas. 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.
- LIMA, G. A. B. Interfaces entre a ciência da informação e a ciência cognitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 77-87, jan./abr. 2003.
- LIMA, L.; MIRANDA, P.; OJEDA, R. Empresários interditam tráfego na BR-262 por conta de protesto contra a Petrobrás pelo calote da UFN3. **Perfil News**, Três Lagoas, MS, 19 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.perfilnews.com.br/noticias/brasil-mundo/empresarios-interditam-trafego-na-br-262-por-conta-de-protesto-contra-calote-da-ufn3-petrobras>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

- LIMA, P. C. R. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados – Centro de Documentação e Informação Coordenação de Biblioteca. **Fábrica de fertilizantes nitrogenados e produção de etanol no norte fluminense**. abr, 2007. Disponível em:<<http://bd.camara.gov.br>>. Acesso em: 04 jul. 2016.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- MADEIRA, P. Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional: uma estrutura conceptual explicativa. **GESTIN.**, v. 2, n. 2, p. 191-206, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/235/1/PauloMadeira191-206Documento%20do%20Microsoft%20Office%20Word.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2015.
- MAHESHWARI, S. Organizational decline and turnaround management: a contingency framework. **Vikalpa**, v. 25, n. 4, p. 39-50, 2000.
- MANZANO, M.; SALAS, C.; SANTOS, A. L. A economia brasileira nos últimos 20 anos: em busca de um novo regime de acumulação. **Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, Carta Social e do Trabalho – CESIT**, n. 25, p. 2, jan./mar., 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES DE OLIVEIRA, S. O impacto do macro-ambiente na estrutura organizacional de bibliotecas universitárias. **Inf. cult. soc.**, Buenos Aires, v. 8, p. 39-67, jun. 2003. Disponível em: <www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402003000100003&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 20 mai. 2015.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.
- MARTINS, C. Fabrica de Três Lagoas reduzirá em 40% compra de fertilizantes pelo Brasil. **Campo Grande News [Online]**, Campo Grande, MS, 27 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.campograndenews.com.br/economia/fabrica-de-tres-lagoas-reduzira-em-40-compra-de-fertilizante-pelo-brasil>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- MATTESON, M. Capturing shared mental models: an approach for bona fide groups. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 1, n. 1, p.1-15, 2013. DOI: 10.1177/0961000613499362
- MATTOS, A. D. **Planejamento e controle de obras**. São Paulo: Pini, 2010.
- MCKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p.735-752, 2000.

- MCKERNAN, S. M.. The impact of microcredit programs on self-employment profits: do noncredit program aspects matter? **Review of Economics and Statistics**, v. 84, n. 1, p. 93-115, 2002.
- MEDEIROS, A. A. A. Estado, crise econômica mundial e a centralidade do trabalho. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 459-470, jul./dez. 2009. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rdgv/v5n2/11.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2015.
- MENESES, M. P. R.; CASTELLA SARRIERA, J. Redes sociais na investigação psicossocial. **Aletheia**, Canoas, n. 21, jun. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 jan. 2016.
- MIGLIORINI, M. A. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização**. 2005. 147 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. **The academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MILLER, G. A.; GALANTER, E.; PRIBRAM, K. **Plans and the structure of behavior**. Nova Iorque: Holt, Rinehart & Winston, 1960.
- MINARELLI, J. A. Demissão de executivos: Princípios e recomendações. **Novo Emprego**, jul./ago. 1989.
- MOHAMMED, S.; KLIMOSKI, R.; RENTSCH, J. R. The Measurement of Team Mental Models: We Have No Shared Schema. **Organizational Research Methods**, v. 3, n. 123, p. 123-165, 2000.
- MONE, M. A.; MCKINLEY, W.; BARKER, V. L. Organizational decline and innovation: a contingency framework. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 115-132, 1998.
- MONTAGUT, T. El Capitalismo y sus crisis: que tipo de crisis. **Revista Internacional de Organizaciones**, v. 7, p. 93-118, 2011.
- MONTELLO, D. R. Cognitive map-design research in the twentieth century: Theoretical and empirical approaches. **Cartography and Geographic Information Science**, v. 29, n. 3, p. 283-304, 2002.
- MOORE, J. Some historical and conceptual relations among logical positivism, behaviorism, and cognitive psychology. In.: TODD, J. T.; MORRIS, E. K. (Ed.). **Modern perspectives on B. F. Skinner and contemporary behaviorism**: contributions in psychology. Connecticut: Westport, 1995. p. 51-74.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 47-56, 2007.

- MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa.** 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- MOSCON, D. H.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012. DOI: 10.1590/S1984-92302012000200010
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- NEDER, V. Consórcio processa Petrobras por suspender obras de fábrica. **EXAME.com**, Ed. Abril S/A, São Paulo, 21 mai. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/consorcio-processa-petrobras-por-suspender-obras-de-fabrica-de-fertilizantes>>. Acesso em: 17 mai. 2015.
- NEIVA, E. R. Cognição Social. In: BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.
- NERI, M. Os números da miséria: Os pobres merecem algo mais do que políticas pobres. Não basta contar miseráveis, mas os mais miseráveis deveriam contar mais na consecução das metas sociais. **Conjuntura Econômica**, v. 1, p. 40-41, 2005. Disponível em: <cpts.fgv.br/sites/cpts.fgv.br/files/artigo/Os%20n%C3%A3o%20meros%20da%20mis%C3%A3ria.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2015.
- NEUFELD, C. B.; STEINS, G. B. L. Bases Epistemológicas da Psicologia Cognitiva Experimental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 1, p. 103-112, jan./mar. 2011.
- NEVES, D. R. **Bases do contrato psicológico de profissionais atuantes em empresas de alta performance.** 2013. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. A New Contingency View of the Organization: Managing Complexity and Uncertainty Through Cognition. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 379-396, out./dez. 2010.
- _____. Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 3, p. 413-432, mai./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- OJEDA, R. Operários estão divididos: Uns querem trabalhar, outros querem greve. **Perfil News**, Três Lagoas, MS, 21 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.perfilnews.com.br/tres-lagoas/trabalhadores-da-ufn-iii-bloqueiam-a-br-158>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

- OLIVEIRA, M.C.M. **Crescimento e declínio organizacional:** o caso Varig. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- O'NEILL, H. Turnaround and recovery: what strategy do you need? **Long Range Planning**, v. 19, n. 1, p. 80-88, 1986.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OECD. **Agricultura Brasileira: Perspectivas e Desafios** – OCDEFAO. 2015. Disponível em: <<https://www.fao.org/download/PA20142015CB.pdf>>.
- ORLIKOWSKI, W. J.; GASH, D. C. Technological frames: making sense of information technology in organizations. **ACM Transactions on Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 174-207, abr. 1994.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008.
- PEÇA gigante da UFN III finalmente chega a Três Lagoas. **Hoje mais [Online]**, Três Lagoas (MS), 25 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.hojemais.com.br/tres-lagoas/noticia/geral/peca-gigante-da-ufn-iii-finalmente-chega-a-tres-lagoas>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- PEREIRA, J. M. A economia brasileira diante da crise mundial: fragilidades e perspectivas de crescimento. **Revista Evidenciação Contábil e Finanças**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 6-21, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/recfin/article/view/16591>>. Acesso em: 17 mai. 2015.
- PEREIRA, M. E.; BASTOS, A. V. B. Cognições Sociais: uma introdução. **Revista Brasileira de Psicologia**, v. 1, n. 2, p. 5-15, jul./dez. 2014.
- PETROBRAS. Gerando Futuro aprova 79% dos alunos na seleção para Prominp em Três Lagoas. **Sato Comunicação**, 20 set. 2012. Disponível em: <<http://www.satocomunicacao.com.br/artigos/gerando-futuro-aprova-79-dos-alunos-na-selecao-para-prominp-em-tres-lagoas/4278/>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- PINHEIRO, L. R. S.; MONTEIRO, J. K. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 10, n. 2, dez. 2007.
- PINHO, A. P. M; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização:** comprometimento, entrincheiramento e consentimento. São Paulo: Hucitec, 2014.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, D. E. O. ROWE. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: explorando seus significados entre gestores. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 19, n. spe3, p. 288-304, out. 2015.
- PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-634, jun. 2009.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000300005&lng=en&nm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2015.

PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NACIONAL DE PETRÓLEO E GÁS – PROMINP. Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III: UFN-III. Publicado em: [s.d.]. Disponível em: <http://www.prominp.com.br/prominp/pt_br/mapa-dos-empreendimentos/unidade-de-fertilizantes-nitrogenados-iii-ufn-iii-5.htm>. Acesso em: 23 out. 2015.

PUPO, F. Petrobrás rescinde contrato em Unidade de Fertilizantes em MS. **Valor Econômico [Online]**, São Paulo, 19 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/agro/3831380/petrobras-rescinde-contrato-em-unidade-de-fertilizantes-em-ms>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

RAMALHO, A. Justiça autoriza Petrobras a recuperar R\$ 471 milhões em equipamentos. **Valor Econômico [Online]**, Rio de Janeiro, RJ, 19 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3964844/justica-autoriza-petrobras-recuperar-r-471-milhoes-em-equipamentos>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

RAMIRES, V. R. R. Cognição social e teoria do apego: possíveis articulações. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, v. 16, p. 403-410, 2003.

RAMOS, E. Os jovens estão sendo preparados para o mercado de trabalho. **Perfil News**, 26 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.perfilnews.com.br/brasil-mundo/o-centro-juvenil-esta-preparando-centenas-de-jovens-para-ufn-iii-da-petrobras>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 2, p. 392-412, mai./jun. 2011. Disponível em:<www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000300003&lng=en&lng=pt>. Acesso em: 12 set. 2015.

REGIS, H. P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. **A Essência da Liderança**. Lisboa: Editora RH, 2003.

RENTSCH J. R.; WOEHR, D. J. Quantifying congruence in cognition: social relations modeling and team member schema similarity. In: SALAS, E.; FIORE, S. M. (Ed.). **Team Cognition: Understanding the Factors that Drive Process and Performance**. Washington, DC: American Psychological Association, p. 11-31, 2004.

RIBEIRO, J. C. Mundo do Trabalho. **Revista Pegada**, v. 15, n. 2, p. 210, jul. 2014.

RIBEIRO, P. H. **Contribuição ao banco de dados brasileiros para apoio à avaliação do ciclo de vida: fertilizantes nitrogenados**. 2009. 341 f. Tese (Doutorado em Engenharia Química) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

- RIEG, D. L.; ARAUJO FILHO, T. Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 145-162, ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 fev. 2016.
- RIOS, M. C.; LULA, A. M.; AMARAL, N. A.; BASTOS, A. V. B. Contratos Psicológicos e Comprometimento: o mapeamento cognitivo dos construtos junto a profissionais de RH. *Acta Científica*, v. 1, n.16, p. 9-24, 2009.
- ROIEK, R. S.; BULGACOV, S. D. **Declínio organizacional e processo estratégico.** *Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. 1999. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-29.pdf>> Acesso 25 jul. 2016.
- ROSE, V.; HARRIS, E. From efficacy to effectiveness: case studies in unemployment research. *Journal of Public Health*, v. 26, n. 3, p. 297-302, 2004. DOI: 10.1093/pubmed/fdh146
- ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 74, n. 4, p. 511-541, 2001.
- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 3442, jan./mar. 1994.
- SALLES, L. F. **Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio?** Um estudo multicaso das ações estratégicas. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.
- SANCHES PERES, R.; SANTOS, M. A. General considerations and practical orientations regarding the use of case studies in scientific research in psychology. *Interações*, São Paulo, v. 10, n. 20, p. 109-126, dez. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-29072005000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 mar. 2016.
- SANTOS, P. J. M. **Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas: uma abordagem holística.** 2006. 384 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade Aberta, Lisboa, 2006.
- SARAIVA, C.A.E.; ARGIMON, I. L. Ciência da computação e ciência cognitiva: um paralelo de semelhanças. *Ciências & Cognição*, v. 12, p. 150-155, 2007.
- SAURIN, T. A.; RIBEIRO, J. L. D. Segurança no Trabalho em um Canteiro de Obras: percepções dos Operários e da Gerência. *Produção*, v. 10, n. 1, p. 5-17, 2000.
- SCHNEIDER, S. C.; ANGELMAR, R. Cognition and organizational analysis: who's minding the store? In: ANNUAL ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING, v. 88, n. 52, 1987, Nova Orleans. *Anais...* Nova Orleans, 1987.

- SEIS mil trabalhadores cruzam os braços e param obras da UFN 3. **Bolsão MS**, Três Lagoas, MS, 18 jun. 2013. Disponível em: <http://www.bolsaoms.com.br/noticias/tres_lagoas/seis_mil_trabalhadores_cruzam_os_braço_s_e_param_obra_da_ufn_3>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- SERRA, F.; FERREIRA, M.; ALMEIDA, M. Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. **Management Research**, v. 11, n. 2, p. 133-156, 2013.
- SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. N.; SHINYASHIKI, G. A importância de um Sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 148-159, 2007.
- SHUTO, H. Três Lagoas perde 7,6 mil empregos formais em 2014, aponta Caged. **G1 MS [Online]**, Mato Grosso do Sul, 25 jan. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/noticia/2015/01/tres-lagoas-perde-76-mil-empregos-formais-em-2014-aponta-caged.html>>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- SILVA, M. A. B; LEITE, N. R. P. Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em Administração. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 195-224, 2014. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100008&lng=en&lng=pt.10.1590/S1413-23112014000100008>. Acesso em: 08 abr. 2015.
- SIMON, H.A. **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations**. Nova Iorque: Macmillan, 1947.
- SINDICATO DOS SERVIDORES DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA DO MS – SINDAFAZ. **Governo entrega licença prévia para fábrica de fertilizantes da Petrobras**. Publicado em: 16 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.sindafaz.com.br/noticias-ver/governo-entrega-licenca-previa-para-fabrica-de-fertilizantes-da-petrobras-34>>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M. Cognições Relativas ao Trabalho. In: TAMAYO, A.; BORGES, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: CAA Editores, 1997. p.174-184.
- SOUZA, J. J. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo De Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2009. Disponível em:<submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index ISSN 1984-6657>. Acesso em: 03 jul. 2015.
- STEIN, D. J. Schemas in the cognitive and clinical sciences. **Journal of Psychotherapy Integration**, Washington, n. 2, p. 45-63, 1992.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

SWINBURNE, P. The psychological impact of unemployment on managers and professional staff. **Journal of Occupational Psychology**, v. 54, p. 47-64, 1981.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 set. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais**: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TENKASI, R. V.; BOLAND JR, R. J. Locating meaning in organizational learning: the narrative basis of Cognition. **CEO Publication**, Califórnia, v. 9, n. 17, p. 1-40, nov. 1993. Disponível em: <ceo.usc.edu/pdf/T9317237.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2015.

THIRY-CHERQUES, H. R. Administrando a sobrevivência: indicadores de declínio de revitalização organizacional em ambiente adverso. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 4, 1991. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8914/7821>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

THOMAS, J. B.; SHAWN, M. C.; GIOIA, D. A. Source Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993. Disponível em: <www.jstor.org/stable/256522>. Acesso em: 23 jul. 2015.

THOMAZ, E. **Tecnologia, gerenciamento e qualidade na construção**. São Paulo: Editora Pini, 2001.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2016.

TORRES, A. P. **Estudo do declínio em uma empresa brasileira: o caso da gradiente eletrônica**. 2010. 165 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

TORRES, A. P.; MENEZES, E. A.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. O declínio das grandes empresas brasileiras. **Center of Research in International Business & Strategy**, Working Paper, n. 26/2008, set. 2008. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2008/10/working_paper-26_globadvantage.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2016.

TRABALHOS de Bombeamento de Concreto na UFN III. **Cortesia do Concreto**, 08 out. 2012. Disponível em: <<http://www.cortesiaconcreto.com.br/cortesia-concreto-cases.html>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

TRAN, Q.; TIAN, Y. Organizational Structure: Influencing factors and impact on a firm. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 3, p. 229-236, 2013.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura de Três Lagoas. Assessoria de Comunicação. **Três Lagoas se consolida como a 3ª maior em população do Estado de MS**. 09 set. 2014. Disponível em: <<http://www.treslagoas.ms.gov.br/noticia/tres-lagoas-se-consolida-como-a-3-maior-em-populacao-do-estado-de-ms/9595/>>. Acesso em 25 nov. 2015.

VASCONCELLOS, S. J. L. et al. A Psicologia Evolucionista e os domínios da cognição social. **Psic.: Teor. Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 434-439, set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 set. 2015.

VASCONCELOS, Y. L. **Mapas explicativos da insolvência em nível falimentar: as perspectivas de gestores, consultores e acadêmicos**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

VEREADORES participam da formatura do projeto Gerando Futuro. **Câmara Municipal de Três Lagoas**, Três Lagoas, MS, 20 mai. 2013. Disponível em: <<http://cmtls.com.br/ver.php?id=5118>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

VIANA, A. L. A.; SILVA, H. P. A política social brasileira em tempos de crise: na rota de um modelo social liberal privado? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 12, p.2471-2474, out. 2015.

VICENTE, J.M. Trabalhadores da UFN-3 declaram estado de greve. **Hoje Mais [Online]**, Três Lagoas, MS, 10 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.hojemais.com.br/tres-lagoas/noticia/politica/trabalhadores-da-ufn3-declaram-estado-de-greve>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

VIZIOLI, S. H. T.; MARCELO, V. C. C. et al. **Desenho arquitetônico básico**. São Paulo: Pini, 2009.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALSH, J. P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 280-321, 1995.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS.TI. **Rev. Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 275-308, abr./mai./jun., 2015.

- WEITZEL, W.; JONSSON E. Decline in organizations: A literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 91-109, mar. 1989.
- WELLMAN, B. Computer Networks As Social Networks. **Science**, v. 293, p. 2031-2034, 2001.
- WILDMAN, J. L.; SALAS, E.; SCOTT, C. P. R. Measuring Cognition in Teams: A Cross-Domain Review. **Human Factors**, v. 20, n. 10, p. 1-31, 2013. DOI: 10.1177/0018720813515907
- WITTE, H. Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 2, p. 155-177, 1999.
- WITTE, H.; HOOGE, J.; VANBELLE, E. Do the long-term unemployed adapt to unemployment. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 12, n. 1, p. 8-14, 2010.
- WITTELOOSTUIJN, A. V. Bridging Behavioral and Economic Theories of Decline: Organizational Inertia, Strategic Competition, and Chronic Failure. **Management Science**, v. 44, n. 4, p. 501-519, abr. 1998.
- WYER, R. S.; SRULL, T. K. Human Cognition in Its Social Context. **Psychological Review**, v. 93, n. 3, p. 322-359, jul. 1986.
- YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grass, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANELLI, J. C. Movimentos Emergentes na prática dos Psicólogos Brasileiros nas Organizações de Trabalho: Implicações para a formação. In: ROSEMARY, A. (Coord.). **Psicólogo Brasileiro, Práticas Emergentes e Desafios para Formação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.
- _____. Mudança organizacional. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 463-472.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão:** a construção psicossocial nas organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- ZAWISLAK, P. A. Nota Técnica: Economia das Organizações e a Base para o pensamento estratégico. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 180-185.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

| 1.DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS OCUPACIONAIS | |
|--|--|
| 1.Onde você nasceu? | |
| 2.Qual a sua Idade? | |
| 3.Sexo: | |
| 4. Qual a sua escolaridade? | |
| 4a Qual a sua Profissão: | |
| 4b. Há quanto tempo atua profissionalmente? | |
| 4c.Quanto tempo tem de experiência no segmento da Construção? | |
| 4d. Em que empresas já trabalhou? | |
| 5. Estado Civil: casado () - união estável () - solteiro () -separado () divorciado () -viúvo () | |
| 5a Se casado, é o primeiro casamento? Sim () Não () | |
| 6.Tem filhos? Sim () Não () | |
| 6a Quantos? | |
| 7.Se for casado, sua esposa está empregada? Sim () Não () | |

7a Em que empresa?

7b Qual é a função dela?

8.Você atualmente encontra-se: () Empregado () Desempregado

8a. Caso esteja empregado, qual é seu vínculo com a empresa?

8b A que empresa está vinculado?

8c. Qual é sua função?

9. Qual o valor de seu salário atual (líquido)?

9a Tem benefícios? Sim () Não ()

9b. Quais?

10. Atualmente, qual seria seu valor ideal de salário líquido?

10^a. Qual era seu salário líquido na UFN III?

11. Em que cidade reside atualmente?

12. Onde você residia antes de ir para Três Lagoas (UFN III)?

2. UFN III INÍCIO DAS ATIVIDADES

13.O consórcio da UFN III foi seu primeiro emprego? Sim () Não ()

14.Você foi contratado por qual das empresas do consórcio para trabalhar na construção da UFN III? GDK (), Sinopec () Galvão Engenharia ()

Ou Outro: () – Qual? _____

15. Você já era funcionário de uma das empresas (GDK, Sinopec e Galvão Engenharia) e foi remanejado? Sim () Não ()

16 Se houve remanejamento por uma das empresas, nos diga em que obra estava e em que local do país (cidade e estado)?

17. Fale sobre como se sentiu quando soube que iria trabalhar na construção da UFN III?

18. Quanto tempo você trabalhou na construção da UFN III?

18a Em que período (mês/ano)?

18b. Qual era sua função?

19. Você coordenava alguma área ou grupo? Sim () Não ()

19 a Qual área/grupo e com quantas pessoas?

20. Como avalia o início das suas atividades de trabalho na UFN III?
(empresa, consórcio, gestão, tarefas, equipe)

21. Você tinha expectativas pessoais/profissionais quando começou suas atividades na construção da UFN III?

Sim () Não ()

21 a. Quais ?

21b O que pensava ou almejava profissionalmente naquele período?

22. Quais eram as principais características do seu trabalho na construção da UFN III?

23. Como você considera a experiência na UFN III em relação as demais experiências que já teve?

24. Como se sentia como um trabalhador daquele empreendimento -UFN III?

3.UFN III – DESLIGAMENTO E PARALISAÇÃO

25. Quando e como você identifica o início dos problemas na construção da UFN III?

26. Houve mudanças em sua rotina de trabalho ou na características do mesmo a partir dos problemas? Sim () Não ()

26.a Descreva as mudanças?

26 b. Sob o seu ponto de vista o que ocasionou essa situação (problemas)?

27. Você estava lá quando houve a paralisação definitiva? Sim () Não ()

27a. Como foi? Ou o que sabe a respeito?

28 Quais as principais características desse período na sua opinião?

29. Explique como foi seu desligamento da construção da UFN III e quando?

30. Ficou desempregado, após o seu desligamento da UFN III?

Sim () Não ()

30 a. Por quanto tempo?

30b. Fale como foi para você esse período, em seguida ao desligamento da UFN III.

31. Durante o período em que ficou desempregado desenvolveu alguma outra atividade laboral? Sim () Não ()

31 a. Qual?

4.MERCADO DE TRABALHO

32.Como você descreve o mercado de trabalho atual?

33. Quais são as principais características do mercado de trabalho atual no segmento da construção?

34. Hoje, você tem expectativas em relação ao Mercado de Trabalho?

Sim () Não ()

34 a. Quais ou por que?

34 b. Você tem ações definidas para o alcance das suas expectativas?

Sim () Não ()

34c. Quais?

35. Cite três palavras que definam o Mercado de Trabalho atual:

1º.

2º.

3º.

36.Complete a frase: O mercado de trabalho no futuro tende a:

5.FINALIZAÇÃO

37. Cite três palavras que definam sua experiência na UFN III.

1º.

2º.

3º.

38. Cite três palavras que definam as consequências da paralisação da construção da UFN III.

1º.

2º.

3º.

39. Você acredita na retomada da construção da UFN III? Sim () Não ()

39 a. Você gostaria de retornar a esse empreendimento, caso ele fosse retomado? Sim () Não ()

39 b. Por que?

40. O que significou para você (pessoalmente e profissionalmente) ter passado por esta experiência de trabalho na UFN III?

Obrigada pela sua participação!

DATA _____ / _____ / _____

APÊNDICE 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Se receber por email ou por skype e no caso de aceitar fazer parte do estudo, nos responda também por meio eletrônico, confirmando o aceite em participar.

Título do projeto pesquisa: Esquemas cognitivos de trabalhadores que viveram o declínio organizacional – Um estudo de caso com profissionais da UFN III – MS. Pesquisadora: Eveli Freire de Vasconcelos Telefone: (67) 3383-9441 e Celular (67) 9961-0492 - email:evelivasconcelos@yahoo.com.br. Orientador: Professor Doutor Marcio Luis Costa - Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) Telefone: (67) 3321- 3605.

Esta pesquisa faz parte da tese para fins de obtenção do título de Doutor em Psicologia da Saúde, junto à Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Seu objetivo é identificar os esquemas cognitivos dos trabalhadores desligados da UFN III (empregados e em situação de desemprego), no que tange a sua experiência como trabalhador do empreendimento.

O procedimento de coleta de dados se dará por meio da realização individual de uma entrevista semi estruturada que pode ser presencial, por email ou por skype. Esta pesquisa não oferece nenhum risco aos participantes. Será mantida toda a questão ética de pesquisa, bem como sigilo dos nomes dos participantes. Antes de participarem os entrevistados receberão orientação da pesquisadora sobre os objetivos. Os resultados, caso sejam de interesse do participante, poderão ser solicitados via e-mail a pesquisadora (evelivasconcelos@yahoo.com.br) ou por contato telefônico fornecido pela pesquisadora ao entrevistado.

Considerando as informações constantes neste termo, e as normas expressas na Resolução nº 196/96 e 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde/ Ministério da Saúde, consinto, de forma livre e esclarecida a participação na presente pesquisa, na condição de participante, ciente de que: 1. A participação na pesquisa é voluntária e não implica em quaisquer tipos de despesa e/ou resarcimento financeiro. 2. É garantida a liberdade de retirada do consentimento e da participação no respectivo estudo, a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, punição ou atitude preconceituosa. 3. É garantido o anonimato. 4. Os dados coletados serão utilizados somente para a pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em livros, ensaios e/ou artigos científicos em revistas especializadas e/ou em eventos científicos. 5. A pesquisa aqui proposta foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), que a referenda. 6. O presente termo está assinado em duas vias.

Campo Grande/MS, _____ de _____ de 2016.

Nome participante

RG participante

Eveli Freire de Vasconcelos Pesquisadora - RG Pesquisadora: 0653204 SSP/MS

APÊNDICE 3

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA NO ESQUEMA DO PROCESSO DE EXPERIÊNCIA

CASO A

Pré Ingresso/Ingresso UFN III

| Expectativas | Expectativa Inicial |
|--|---|
| “Motivado, pois se tratava de uma das maiores obras do país e a maior que eu iria trabalhar, outro desafio era o de ser suporte de uma equipe e que estava conhecendo o seguimento de fertilizantes” | “Desafio em trabalhos complexos, desafio em consórcio de empresas estrangeiras com culturas diferentes, mas a união entre os gestores para atingir os desafios foi importante” “conhecimento e crescimento profissional/ financeiro” “conhecimento, pois era um grande desafio de trabalho em equipe” “eu sempre almejei um crescimento profissional/salarial, a Galvão tem um plano de crescimento e eu cheguei como gerente de produção [...]” |

Declínio

| Evidência Inicial | Desfecho/Desligamento |
|--|--|
| “Quando a Petrobras começou a segurar a obra” “Diminuição no ritmo de trabalho” “Diminuição no efetivo, devido aos problemas” | “As empresas paralizaram as atividades, pois não tinham mais recursos para a continuação do empreendimento [...] necessidade de renegociação do contrato”. “Houve falta de vontade da Petrobras para o término da construção” |
| “o que ocasionou essa situação foi a elaboração do projeto básico pela Petrobras, onde não atendia todas as especificações necessárias para a fábrica funcionar”. Quando houve a greve eu estava na China e quando começaram as reivindicações por salário eu não estava mais, mas passei por várias negociações com fornecedores, mas a paralisação total ocorreu uns seis meses depois que eu saí de lá | “sai em outubro de 2014, pois não tinha outro empreendimento para ser remanejado” |

O que significou ter passado pela experiência de trabalho na UFN III

| Pessoalmente | Profissionalmente |
|---|---|
| “ Me sinto realizado, pois foi um dos grandes empreendimentos do Brasil e onde eu tive grande aprendizado, uma das grandes obras do Brasil ”. | Em termos de experiência valeu muito a UFN III pelo conhecimento na área industrial, pelas diferenças, diferença de cultura, tinham um sócio chines, funcionários do mundo todo, por exemplo nós fizemos a primeira solda de safurex no Brasil, que é um aço inox rico em propriedades químicas, o nosso funcionário teve que ir a Austria fazer um treinamento”. “Colocar no meu currículum que eu trabalhei nesse empreendimento valoriza”. “ um soldador era carioca, outro sergipano e eles foram multiplicadores, foram 4 funcionários, montamos uma escolinha e qualificamos o processo de soldagem”. |

Pós-declínio

| Reinserção no Mercado |
|---|
| “consegui engajamento em outra empresa após o meu desligamento” “mas o país precisa reaquecer a sua economia e a construção é um dos mercados importantes para esse aquecimento”. “Fui contratado por uma empresa mas eu não perdi a expectativa, continuo buscando uma melhora profissional e financeira e a empresa também tem que ter, sou ambicioso, vivo para isso e trabalho para isso não me acomodo”. |

CASO B

Processo/Experiência na construção da UFN III

Pré Ingresso/Ingresso UFN III

| Expectativas | Expectativa Inicial |
|---|---|
| “otimista, por dois pontos relevantes, primeiro o projeto porque eu era muito acostumado a trabalhar em área de dutos e a questão do projeto da UFN III é uma obra de planta, totalmente diferente do segmento de dutos, então eu não tinha tanta experiência com isso, um dos desafios que eu achei muito interessante foi essa mudança até para adquirir experiência, e também a questão de estar mais próximo da minha residência, fica em campo grande também, três lagoas aqui é um pouco mais perto da onde eu estava, então foram os dois pontos fundamentais ”. | “grande desafio, porém bastante otimista por se tratar de um projeto gigantesco, o que impacta é a magnitude” “Então quando eu comecei, e você chega num projeto dessa magnitude, um projeto de mais de 3 bilhões, na realidade você não tem noção até propriamente de estrutura, então assim, não muda se muito sobre organização porque eu sempre trabalhei no setor da qualidade, então você tem organização independente do tamanho da empresa, porém o que impacta bastante dentro de um projeto desse é a magnitude, assim, se for falar de pessoas, se você estava acostumado a trabalhar com uma equipe de 15, 20 pessoas , você vai trabalhar com 120 pessoas, então assim tudo era imenso, o projeto , a quantidade de pessoas também, então tudo era de uma forma muito mais abrangente do que você está acostumado a trabalhar, então era um desafio muito grande, e até também aquela outra questão por ser um projeto de grande escala, você também tem a dificuldade que é tem outros acontecimentos que você nunca imaginou que iriam acontecer , você tem uma proporção muito maior em relação a isso, então é um grande desafio realmente. Então assim, experiência de todos os dias, experiência de todas as horas, experiência que você nunca viu, coisas diferentes pela grandeza do processo, então foi bem interessante ” |

Declínio

| Evidência Inicial | Desfecho/Desligamento |
|---|--|
| “quando os recursos começam a ser limitados”. “ [...] quando a gente começava a divulgar os indicadores, a realizar auditorias do projeto, ou fazer análise crítica do projeto, você chegava nisso. Então o recurso era um problema muito grave dentro disso, não que não existisse, outros problemas que talvez não dependesse tanto de recursos, mas se chegava os graves problemas dentro do projeto se chegava, também em parte de | “Eu fui, eu fui a equipe final de lá, assim a gente fala equipe final, não sei se eu contei em detalhes, mas isso é interessante, interessante assim, porque, basicamente se eu não me engano eu acho que em setembro, agosto, setembro de 2014 já começou o declínio de recursos muito mais graves e já pela própria gestão, de limitar os recursos né, então assim, você já tinha demissões em massa, você tinha funções que eram previstas para fazer uma etapa e já não iriam fazer, aquela equipe tinha que sair ao todo, então você via, demissões em massa, e propriamente quando você tem essas definições de decisões, isso afeta todos os setores né, então assim, exemplo, chegava setembro, a gente tinha assim, uma uma equipe aí dependendo da porcentagem que o projeto tivesse que parar ou ter que cortar recurso daquilo, aquilo automaticamente afetava então a gente tinha que fazer, uma programação e fazer uma gestão ali porque a gente também tinha que cortar dentro do nosso setor, isso é automático dentro de empresa então, quando a gente chegou, vou me nomear aí, meu fim no projeto, a nossa equipe de qualidade praticamente já estava toda extinta, tava toda realmente já desmobilizada. Mas foi assim, foi um processo, não foi da noite para o dia, que saiu todo mundo né, mas teve um agravante dentro desse projeto então, não teve continuidade. Aí a gente coloca aqui como é que foi né: aí você coloca aqui a Petrobras no final de novembro, de 2014 rescindiu o contrato que já estava sofrendo por falta de recursos, mas e daí como isso foi comunicado... |

| | |
|--|---|
| <p>administração, você identificava indicadores com grandes dificuldades, mas você ficava ali, batalhando dentro do processo, porque você, porque independente de qualquer situação você tá lá pra tentar desenvolver e o cliente também acompanha e o cliente também participa, quando a gente fala que a gente tem péssimos indicadores de alguma forma, é por participação de todos né, então assim, você fala, foi uma surpresa pra, não não foi, na realidade você tem um acompanhamento que, dentro desse projeto, então você pega uma obra dessa que exemplo, quando começou a realmente fazer o efeito que é o recurso, você pega uma obra, que 60% do contrato é equipamentos e, não sei quantos por cento, mas é grande parte que são de exportação, então você não tinha mais recurso lá e as fábricas, no mundo já estavam com medo de fornecer aquele equipamento ou fechar aquele equipamento, ou seja, se não pagasse realmente aquela obra não iria ser concluída, porque aquele equipamento não ia vir, assim você, tinha o recurso e ele era fundamental, então assim, aí a etapa da obras, assim por exemplo de uma fase da fábrica, ela não vai ficar pronta porque aquele equipamento não chegou, porque aquele equipamento não chegou? O equipamento não chegou porque não foi pago, porque não foi pago? Há demorou a medição mas aí começa, então tudo sempre recaia no recurso. Se entendeu, e agora é que é assim, quanto ao recurso ser mal administrado ou não? as empresas entraram na licitação com um valor muito baixo, não aguentaram, isso é outra história, já foge, aí você tem que fazer um prospecto de avaliação muito maior.</p> | <p>Entrevistado: respira fundo,</p> <p>Isso aí, eu coloquei pra você como a minha parte tá, então assim, o que eu to te explicando aqui, é que na realidade não foi de repente isso, foi gradativa essa demissão em massa, quando a gente soube em novembro quando eu estava lá, não sei se foi finalzinho de novembro ou início de dezembro, mas assim já tava o, aquelas decisões tava aquele processo, que a gente não sabia o que ia acontecer se exemplo o consórcio ia se desfazer? Se realmente ia mudar ia passar pra outro, ou, não tinha nenhum, o que a gente NÃO TINHA IMAGINADO E EU FALO POR MIM, É QUE A Petrobrás ia rescindir o contrato com o consórcio.</p> <p>[...] é eu pensava, não nunca tinha pensado, eu pensava que poderia ser mudado, as empresas consorciadas, possibilidade de sair uma ou outra ou, até as duas que faziam parte, mas não por parte da Petrobras, rescindir o contrato, isso foi uma surpresa, apesar de estar o caos na época, a gente não sabia realmente até porque tava aquelas demissões em massa, essa época já tinha pouca gente dentro do setor, já não tinha mais produtividade nenhuma no projeto, mas foi uma surpresa. Aí saiu o comunicado e a Petrobrás ela fala que ela rescindi o contrato com o consórcio e aí automaticamente, quer dizer: você não tem mais vínculo né, e a gente fica naquela situação, também não sabia o que ia acontecer, porque você faz parte do consorcio, qual é a ação que o consórcio vai tomar? Eu lembro que naquele dia eu não saí assim: eu sai de férias, aí eles colocaram a gente de férias , eu tinha férias vencidas, e aí logo já encaixou com o final do ano, essa parte toda, então assim, eu voltei pra lá ainda tava dentro do projeto, mas já com essa decisão da Petrobras, então assim foi uma loucura, se sabia que a tua empresa não faz mais parte do projeto, por uma decisão do cliente , mas também você não tinha o retorno da própria empresa, que nem a própria empresa, imaginava que isso iria acontecer ao consórcio.</p> <p>a empresa, meio de surpresa, [...] eu vou manter o mínimo possível, do efetivo, né, pra gente ver o que vai conseguir negociar nesse processo, mas não tinha aquela ação, não, vou mandar todo mundo embora, ou sei lá, eu também não vou mandar, não tinha essa decisão rápida, é um detalhe muito complicado né, você tomar decisões assim, você está dentro do projeto, o projeto, não tá mais, se não sabe mais como é que funciona, você tem recursos lá dentro, você tem material dos consorciados, como funciona? Como que você entrega isso pro cliente? Fica uma situação que é complicadíssima né, não é assim, não é tão simples, então aí o primeiro passo é que o consórcio tomou, realmente para quem estava dentro, uma parte foi demitida, mas ainda, aumentou dentro desse quesito, outra parte, eles colocaram de férias quem tem que colocar, ou segurar quem tem que segurar, isso até tomar as decisões finais, aí quando a gente retornou meados de janeiro, aí a gente nem entrou na fábrica pra falar a verdade, aí já começou essas, essas.</p> <p>Com certeza, isso foi complicado, porque era assim, você chegava um dia, se não sabia o que ia acontecer, então, você tem lá, você tem seus colaboradores, você tem a equipe que você faz coordenação e tudo e você não tem como dar uma resposta do que vai acontecer. Oh aí o cara te pergunta: e aí como é que está a minha vida? E você não sabe nem como está a sua. E assim muito problema, porque não tinha o retorno da parte da gestão, dentro do próprio processo virou uma confusão mesmo, um medo, porque você imagina, se o próprio gestor ele não tinha o feedback, então quer dizer, você era totalmente limitado, e o que que aconteceu, hoje você tem, a gente trabalha, quando a gente tava lá a gente já falava, não é cada dia um dia, a gente já falava, que é cada hora uma hora. Porque as decisões eram mudadas assim num dia, era uma mudança muito grande, muito constante</p> <p>“desorientado , acho que essa seria a palavra”.</p> <p>“é eu fiquei, realmente desorientado, porque a gente não sabia, até então como não tinham decisões do projeto, se ia continuar ou se não ia, o que ia acontecer, então eu fiquei totalmente desorientado, não tinha...eu acho que até hoje tem gente desorientada alí. Você não sabe realmente, porque a obra tá paralisada até hoje, então realmente se fica, é um processo que eu voltei, quando eu retornei e já tive complicações nas questões de rescisão, de contrato, é...a gente teve dificuldades para receber, até hoje eu tenho pendências alí dentro do projeto.</p> |
|--|---|

O que significou ter passado pela experiência de trabalho na UFN III

| Pessoalmente | Profissionalmente |
|---|---|
| “com certeza um grande desafio vivenciado, onde tive medo, coragem, fraquezas, alegrias, orgulho, amizades, sonhos, decepções e outros inumeros adjetivos. Realmente uma história bem vivida” | “Uma grande experiência vivida, sem dúvida alguma, superando minhas expectativas. Tenho muito orgulho de ter participado de um projeto desssa magnitude “. “Claro que o fato de um projeto deste porte ter paralisado, ocorreram erros de má administração. Talvez isso torna-se a visão até mesmo mais recente em nossa memória, mas no contexto geral o projeto foi realmente uma soma positiva na minha vida profissional”. |

Pós-declínio**Reinserção no Mercado**

“Desorientado”

“mercado bastante concorrido e com poucas oportunidades”

Bastante concorrido e um pouco...o que normal, a concorrência se você pegar aqui, não só o efeito da ufn III, mas em geral, principalmente porque a gente é ligado, principalmente eu que sempre trabalhei vinculado a petrobras, então assim, a concorrência ela aumentou muito também, porque muita gente foi demitida, muita gente de graduações boas, profissionais bons foram destituídos do mercado, muitos até hoje desempregados né, então assim, de alguma forma, você aumenta essa concorrência também. Até não só isso, mas questões curriculares, questões de conhecimento e outras situações, mas aumentou demais a concorrência, acho que ela foi bem, foi bem, e até hoje acho que ela aumenta muito e a tendência é aumentar mais.continuar em relação a isso, mas muito pelo efeito né, efeito do.....,tem o lado bom e tem o lado ruim.

é porque assim, não só acompanhando o projeto que eu estava, porque assim, a gente percebe pela própria petrobras, a petrobras automaticamente cortou os recursos dela, em projetos de grande escala, se você pegar, a maior parte dos projetos da Petrobrás estão paralisados, então assim, pela minha visão hoje, eu identifico o que? Os projetos menores, os que já estavam mas que não foram concluídos, mas pela minha visão são mais os de pequeno porte, são as empresas menores hoje que ainda estão sobrevivendo, você pega as empresas maiores, elas estão fazendo ou o projeto que ela já estava, mas projetos novos....pelo menos das empresas que eu trabalhei, que também foram de grande porte, se tem um novo projeto que já tá, se não vê, ainda mais agora, com essa operação lava jato, toda essa situação, você vê que não tem, eu não vi, não aparece, por isso você identifica a dificuldade do mercado também. Por não ter novos projeto também, e os que tem realmente são de pequeno porte, aí você também tem a limitação de recursos, você tem a limitação de pessoas, você tem a limitação de tudo, dentro do projeto e também de qualquer outro segmento, até porque é uma coisa, chama outra, e as empresas grande, os projetos grandes, é uma cadeia também, as empresas menores, os fornecedores, a equipe, é tudo.

Assim, bem assim, é uma das, porque eu acho que as empresas de pequeno porte, não é que elas não vão ter dificuldade, tem sim, mas assim, talvez hoje, por esses projetos que ainda não foram paralisados, acho que tem uma grande chance né, porque hoje realmente o mercado ele tá muito mais... você tem a opção, não só porque hoje o salário de alguma forma ele vai cair realmente, os recursos eles vão cair também, até porque tem que se encaixar, a empresa de pequeno porte ela não vai estruturar uma grande empresa...pode ser gradativamente, então você tem essa questão, porque sobra no mercado profissionais que eles vão ter que se adequar à realidade né, então bons profissionais que antigamente estavam desenvolvidos, estavam em empresas de grande porte, projetos de grande porte, hoje ele vai ter que encarar a realidade também, né, então, eu acho isso legal para as empresas de pequeno porte, porque com isso ela consegue agregar valores e talvez desafios, né, porque você consegue profissionais, porque se era o sonho de uma empresa crescer um pouco mais, ter uma outra visão ou até encarar um projeto diferenciado é uma oportunidade, porque antigamente era mais complicado você ter um profissional assim ou era muito caro ou realmente não comportava com a estrutura da empresa, hoje já é um ponto positivo, porque além do profissional ter que encarar a realidade hoje, ele também tem que encarar que tem que se desenvolver, mesmo a empresa sendo pequena, e a empresa com isso, de alguma forma dá passos... então, tem o lado bom também.

CASO C

Processo/Experiência na construção da UFN III

Pré Ingresso/Ingresso UFN III

| Expectativas | Expectativa Inicial |
|--|---|
| <p>[...] a princípio não imaginava a importância e o tamanho do empreendimento.</p> <p>É bem diferente, né, pelo tamanho, pelo porte das empresas, até para a pessoa que me chamou também, eu não esperava. Foi um gerente que trabalhou comigo há muito tempo, ele era da SINOPEC e, até depois, ele saiu. E eu não esperava e por isso que achei até um desafio pelo perfil que eu conhecia dele.</p> <p>Ah, o porquê, até pelo tempo que eu trabalhei com ele, ele ter lembrado depois de tanto tempo, né, que eu trabalhei com ele em 2007, desde 2007 até 2008, e ai ele foi me chamar em 2011, né, e por causa disso que eu fiquei um pouco surpreso, né, de ele ter lembrado.</p> | <p>[...] foi grande o investimento da empresa.</p> <p>[...] eu não tinha chegado a trabalhar num lugar que fosse tão grandioso, né, todo tipo de investimento, seja treinamento, seja equipamento, seja pessoal, eu achei bem interessante isso ai, dai que vi realmente onde eu estava.</p> <p>[...] crescimento pessoal e melhoria financeira, oportunidade de fazer uma graduação em engenharia.</p> <p>[...] até pelo conhecimento pessoal, né, o conhecimento ia me ajudar pessoalmente e financeiramente, por que lá a proposta foi boa, né, tanto que eu saí de Costa Rica pra ir pra lá, e ai, até pelo conhecimento que eu estava começando me reacendeu a vontade de fazer engenharia, que eu já tinha antes só que não dava tempo. Pelo tempo do empreendimento dava pra fazer a faculdade, não sei se eu ia terminar lá, mas eu já adiantava.</p> <p>Eu sempre trabalhei em duto, né, em gasoduto, a área industrial era a segunda. Eu trabalhei aqui em Costa Rica era pequeno porte, né, em relação à lá era pequeno, ai isso me chamou muito a atenção, né, até pra eu saber outros processos, outras formas... que não era só gasoduto, no caso, né, que eu conheci um pouco mais, e nessa área eu estava iniciando conhecimento, mas que me ajudou bastante.</p> <p>É... justamente por eu não ter tanta experiência na área isso me ajudou, né, a desenvolver coisas que eu não tinha conhecimento ou tinha pouco conhecimento.</p> <p>Eu me sentia bem envolvido e grato por ter oportunidade de trabalhar com todos que faziam parte daquele cotidiano.</p> <p>São várias pessoas que eu já conhecia e outras não, isso me agregou bastante, né, até antes do problema que aconteceu lá, todo mundo se sentia bem, né, o ambiente e tal, era corrido, como faz parte, mas todo mundo era bem envolvido.</p> <p>É... como eu posso dizer... a sinergia entre todo mundo era boa, né, cada um fazia a sua parte, lógico que pessoas sempre tem problemas de relacionamento, mas sempre era bem resolvido, a gente tinha algum problema já resolvia e era tudo muito profissional, né, e isso acabou, com o tempo, a gente virando amigo, isso ajudou bastante.</p> |

Declínio

| Evidência Inicial | Desfecho/Desligamento |
|--|--|
| <p>Quando começou a faltar algumas coisas básicas, né, até então eu ouvia muito bochicho, olha tá ruim, tá ruim, mas ai começou a faltar algumas coisas, né, que a gente precisava, transporte, começou a ficar meio complicado, às vezes atrasava, às vezes não ia, ai o chefe ligava: fica em casa que hoje não vai ter transporte”, ai a gente começou a perceber onde começou o problema financeiro e tudo mais. Realmente ligou a luz, né.</p> <p>Começou a faltar transporte, ai com o tempo começou a faltar material mesmo que a gente usava, né, isso foi um pouco de ligação das coisas pra depois com o tempo perceber.</p> <p>[..] foi uma insegurança generalizada.</p> <p>Ah, foi todo mundo, né, não foi só eu, mas todos os setores, todos os níveis ficaram meio apreensivos, todo mundo começou a ficar apreensivo “será que vai, será que continua, será que a gente entra, será que não”, esse foi o sentimento que eu tive em relação a todo mundo.</p> <p>Foi a falta de planejamento porque havia um gasto além do necessário, né, e toda empresa precisa ser uma pouco controlada, até por que precisa ter uma vida financeira. E eu comecei a perceber que aquilo não era falta de planejamento, tinha algum querer de alguém acima de tudo isso. [...] talvez algum problema, algum envolvimento com alguém que depois acarretou nisso tudo, né, hoje eu vejo assim que lá foi muito afetado pelas investigações. Onde estava envolvida a Galvão Engenharia aconteceu o mesmo problema, não foi só ali, né, a gente viu que não era só um problema da UFN III, foi generalizado, onde tinha as obras dela.</p> | <p>A gente chegou pra trabalhar e até umas onze horas, mais ou menos, todos foram avisados pela segurança patrimonial, né, que a gente tinha que sair, juntar toda a documentação e guardar e se retirar do canteiro, que a própria petrobrás estava solicitando que a gente saísse, e foi meio na correria. Avisaram para a gerência e a gerência avisou pra gente. Tivemos menos de duas horas pra sair. Ai foi uma correria, né, juntando documentação pra poder deixar no arquivo técnico. Isso foi como aconteceu. No dia foi isso.</p> <p>[...] a gente se sente impotente por que a gente estava lá pra trabalhar, mesmo sabendo dos problemas, mas a gente continuava, a gente acreditava que podia melhorar, ser um período só, né, ai a gente foi meio que chutado, né... “Olha, vocês precisam sair e é isso”, sem muita explicação.</p> <p>Por ter família a gente fica um pouco apreensivo, né, pensando no que vai acontecer e todas as portas se fechando e todas as obras que a gente imaginava que podia ter uma proposta, também começou a acontecer a mesma coisa que a UFN III, isso foi um ponto de insegurança e apreensividade.</p> <p>[...] da mesma forma, que na UFN III no Brasil inteiro começou a acontecer essa demissão em massa e fechar as portas e ir embora</p> <p>Consequências da paralisação da construção na UFN III, desemprego, dificuldade e atraso.</p> |

O que significou ter passado pela experiência de trabalho na UFN III

| Pessoalmente | Profissionalmente |
|--|-------------------|
| Eu me sentia bem envolvido e grato por ter oportunidade de trabalhar com todos que faziam parte daquele cotidiano. | Aprendizado |

Pós-declínio

| Reinserção no Mercado |
|--|
| Tá difícil, tá bem difícil, são poucas as pessoas que trabalhavam comigo e que estão trabalhando, poucas mesmo, muito pouco, menos de 10%. O resto tá fazendo uma coisa outra, né, na área de engenharia e construção. |

CASO D

Processo/Experiência na construção da UFN III

Pré Ingresso/Ingresso UFN III

| Expectativas | Expectativa Inicial |
|--|---|
| [...] eu ja estava cursando engenharia, então tudo o que eu queria era vivenciar essa area | <p>Entrei no intuito de crescer ali dentro, e foi assim que aconteceu, mais foi um tempo curto, logo as atividades pararam por falta de pagamento, e ai começou as demissões em massa, e vou diminuindo, diminuindo ate que parou tudo. Mas as minhas expectativas eram muito grandes, nunca imaginava quando entrei que iria parar;</p> <p>[...] eu almejava chegar a assistente de engenharia mesmo, nao tinha como exigir mais que isso sem ter diploma, então era o que eu buscava, e eu consegui. Só faltou mesmo mais tempo para poderem mudar na carteira, porque depois de um tempo eles poderiam me classificar novamente, e ai registrar como assistente de engenharia</p> <p>[...] eu entrei na obra como auxiliar de serviços gerais, eu precisava trabalhar e queria entrar, que era o mais importante, depois eu sabia que estando lá dentro era mais facil para conseguir ser classificada e mudar de função, então nao me importei em entrar nesta função, daí após 6 meses eu consegui ser classificada, fiz amizades, e o meu namorado me ajudou a mudar de função, todos viram o meu esforço, eu estudava engenharia, falava ingles com os chineses, jogava basquete com eles, e entao me deram um oportunidade. Eu passei a exercer a função de assistente de engenharia, só que como o salário era muito maior do que o anterior nao conseguiram mudar na minha carteira, ai pra subir o meu salario me classificaram pra mecanico montador, mais eu nunca exercei essa função, nao sabia nem o que era hahaha</p> |

Declínio

| Evidência Inicial | Desfecho/Desligamento |
|--|---|
| <p>Deu para identificar através dos atrasos nos pagamento. Cada mes atrasava mais. E depois vieram os cortes. Muitas demissões em pouco tempo, e de muitos funcionários, ai logo começaram as notícias. Creio que os problemas da petrobras com a justiça contribuiu para tudo, depois foi a galvão, e ai veio o declínio total. Mandaram de uma só vez 2 mil funcionários embora, ai todos ja tomaram conhecimento da crise, e os burburinhos de que iria parar uma hora começaram. Que eu me lembro tudo isso começou por volta de agosto de 2014 mais ou menos;</p> <p>Os funcionários nao queriam trabalhar por falta de pagamento e depois que reduziram o quadro de funcionários começamos a andar em marcha lenta e pouco se produzia, pouco se fazia alguma coisa, gastavamos o tempo jogando conversa fora por fim porque nao tinha o que fazer, por falta de funcionários e de mao de obra</p> | <p>As especulações eram grandes ja, todos nós sabíamos que iria parar, mas nao sabíamos quando. Ai chegou um comunicado de que a petrobras estava reisicindo o contrato com o consorcio, e que a partir daquele dia ninguem mais entraria na obra a nao ser os funcionários da petrobras e os seguranças e então nao voltamos mais, ai o sindicato chamou para dar baixa na carteira</p> <p>Ah foi um período tenso, triste também pois muita gente desempregada, tendo que voltar para suas cidades, a maioria que saiu por ultimo não recebeu todo o acerto, assim como eu também não recebi. Então fomos, no sindicato, nas radios, Tv, jornais, fórum mais nada adiantou, alguns colocaram na justiça, eu não quis.</p> <p>Meu desligamento foi após a petrobras reincidir o contrato. Fomos proibidos de entrar na obra. Alguns dias depois ja estava dando baixa na carteira. Foi tudo tão corrido que nem devolver</p> |

| | |
|--|---|
| [...] a falta de verba. O dinheiro que foi orçado acabou, eu namoro ate hoje um dos gerentes do projeto, entao sei de bastante coisa sei que um dos motivos foram esses. A obra foi orçada no valor abaixo do que era preciso para termina-la. E um fato que ajudou foi também os gastos indevidos, salários exorbitantes, super faturamento e depois os porblemas da petrobras e a galvao, ai faltou dinheiro | uniformes, equipamentos de EPIS nós devolvemos e isso aconteceu em janeiro de 2015 pra mim foi um periodo dificil. Tive que ir morar sozinha, pq o meu namorado tambem ficou desempregado, e ele é baiano, daí ele voltou pra terra dele, então moravamos juntos, ai me mudei para ir morar sozinha. e estava acustumada a uma vida boa, tinha salario bom, enfim |
|--|---|

O que significou ter passado pela experiência de trabalho na UFN III – o contato foi retomado em junho de 2016 para esclarecimento sobre essa questão.

| Pessoalmente | Profissionalmente |
|--|---|
| Foi muito bom também, fiz grandes amizades, conheci meu namorado lá, desenvolvi um bom relacionamento com meus colegas de trabalho, me proporcionou um bom salário | considero a melhor das experiencias, ainda mais por ser na minha area, foi um aprendizado, uma escola na vida real. Profissionalmente pra mim foi muito bom. Adquiri uma experiência boa na área de engenharia que é o curso que eu faço, e isso foi bom até para eu conseguir outro emprego agora, eu acabei de entrar em outra obra aqui, na ampliação da fibria. Então adquiri essa experiência que conta muito e pude entender o mundo das obras. |

Pós-declínio

| Reinserção no Mercado |
|---|
| “as expectativas de arrumar um emprego eram poucas, nao tenho muitas experiencias, então sabia que iria ser dificil. ai fui me acostumando a viver com o seguro desemprego, recebi 5 parcelas” o mercado está Escasso, competitivo, exigente, tudo muito difícil, muita gente ainda desempregada, desde a obra |

CASO E

Processo/Experiência na construção da UFN III

Pré Ingresso/Ingresso UFN III

| Expectativas | Expectativa Inicial |
|--|--|
| era uma boa oportunida de trabalho; pensava em cresse dentro da em preza junto com a equipe e a empresa | bem ate gostei de trabalhar nela apezar dela nao pagar toda minha resizao. mas esperiencia e mas amigos |

Declínio

| Evidência Inicial | Desfecho/Desligamento |
|---|--|
| quando eu cheguei na enpreza ja se falava numa posiveu greve ouvi mudanca na rotina de todos passaram eziji mas da gente pois todos os dias era gente demitido os trabalhadores reivindicava almento de salario e outras coizas mas mas quando apolicia federal parou o escritorio [...] prendeiro mas de dez pessoas q estava roubano as resizao dos trabalhadores nu escritorio | eu falei com meu chefe pra min colocar na lista ela mandou vim embora q depositava mas nao depositou nao ate hoje ate hoje peguei 5 pacela du seguro e pronto vim pra recife construi minha casa |

O que significou ter passado pela experiência de trabalho na UFN III

| Pessoalmente | Profissionalmente |
|---|---|
| Aprendizado Mi sentido triste por agente se dedicar au trabalho e no final das contas a empresa não compro com Pri com seus direitos | Mas um aprendizado Na vida da gente q presiza sair da nossa cidade pra trabalhar fora Porque muitas vezes não vale apena sair da sua cidade e presta servico esas empresas q engana u trabalhador |

Pós-declínio

| Reinserção no Mercado |
|--|
| Ruim; eu creio q vai melhorar eu estou com proposta de trabalho em Portugal, trabalhar em construção, atraves da minha irma q mora la |

CASO F

Processo/Experiência na construção da UFN III

Pré Ingresso/Ingresso UFN III

| Expectativas | Expectativa Inicial |
|--------------|---|
| Não tinha | Muito feliz, pois na época era a melhor empresa que havia na cidade; Sim queria ser encanador industrial ou soldador; Eram funções que mais tinham oportunidade dentro da empresa; Lá tínhamos mais oportunidades de crescer; E mais determinado, a me tornar um profissional mais qualificado, tendo a empresa como referência |

Declínio

| Evidência Inicial | Desfecho/Desligamento |
|---|--|
| Tudo começou em março de 2014; Foi quando descobriram o roubo milionário que tava acontecendo na petrobras; Em 2014 descobriram que tava tendo desvio de dinheiro na Petrobras; E no consórcio também, a policia federal chegou ir até na obra; Foram lá apreenderam computadores levaram um pessoal do ADM para prestar esclarecimentos, Depois desse dia, a obra praticamente parou; | Tava tendo corte no quadro de funcionários foi em 4 de setembro; Foi complicado mas fazia uma diárias e recebia o seguro desemprego; Contas começaram a vencer tive q parar minha habilitação; Significou que a cidade parou por causa da obra; |

O que significou ter passado pela experiência de trabalho na UFN III

| Pessoalmente | Profissionalmente |
|--|---|
| Lá fiz bastante alianças profissionais | E profissionalmente me fez entender q oportunidades não batem duas vezes na MSM porta; Q se eu quiser ser um bom profissional tenho q m dedicar mais e mais; |

Pós-declínio

| Reinserção no Mercado |
|---|
| Eu conversei com amigos meus q estavam em agua clara e pedi para eles arrumarem um vaga nesta firma q eu estou hj; Olha aqui em agua clara. Tem muita oportunidade de emprego com a construção dessa nova fabrica de MDF; No meu ponto de vista esta bom; |