

ALOISIO DA SILVA LIMA

**O USO DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS NA
CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Florianópolis - SC
2001**

O USO DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS NA CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS

ALOISIO DA SILVA LIMA

**O USO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS
NA
CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS**

Tese apresentada ao
Programa de Pós-
Graduação em Engenharia
de Produção da
Universidade Federal de
Santa Catarina, em
cumprimento às exigências
para obtenção do grau de

Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
2001

I732U Lima, Aloisio da Silva

O Uso de representações sociais na construção de mapas cognitivos./ Aloisio da Silva Lima. Santa Catarina: UFSC, 2001.

350p. il.:

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/UFSC.

1. Mapa Cognitivo 2. Planejamento Estratégico - Participativo 3. Hotelaria I. Título.

Palavras-chave: AUTOPOIESIS

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

MAPA COGNITIVO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PARTICIPATIVO

CDU: 65.012.5

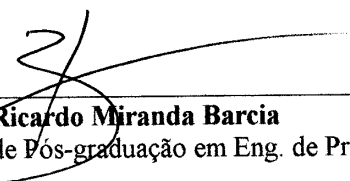
ALOISIO DA SILVA LIMA

**O USO DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS
NA
CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS**


ESTA TESE FOI JULGADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR

Aprovada em: 10 de Dezembro de 2001

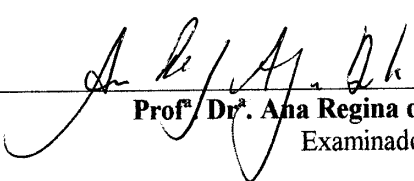
Banca Examinadora



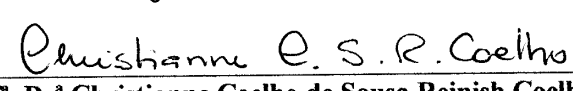
Prof. Dr. Ricardo Miranda Barcia
Coordenador do Curso de Pós-graduação em Eng. de Produção



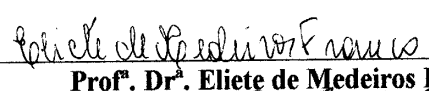
Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho
Orientador



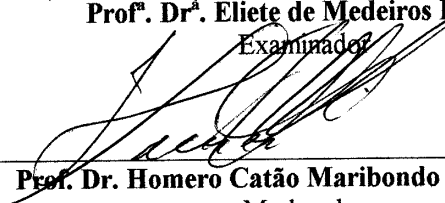
Prof. Dr. Ana Regina de Aguiar Dutra
Examinador



Prof. Dr. Christianne Coelho de Sousa Reinish Coelho
Examinador



Prof. Dr. Eliete de Medeiros Franco
Examinador



Prof. Dr. Homero Catão Maribondo da Trindade
Moderador

A Maria Verônica
Alberto da Silva Lima,
aos meus pais e filhos.
Ao mestre Itiro lida

AGRADECIMENTOS

- A Francisco Antônio Pereira Fialho, pela orientação, confiança e liberdade;
- a Maria Verônica Alberto da Silva Lima, pelo estímulo e paciência;
- aos Professores Gilberto Montibeller Neto, Luiz Alberto Gomes e Roberto Moraes Cruz, pelas contribuições feitas por ocasião do exame de qualificação;
- a Maria da Penha Coutinho pelo incentivo e acesso à bibliografia de Representações Sociais;
- a Sheva Maia Nóbrega pela troca de idéias sobre Representações Sociais;
- a Maria Silene Alexandre Leite, pelas trocas de opiniões em geral;
- a Manuel de Almeida Lima, pelas contribuições desinteressadas;
- à Professora Elyane Lins, pela confiança;
- aos companheiros do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, pelo apoio;
- à Administração Superior da UFPB, sob a direção do Reitor Jáder Nunes de Oliveira, que viabilizou a oferta das disciplinas do curso em João Pessoa;
- aos colegas da UFSC que assumiram um risco institucional confiando nos paraibanos;
- à gentileza e presteza do pessoal da Secretaria do Curso de Doutorado do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, na pessoa da secretária Neiva Aparecida Gasparetto;
- a Professora Mariana de Almeida Lima pela revisão do Português;
- a Rosângela Gonçalves da Silva, pela revisão de referenciamento;
- à CAPES pelo suporte financeiro;
- a todos os familiares, amigos, companheiros de trajeto, professores, escritores, colegas, enfim que marcaram minha vida e ajudaram em minha construção pessoal; e,
- a Deus.

Muito obrigado!

**Quem pode entender os próprios erros?
Expurga-me, Senhor, dos que me são ocultos.
*Salmos 19.12.***

RESUMO

A teoria da Autopoiesis estabelece que os organismos vivos só podem perceber e interagir com o meio ambiente em função da sua estrutura sistêmica. Pode-se entender as empresas como um organismo possuidor de uma espécie de psique coletiva resultante, principalmente, da interação dos seus funcionários. A Teoria das Representações Sociais busca a identificação do modo de pensar de determinados grupos sociais acerca de um objeto específico, pela explicitação dos construtos que caracterizam um esquema mental determinado. A corrente construtivista da Teoria da Decisão utiliza-se de mapas cognitivos para estabelecer uma representação gráfica auxiliar na estrutura decisória de problemas, pela exposição dos construtos e respectivas relações de influência dos quais os decisores se valem para contextualizar o problema. Esta tese propõe a agregação de técnica originária das representações sociais a um método de construção de mapas cognitivos. A verificação da viabilidade de aplicação de tal proposta realiza-se pela estruturação de um planejamento estratégico de um hotel através da possibilidade de participação de todos os seus funcionários.

Palavras-chave: Autopoesis, Rerepresentações Sociais, Mapa Cognitivo, Planejamento Estatégico Participativo, Hotelaria.

ABSTRACT

The Theory of Autopoiesis establishes that the alive organisms can only notice and interact with the environment in function of its systemic structure. The companies can be understood as an organism possessor of a type of collective psyche resulting mainly of their employee's interaction. The Theory of the Social Representations searches for the identification of the way of thinking of certain social groups concerning a specific object, expliciting the constructs that characterize a certain mental outline. The constructivist current of the Decision Theory uses cognitive maps to establish an auxiliary graphic representation in the decisory structure of problems, with the exhibition of the constructs and respective relationships of influence which the decision takers uses to establish the contextual definition of the problem. This theory proposes the aggregation of an original technique of the social representations to a method of construction of cognitive maps. The verification of the viability of application of such a proposal takes place with the structuring of a strategic planning of a hotel through the possibility of all their employee's participation.

Key-Words: Autopoiesis, Social Representations, Cognitive Map, Participative Strategic Planning, Hotelary.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Tecnologias Representativas da Cadeia de Valor de uma Empresa	63
FIGURA 2:	As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Competição na Indústria.....	80
FIGURA 3	A Construção dos Mapas Cognitivos.....	162
FIGURA 4:	Porque e Importante Sentir Satisfação com o Trabalho? A Resposta Indica a Relação de Influência Subordinada	165
FIGURA 5:	Como Sentir Satisfação com o Trabalho? A Resposta Expõe a Relação de Influência Subordinante.....	166
FIGURA 6:	Estrutura Geral da Organização Hoteleira.....	197
FIGURA 7	Organização Geral de um Hotel.....	198
FIGURA 8:	Organograma Real do Hotel Estudado.....	233
FIGURA 9:	Hierarquização de Classes para a Construção .do Mapa Cognitivo através das Respostas A “Porque é Importante...” Formulada às 15 Primeiras categorias – etapa A	274
FIGURA10:	Hierarquização de Classes para a Construção do Mapa Cognitivo: União da etapa A com Respostas de “Para... é necessário” Formuladas ás 15p Primeiras Categorias	278
FIGURA11:	Árvore de Decisão do Planejamento Estratégico Participativo do Hotel.....	281

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparação entre os resultados quantitativos dos questionários 2 e 4	265
--	-----

SUMÁRIO

RESUMO
ABSTRACT
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE QUADROS

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA	21
1.3	LIMITAÇÕES AO MÉTODO PROPOSTO	26
1.4	A ORIGINALIDADE DO TEMA E CONTRIBUIÇÃO TEORICA.....	28
1.5	PRINCIPAIS RESULTADOS	30
1.6	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	31
1.6.1	<u>Objetivo Geral.....</u>	31
1.6.2	<u>Objetivos Específicos.....</u>	32
1.7	HIPÓTESES GERAIS E ESPECÍFICAS.....	33
1.8	DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS.....	33
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	36
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
2.1.1	<u>A Gênese do Planejamento Estratégico</u>	36
2.1.2	<u>O Planejamento Estratégico Tradicional</u>	44
2.1.3	<u>O Planejamento Estratégico Na Atualidade</u>	53
2.1.4	<u>O Tempo no Planejamento Estratégico Atual</u>	56
2.1.5	<u>A Questão Tecnológica</u>	59
2.1.6	<u>A Estrutura Organizacional da Empresa</u>	69
2.1.7	<u>A Natureza da Competição Empresarial.....</u>	80
2.1.8	<u>A Necessidade do uso do Planejamento Estratégico Participativo</u>	83
2.2	A LEITURA DAS ORGANIZAÇÕES	93
2.2.1	<u>Organizações Vistas como Fluxo e Transformação</u>	96
2.2.2	<u>A Abordagem Biológica</u>	98
2.2.3	<u>A Lógica da Causalidade Mútua</u>	103
2.2.4	<u>A Metáfora da Mudança Dialética</u>	104
2.3	A REPRESENTAÇÃO SOCIAL.....	106
2.3.1	<u>O Estudo das Representações Sociais.....</u>	115
2.3.2	<u>A Análise do Conteúdo.....</u>	132
2.4	MAPAS COGNITIVOS.....	143
2.4.1	<u>A Tomada de Decisões.....</u>	143
2.4.2	<u>O Processo Decisório.....</u>	147
2.4.3	<u>Fundamento Teórico da MCDA.....</u>	150
2.4.4	<u>Os Mapas Cognitivos.....</u>	155
2.4.4.1	<u>Sobre a Construção de Mapas Cognitivos do Problema.....</u>	159
2.4.4.2	<u>Passagem do Mapa Cognitivo para uma Árvore de Valores.....</u>	173
2.4.4.3	<u>Os Mapas Cognitivos de Grupo.....</u>	174
2.4.5	<u>Limitações ao uso dos Mapas Cognitivos.....</u>	179
2.5	A INTEGRAÇÃO DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS A CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS.....	181

2.5.1	<u>Sobre a Participação Individual e Grupal dos Decisores</u>	186
2.5.2	<u>Sobre o Enriquecimento do Processo Reflexivo dos Decisores</u> ...	188
2.5.3	<u>Sobre a Construção dos Pontos de Vista</u>	189
2.5.4	<u>Sobre o Papel do Facilitador</u>	191
2.6	CARACTERÍSTICAS GERAIS DE UM HOTEL	192
2.6.1	<u>A Empresa Hoteleira</u>	192
2.6.2	<u>Estrutura Organizacional e Funcional</u>	196
2.6.3	<u>Tendências da Hotelaria</u>	199
2.6.4	<u>O Ambiente Hoteleiro</u>	201
3	. METODOLOGIA DE TRABALHO	209
4	. RESULTADOS DA PESQUISA	224
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ONDE FOI VERIFICADO O MÉTODO PROPOSTO.....	224
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREGADOS DO HOTEL	234
4.3	APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO	238
4.3.1	<u>Condições Gerais de Aplicação do Método</u>	238
4.3.2	<u>O Questionário 1</u>	239
4.3.2.1	<u>Situação de Aplicação</u>	240
4.3.2.2	Resultados do Questionário 1.....	241
4.3.2.3	Classificação das Palavras Em Categorias Conceituais	244
4.3.2.4	O Significado das Categorias	247
4.3.2.5	As Questões de Contextualização	248
4.3.3	<u>O Questionário 2</u>	251
4.3.3.1	Situação de Aplicação.....	252
4.3.3.2	Resultados Obtidos	253
4.3.3.2.1	Resultados Parciais do Segundo Questionário	254
4.3.4	<u>O Questionário 3</u>	255
4.3.4.1	Situação de Aplicação	256
4.3.4.2	Os Resultados do Terceiro Questionário	256
4.3.5	<u>O Questionário 4</u>	261
4.3.5.1	Situação de Aplicação	262
4.3.5.2	Os Resultados do Quarto Questionário	263
4.3.6	<u>Comparação dos Resultados Quantitativos do Segundo e Quarto Questionários</u>	264
4.3.7	<u>Resultado do Tratamento do Conteúdo das Informações Colhidas no segundo e Quarto Questionários</u>	266
4.3.8	<u>O “Protótipo da Árvore de Decisão”</u>	279
4.3.9	<u>O Questionário 5</u>	282
4.3.9.1	Situação de Aplicação	283
4.3.9.2	Resultados Obtidos	284
5	CONCLUSÕES	286
	REFERÊNCIAS	296
	APÊNDICE	305
	APÊNDICE I Representação do Planejamento na Hotelaria Questionário1).....	306
	APÊNDICE II Planejamento do Hotel (Questionário 2).....	308

APÊNDICE III	Planejamento do Hotel (Questionário 3).....	316
APÊNDICE IV	Planejamento do Hotel (Questionário 4).....	318
APÊNDICE V	Planejamento do Hotel (Questionário Final).....	322
APÊNDICE VI	Tabulação dos Questionários 2 e 4 - Qual é o contrário?.....	328
APÊNDICE VII	Tabulação dos Questionários 2 e 4 - Porque é Importante?.....	335
APÊNDICE VIII	Tabulação dos Questionários 2 e 4 - Para...é necessário?.....	344

“O conhecimento do conhecimento compromete. Compromete-nos a tomar uma atitude de permanente vigilância contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um de nós vê fosse o mundo, e não um mundo, que produzimos com outros. Compromete-nos porque, ao saber que sabemos, não podemos negar o que sabemos”.(MATURANA; VARELA, 1995, P. 262).

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Há muito tempo percebe-se que as técnicas de Administração, ou de Engenharia de Produção, não podem ser usadas indiscriminadamente em setores econômicos distintos. Por exemplo, as técnicas utilizadas para a gestão de uma aciaria são distintas das usadas em uma indústria de confecções, destas para aquelas em um hospital, uma oficina de manutenção de automóveis, uma fábrica de refrigerantes, uma cultura agrícola, para a pecuária etc. (CHIAVENATO,1987).

No entanto, aparentemente, a metodologia para aplicação das técnicas do planejamento estratégico está acima das diferenças tecnológicas entre setores econômicos diferentes. A receita estabelecida paira sobre estas diferenças e serve a todos indistintamente, cabendo apenas ao planejador possuir a habilidade necessária para implementar os propósitos, objetivos e metas definidos segundo os mesmos critérios para realidades diferentes.

A experiência recente pôs em evidência algumas limitações do planejamento estratégico convencional. Empresas globais com múltiplas atividades, atuando em ambientes nacionais de culturas muito diferenciadas, envolvendo uma grande quantidade de variáveis intervenientes no equacionamento da melhor política a estabelecer para cada negócio, colocaram em cheque os clássicos planejadores estratégicos, que, distanciados da realidade enfrentada pelos gestores do dia-a-dia ou das linhas de frente da empresa, e afogados num mar de dados que não tinham condições de interpretar, passaram a fazer “planos” excessivamente genéricos que se traduziam em

intenções grandiloqüentes e que não iam além do senso comum, tornando-se inúteis para as companhias (BARTLETT; GHOSHAL,1994).

O avanço implacável da concorrência e da tecnologia determina, cada vez mais rapidamente, desafios a serem enfrentados pelas empresas em realidade cada vez mais turbulenta. Velozes modificações no meio ambiente empresarial têm conduzido as organizações a grande preocupação em não perder de vista a concorrência, buscando o ajuste permanente às transformações tecnológicas, sociais e econômicas que colocam, com freqüência cada vez maior, novos paradigmas institucionais.

Produzir com qualidade é necessário, porém não é mais elemento diferenciador entre as empresas (KOTLER,1999). A partir do momento em que a globalização colocou à disposição dos mercados mundiais a oferta praticamente ilimitada de qualquer produto.

Com o acirramento da concorrência a produtividade tem que crescer sempre, os custos que baixar sempre, a inovação é a cada dia mais vital (CONTADOR,1996). Com isso diminui-se o número de empregados nas empresas, e estreita-se o nível hierárquico, sendo cada vez maior a necessidade de trabalhadores mais e mais qualificados, não mais apenas mão-de-obra, mas também, espera-se, "cérebro e coração - de - obra". Este trabalhador, por ser mais qualificado, mais instruído, é, também, mais consciente. Ele sabe que do sucesso da empresa depende diretamente o seu sucesso, mas que isso não é o bastante para ele, que necessita, ao mesmo tempo, preparar-se para fazer a sua carreira, já que não vai trabalhar a vida toda na mesma empresa (BARTLETT; GHOSHAL,1994).

A assiduidade, a pontualidade,o esforço físico já não são suficientes para a avaliação favorável dos trabalhadores nas empresas. É necessária a identidade com os objetivos da companhia.O emprego agora demanda inteligência e afetividade pelo negócio que exercem. Sua qualificação deve ser crescente (STEWART,1998).

Por isso ele quer crescer mais rápido, realizar-se financeiramente o quanto antes, produzir com segurança e higiene, ter alternativas para o progresso pessoal do seu saber, para poder enfrentar um futuro indeterminado, altamente imprevisível, onde se esforçar e ser honesto, cumpridor das normas da empresa é necessário, mas não é mais suficiente para assegurar-lhe o dia de amanhã (DRUCKER,2000; CAUDROM,1997). Ele tem interesse na saúde da empresa porque se ela for bem, talvez ele vá bem, mas se ela for mal, certamente ele irá mal (HERZOG,2001).

Desta maneira, os trabalhadores, para se sentirem efetivamente mais participativos dos destinos da empresa demandam dividir a responsabilidade dos negócios, dar idéias aproveitáveis, identificar novas oportunidades, contribuir na definição dos rumos da companhia, enfim, verdadeiramente participar do planejamento estratégico da empresa não somente como identificadores de debilidades e potencialidades internas e de ameaças e alternativas externas, mas, principalmente, ajudarem no estabelecimento dos caminhos que a empresa deverá trilhar para ser bem sucedida (HERZOG,2001).

No hotel onde o método proposto por este trabalho foi testado, cerca de três quartos dos trabalhadores julgam já participar limitadamente do planejamento estratégico através da boa realização das suas tarefas e do conhecimento dos objetivos do hotel, enquanto cerca de um quinto sabe que não participa por falta de oportunidade.

Ao mudar a abordagem do planejamento estratégico de uma ação restrita aos altos dirigentes da empresa para uma atividade da qual participam todos ou a maioria dos trabalhadores de uma organização, podendo efetivamente, determinar o que lhes é mais importante, chega-se a resultados notavelmente diferentes dos habituais.

Nos marcos de um planejamento estratégico chamado aqui de tradicional, porque pressupõe uma visão objetivista do mundo, admitindo a possibilidade da existência de uma realidade situada além da racionalidade

humana Montibeller Neto (2000), o problema situa-se em buscar uma compreensão a mais perfeita possível do ambiente onde a empresa está inserida, identificando oportunidades e ameaças ao seu desenvolvimento e equacionar ações no tempo de forma a viabilizar o avanço de onde se está para um estado desejado (PORTER, 1993; TIFFANY ; PETERSON, 1999).

Mesmo admitindo o problema como construído, Montibeller Neto (2000), ao utilizar os pressupostos metodológicos do planejamento estratégico tradicional e ao fracionar a participação dos empregados da empresa em um processo de criação do planejamento estratégico de cima para baixo, apesar da ampliação de participantes, e do possível avanço holístico da compreensão do todo empresarial Éden e Ackermann (1998), o resultado alcançado ainda permanecerá limitado porque não partirá da interação dos interesses, e suas contradições, entre empregados e empresa, que devem estar alinhados para o sucesso comum.

De fato, a construção do diagnóstico da empresa e do contexto no qual ela atua já é significativamente sofisticada mesmo nos marcos filosóficos do planejamento estratégico tradicional. Mas quando se deseja passar daí para o estabelecimento das diretrizes que a empresa deverá seguir tudo se complica muito, ou melhor, muito se perde no que toca à consistência científica.

No clássico de Porter (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, isto aparece com clareza ofuscante. O estabelecimento do modelo analítico é primoroso e a representação pelo “diamante”, sem trocadilho, é brilhante. Mas ao passar para a agenda do que os países devem fazer para levar adiante e sofisticar ainda mais as suas vantagens competitivas, ou procurar alcançá-las, torna-se um conjunto de palpites que a dureza da história recente sacudiu pelos ares. Aqui, mais uma vez, a limitação da reflexão de um iluminado planejador, por mais brilhante que seja, escancara-se frente à imensa quantidade de variáveis intervenientes no problema.

Tem-se claro que tratar da estruturação de planos nacionais para alcance de vantagens competitivas mundiais é muito mais complexo do que estabelecer o planejamento de uma empresa qualquer, por mais diversificada que ela seja, porém acredita-se que a limitação é colocada nos pressupostos objetivistas da visão de mundo, que imaginam ser possível conceber de modo relativamente preciso o futuro (HSM Management, 1997).

Com a aceleração das transformações no ambiente empresarial tanto interno quanto externo, levando empresas a cada vez maior flexibilização da sua estrutura produtiva e organizacional, é possível que no futuro o planejamento estratégico torne-se contínuo, ou seja, uma atividade administrativa regular, assim como aconteceu à qualidade, deixando de ser um exercício esporádico, embora, ainda, guardando momentos de maior dedicação do corpo funcional da empresa ao assunto (CUNHA, 1998).

Neste caso não se deixa de ter uma preocupação com o futuro, pois tal é inerente ao homem, mas a buscar alcançá-lo vivo e feliz, o que numa empresa significa uma existência próspera. Assim o exercício contínuo de planejamento estratégico torna-se o permanente ajuste da empresa às variações do seu meio ambiente e às correções funcionais ocasionadas pela tendência entrópica dos sistemas (CHIAVENATO, 1987).

Ou seja, passa-se do processo objetivista de focar o problema para uma ação construtivista de superá-lo.

Nos modelos objetivistas se supõe a existência de uma realidade, sendo esperado o sucesso daqueles que sabem o que fazer para alcançá-lo. Isto depende exclusivamente da capacidade de racionalização humana, sendo buscada, portanto, como resultado de um esforço cientificamente exercido, uma situação ótima Bana e Costa (1998b), Montibeller Neto (2000), Ensslin e Dutra (1998). Numa ação construtivista não se pode saber, antecipadamente, aonde o processo levará.

Voltando ao modo de produção específico de cada segmento produtivo, e mesmo de cada estágio tecnológico de produção, no caso de empresas de prestação de serviços, uma série de peculiaridades determina uma preocupação fundamentalmente diferente daquelas sobre as quais nos habituamos a ouvir e ler: experiências que tratam, em geral, de empreendimentos industriais.

Isto ocorre porque é historicamente recente a passagem da era industrial à da informação Nóbrega (1996), resultando em ainda relativamente pequena produção acadêmica sobre a gestão estratégica na produção de serviços.

Em serviços, em muitos casos, como na hotelaria, por exemplo, não se pode construir o produto apenas após a sua venda. Ele tem que existir para ser vendido e não pode ser estocado. Além disso, o processo de produção do serviço é realizado com a presença do cliente, praticamente eliminando o tempo entre a identificação de uma falha e a possibilidade de uma ação corretiva antes que a falha chegue ao cliente (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Portanto o rigor no controle do sistema operacional deve ser tal que se mentalize, de forma geral, a busca da falha praticamente zero (CONE, 2001).

E como conseguir isso sem o envolvimento completo de todos os que fazem a prestação do serviço na totalidade do processo? Como antever as possibilidades de falhas e as alternativas de correções se não há perspectiva de participação ativa no estabelecimento dos rumos do negócio? (BARTLETT; GHOSHAL, 1994).

Sem ter noção dos rumos do empreendimento hoteleiro, ou de outra empresa qualquer, e em que o progresso da companhia pode beneficiá-los, os empregados só podem ter por objetivo estar ali enquanto não arranjam coisa melhor.

Por outro lado, a luta por um lugar no mercado de trabalho transformou-se, na realidade, em guerras particulares pela manutenção do posto, que só estará minimamente garantida enquanto houver uma simbiose quase completa entre o trabalho efetuado e os objetivos do negócio, o que coloca o interesse dos empregados pelo desenvolvimento da empresa como uma necessidade (CONTADOR,1996).

Assim, uma empresa que não leve em consideração esta nova situação da economia globalizada colocará uma contradição entre os interesses dos seus empregados e os objetivos do negócio.

Hoje a disputa pelos mercados torna necessário envolver a todos na busca permanente da qualidade e no desenvolvimento de novos produtos e serviços diferenciais para a empresa (PALADINI,1995; NÓBREGA,2001).

Neste cenário devemos esperar a cobrança mútua, da empresa e dos empregados, pela participação de todos no processo de planejamento estratégico.

Assumindo-se a Teoria da Autopoiesis de Maturana e Varela (1997), considera-se a impossibilidade de compreender-se o mundo além da percepção capaz ao sistema vivo que o observa, ao mesmo tempo em que na deriva ontogênica constróem-se saberes através da linguagem dialógica entre semelhantes Maturana (1998b) e na reflexão, ou linguagem dialógica interna (SPINK,1996).

Organiza-se, deste modo, a evolução da preocupação com a elaboração de um planejamento estratégico coletivo a todos os trabalhadores de uma empresa, à elaboração participativa de um mapa cognitivo de um problema.

De fato, da observação da existência de metodologia de tratamento de problemas pela construção coletiva, ou não, do seu processo resolutivo Ensslin et al. (1998), e mesmo do enfoque estratégico de uma problemática Bougon (1992); Eden e Ackermann (1998), surge a idéia da associação de metodologias típicas

da Teoria das Representações Sociais Moscovici (1978) para auxiliar na construção de Mapas Cognitivos (MONTIBELLER NETO, 1996 e 2000).

Tanto a lógica de estruturação dos mapas cognitivos, baseada no inter-relacionamento de construtos Montibeller Neto (1996), quanto a identificação das representações sociais de um grupo homogêneo, de acordo com o interesse da pesquisa, acerca de determinado objeto Jodelet (1997a), estão contidas na teoria maior, autopoietica, conforme Maturana & Varela (1995), viabilizando tal articulação o processo de construção dos mapas cognitivos, sofisticando-lhes uma das suas intenções primeiras: ampliar o conhecimento do grupo de decisores acerca do problema (ENSSLIN et al., 1998).

1.2 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA

O que faz a competência essencial de uma empresa e a diferencia das demais é a peculiaridade do seu planejamento estratégico formulado de maneira condizente com a realidade da mesma (PORTER ; NÓBREGA, 2001).

Porém, segundo Maturana e Varela (1997), os organismos vivos só podem perceber o mundo e adaptar-se às mutantes condições do seu meio ambiente segundo os limites da sua própria estrutura sistêmica.

Considerando uma empresa como um ser vivo possuidor de uma psique resultante das contribuições do coletivo dos seus trabalhadores Fialho (mimeo) ; Morgan (1996), ela só pode identificar as mudanças e ajustar-se a elas segundo a percepção da psique coletiva e das possibilidades de adaptação do seu organismo.

Desse ponto de vista o desempenho de um consultor externo na construção do planejamento estratégico de qualquer empresa é ineficaz (Ensslin et al., 1998); e a participação restrita à alta cúpula administrativa é limitada e desperdiça as contribuições do coletivo, dificultando a identificação da(s) sua(s)

competência(s) essencial(is), diferenciadora(s) da concorrência Nóbrega (1996), além de pouco colaborar para o crescimento do conhecimento geral da empresa (STEWART, 1998).

E aí se coloca o problema central das companhias: como construir um planejamento estratégico que lhes assegure lucratividade se não for adequado à sua realidade? Como identificar seus trabalhadores com os propósitos e objetivos da corporação se eles não participam de todo o processo decisório? Como motivá-los se não perceberem que o seu sucesso pessoal está associado ao progresso da empresa? (BARTLETT ; GHOSHAL, 1994).

É necessária a participação de todos os empregados no processo decisório do planejamento estratégico, mas como viabilizá-la?

Desde a década de cinquenta que Peter Drucker propõe em “The Practice of Management”, através da Administração por Objetivos Chiavenato (1987), a crescente participação dos trabalhadores da empresa na tomada de decisão quanto aos seus objetivos.

Não era, então, pregada a participação geral de todos os trabalhadores, mas começava-se a admitir a idéia de que as contribuições de funcionários que não ocupassem exclusivamente cargos da mais alta cúpula da instituição que poderiam ser muito úteis, ou constituir um aporte significativo se aproveitados com resultados significativos para a consecução dos objetivos da corporação.

Progressivamente, à medida que o nível de educação formal dos trabalhadores necessita ser elevado para a boa execução das tarefas, ao tempo em que o padrão taylorista de organização do trabalho começa a ser superado, mais e mais o conjunto de trabalhadores é chamado a participar do processo de ajuste progressivo do sistema produtivo, chegando a envolver a todos com a proposta de Controle Total da Qualidade (PALADINI, 1997).

Torna-se óbvio que os trabalhadores não se utilizam apenas da força física de trabalho para realizarem suas funções Santos et al. (1997). São seres humanos completos, pensantes, percebendo-se o desperdício de não se aproveitar as contribuições que podem ser dadas por todos os funcionários de uma empresa para o seu desenvolvimento (BARTLETT ; GHOSHAL,1994).

Mas em contrapartida ao crescimento geral da contribuição dos trabalhadores para o sucesso da empresa, há, de um lado a demanda do envolvimento passional dos funcionários com o empreendimento: todos devem “vestir a camisa da empresa”; e do outro lado, para que isto ocorra, é necessário que as pessoas se realizem na empresa, no desempenho das suas funções e que visualizem o potencial de progresso que possa advir do seu esforço (CAUDROM,1997).

Assim, cada vez mais, os trabalhadores sentem-se preocupados pelos destinos da empresa, aos quais associam o seu próprio destino.

A partir do final da década de 70, Cunha (1998); Mintzberg, Lampel , Ahlstrand (1999), progressivamente são desenvolvidos métodos que aumentam a presença de maior número de participantes no processo de planejamento estratégico, chegando-se ao chamado planejamento estratégico participativo, onde a contribuição restringe-se à identificação das forças e limitações internas e a ameaças e oportunidades externas.

Mas o coletivo dos trabalhadores ainda não era chamado a decidir sobre as alternativas escolhidas pela empresa como estratégia de diferenciação mercadológica e para a construção da lucratividade almejada. O que já acontece hoje (HERZOG, 2001).

Assim, o desempenho organizacional é consequência do concurso de todos dentro da empresa e suas “ações constituem milhares de decisões e concessões mútuas, realizadas todos os dias individualmente, de início, as quais interagem entre si (e com o mundo externo) para determinar a qualidade do desempenho de cada empresa. Cada ação, porém, ocorre num ambiente idiossincrático: os indivíduos têm acesso a diferentes informações, possuem objetivos diferentes e enfrentam consequências diferentes a partir de suas ações. Portanto a solução (para a melhoria do desempenho está em mudar o ambiente organizacional para incentivar um processo decisório alinhado com os objetivos gerais da empresa” (BENNET et al.,2001, P. 17).

Para isso “o principal instrumento de que dispõem (os líderes nas empresas) é constituído pelas interações humanas – os diálogos - por meio das quais as hipóteses (de alternativas) são questionadas ou não, as informações são trocadas ou sonegadas e as discordâncias vêm ou não à superfície. O diálogo é a unidade básica de trabalho numa organização. Sua qualidade determina como as pessoas colhem e processam as informações, como tomam decisões, como se sentem a respeito umas das outras e como enxergam o resultado das medidas tomadas. O diálogo pode conduzir a novas idéias e à velocidade como vantagem competitiva. Ele é o fator isolado mais importante numa empresa, vindo logo após a produtividade e o desenvolvimento do trabalhador do conhecimento” (CHARAN,2001, p. 92).

Com o aprimoramento das técnicas pertinentes ao processo decisório, e com o surgimento de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), abriu-se a possibilidade de uma intervenção do conjunto dos trabalhadores de uma empresa no processo de planejamento estratégico, ampliando o potencial de participação na definição da estratégia e na análise do impacto de alternativas de escolha possíveis (EDEN ; ACKERMANN,1998).

Porém a aplicação das MCDA é altamente consumidora de tempo, que cresce, progressivamente, na medida em que cresce o número de participantes Ensslin (1998), dificultando a prática da sua aplicação às necessidades

empresariais, se é desejada a contribuição de número significativo dos trabalhadores da empresa na definição do processo completo de planejamento estratégico participativo.

Logo, tornou-se importante neste trabalho encontrar alternativa compatível com as premissas da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão proposta por Ensslin (1998), que conduza a possibilidade de aceleração do seu processo de aplicação.

Tal processo compõe-se de três etapas recorrentes, desenvolvendo-se até a satisfação dos tomadores de decisão: a estruturação do problema, a avaliação de alternativas e a proposição de recomendações (DUTRA, 1998).

A atividade de estruturação passa pela caracterização da situação problemática em questão, pela identificação e geração de diferentes tipos de elementos primários de avaliação e pelo estabelecimento das relações estruturais entre eles, pela diferenciação das suas funções no processo de avaliação e por uma descrição tão completa e rigorosa quanto possível deste todo” Bana & Costa (1998 a, p. 7), “incluindo a identificação do objetivo de topo do problema, ou rótulo (BANA; COSTA, 1998c, p. 5).

A estruturação, por sua vez divide-se em três etapas Ensslin (1998), que compreendem o uso de mapas cognitivos para a definição do problema, o estabelecimento dos pontos de vista fundamentais e a operacionalização da avaliação do impacto de diferentes alternativas de ações através do uso de descritores dos pontos de vista fundamentais.

Este trabalho concentra-se na primeira etapa da fase de estruturação, ou seja, na elaboração de um novo método para a criação, invenção, desenvolvimento, geração, especificação ou identificação de oportunidades de ação Montibeller Neto (1996) e de construção de mapas cognitivos para o entendimento de problemas, propondo o uso de técnica originária da Teoria das Representações Sociais (RS), Moscovici (1978), para alcançar tais resultados,

simplificando o procedimento para se alcançar o mapa cognitivo congregado do problema.

1.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO PROPOSTO

É conveniente esclarecer que, mesmo que se possa buscar a identificação de representações sociais no discurso de um só decisor, nem todas as técnicas originárias de tal campo de estudos se prestam à intenção de levantar um instrumento que permita a todo o coletivo de empregados de uma empresa participar concomitantemente do processo de construção de mapas cognitivos de problemas.

Além disso, com relação à articulação de metodologias aqui realizada, identificando as representações sociais através de técnica manual, embora tenha sido bem sucedida em um universo de setenta e quatro pessoas, imagina-se que frente a um número significativamente maior de indivíduos acima de cem, por estimativa empírica encontrem-se dificuldades temporais quanto ao tratamento de dados da mesma ordem que as formas já anteriormente utilizadas para a construção de mapas cognitivos.

É verdade que existem técnicas computadorizadas para auxiliar a identificação das representações sociais, tal como o ALCESTE, o Tri-Deux (MOTS), o SPADT-T e o LEXICLOUD Camargo (mimeo.), que resolvem a questão da necessidade de limitação da quantidade de indivíduos a formar o grupo do qual se deseja identificar a representação social acerca de determinado objeto. Porém, o nível de instrução dos indivíduos pesquisados terá que ser levado em consideração, pois se muito baixo, como é comum acontecer no Brasil, dificultaria muito a aposição de respostas diretamente no computador e, em não se usando tal alternativa, voltar-se-ia às dificuldades do número de indivíduos e do tempo necessário ao tratamento das informações colhidas.

Não se vislumbra tampouco a aplicação de tal método a empresas formadas por conglomerados que aglutinem diversos negócios distintos; aos empreendimentos com realidades culturais muito distintas a diferenças muito grandes entre as unidades; ou às companhias que não necessitem funcionar em rede e dar respostas pessoais, rápidas e diretas a demandas muito variadas, em acordo harmonioso com seus objetivos estratégicos.

Mesmo sendo o objetivo da RS identificar o modo de um grupo pensar determinado objeto através de análises quantitativas e qualitativas, dos diferentes construtos dos elementos do grupo Sá (1998), ocorre que certos construtos apresentados pelos sujeitos pesquisados podem ser considerados pelo analista como muito discrepantes do contexto geral, deixando de ser levados em conta. Ou seja, é possível que na listagem de conceitos alguns estejam bem distanciados do conjunto daqueles que formam as categorias. Pode ser, porém, que sejam essas manifestações as que coloquem novos pontos de vista ainda não generalizados nas cabeças dos demais trabalhadores. Assim, se tais conceitos forem excluídos da consideração, será possível que se perca parte do enriquecimento proporcionado pelo processo; justamente aquela que traria inovações, o que caracteriza uma limitação da técnica frente aos objetivos da construção de mapas cognitivos junto às Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão.

É conveniente lembrar, porém, que na metodologia para a construção de mapas cognitivos proposta por Ensslin, Dutra (1998); Bana e Costa (1998a); Montibeller Neto (1996 e 2000), ao se proceder a congregação, os conceitos que não forem socialmente aceitos pelo grupo serão desconsiderados Bougon (1992), o que poderia conduzir a limitação da mesma ordem que a decorrente da aplicação da RS.

1.4 A ORIGINALIDADE DO TEMA E CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Não se tem conhecimento da aplicação da Teoria das Representações Sociais para a construção de Mapas Cognitivos de Problemas Complexos.

Montibeller Neto (1996, p. 68 - 69), afirma que “o discurso do ator é um conjunto de representações discursivas organizadas de acordo com as regras da lógica natural. Enquanto atividade cognitiva, a representação é uma construção que o ator realiza em interação com o objetivo em questão (o problema). A representação social, por outro lado, é o quadro de referência que permite a construção de uma realidade comum para um grupo social. (Levando em conta aqui a posição de existência de uma intersubjetividade entre eles.) Assim, as representações que o ator realiza em seu discurso estão repletas de representações sociais do grupo a que ele pertence. Quanto à grande importância na dimensão causal no discurso do ator (dimensão esta captada pelos mapas cognitivos ...), esta é resultado da união entre a lógica natural, a representação social e a esquematização que ocorrem no processo”.

Este autor chegou, portanto, muito próximo ao objeto desta tese, caminhando porém em direção ao enfrentamento de outras questões.

A originalidade deste trabalho repousa na agregação de técnica típica da Teoria das Representações Sociais (RS), ao processo de construção do mapa cognitivo de problemas complexos. Tal procedimento acelera a construção dos mapas cognitivos porque o método de identificação das representações sociais utilizado conduz a resultados consensuais, indo até a construção do mapa cognitivo congregado sem passar pela etapa de agregação.

A etapa de agregação na construção de um mapa cognitivo corresponde a juntar conceitos propostos individualmente que possuem representação discursiva diferente, mas, verificado o contexto em que é utilizado, o mesmo significado, ou significados tão próximos que possam ser conjugados, já que são similares segundo a percepção do facilitador, ou que um possa conter o outro sem prejuízo da leitura do mapa cognitivo como um todo e a relacioná-los através de ligações de influência ou conotativas, hierarquizando-os (MONTIBELLER NETO, 1996; Ensslin.,1998).

Tal etapa demanda negociação entre os proponentes de cada conceito individual que é agregado, de modo a se atingir um resultado que represente um ponto de vista comum aceito pelos atores envolvidos.

O mapa cognitivo congregado é aquele que representa um mapa cognitivo de um conjunto de atores Montibeller Neto (1996), ou a construção social da representação do problema pelo grupo de atores Bougon (1992). As ligações entre os conceitos, antes realizadas pelo facilitador, ou feitas diretamente com o grupo Montibeller Neto (1996) e Eden & Ackermann (1998), são, neste momento referendadas, confirmadas ou modificadas pelo grupo. Normalmente, além de conter os conceitos agregados, por fomentar a ação reflexiva sobre o problema, como mostrado na figura 1, ele é enxertado por novos conceitos Bougon (1992); Montibeller Neto (1996); Ensslin (1998), os quais, por sua vez, são articulados aos demais através de novas ligações de influência.

Ao se buscar o apoio da Teoria da Autopoiesis, de Maturana e Varela (1997), foi possível ler a empresa como sendo portadora de uma psique coletiva Fialho (mimeo. a); Morgan (1996), e integrar dois campos de estudos: a Teoria das Representações Sociais e a construção de mapas cognitivos para a estruturação de problemas complexos, parte das Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão, até então distantes, porém possuindo raízes científicas comuns, a elaboração de construtos como forma de conhecer o mundo.

O resultado alcançado, além de mostrar a viabilidade de tal articulação, conduziu à explicitação de expectativas muito diferentes das habituais com relação ao que se espera de um planejamento estratégico tradicional ou de um tratamento do mesmo tema através do uso das Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão tal como empregadas até então.

É interessante observar-se que pela fundamentação teórica das Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão um resultado ímpar para cada caso deve ser esperado Ensslin e Dutra (1998); Montibeller Neto (1996 e 2000);

Bana e Costa (1998b), mas não tão diferentes, porém, dos resultados tradicionais (BOUGON, 1992; EDEN; ACKERMANN, 1998).

Até onde se pode saber, tal exercício é inovador e contribui para o desenvolvimento da pesquisa relativa à explicitação do construto representativo coletivo sobre problemas complexos, abrindo caminhos para o avanço da administração de empresas e alternativas para a organização do trabalho.

1.5 PRINCIPAIS RESULTADOS

Não se pretendeu criar novas técnicas, mas apenas compatibilizar aquelas já existentes, aplicáveis em domínios diferentes do conhecimento, agregando técnica de identificação das representações sociais ao processo de construção de mapas cognitivos de problemas complexos, superando a etapa de agregação de conceitos.

O resultado foi satisfatório, gerando um crescimento do conhecimento do coletivo de empregados de um hotel da problemática estratégica da empresa na qual trabalhavam, que pode ser comprovado. A partir da citação inicial média de 7,52 blocos de textos representando elementos primários de avaliação por indivíduo, chegou-se, na primeira etapa, a um conjunto de 15 conceitos, alcançando-se na fase final 32 construtos, incluindo o rótulo do problema.

Com o novo método foi possível identificar, sem o risco de cair-se no pensamento de grupo Ensslin (1998), um conjunto de elementos primários de avaliação, estabelecer seus pólos opostos, construindo-se os conceitos, aqui chamados de classes, pois já constituídos na forma congregada, estabelecer as relações entre as classes, realizar o surgimento de novas classes e referendar coletivamente todo o processo, inclusive a simplificação do mapa cognitivo, feita pelo autor, na direção de uma arborescência de pontos de vista.

Importante, também, foi a homogeneização da linguagem empregada pelo conjunto de funcionários, que partindo de 226 blocos de texto diferentes chegaram a um contexto decisório do problema caracterizado por 32 construtos claramente definidos.

Desta maneira intenta-se estabelecer uma nova forma de realização do mapa cognitivo de problemas complexos, de modo livremente participativo, fazendo crescer a consciência de todos sobre o problema comum e estabelecendo um mecanismo bastante sofisticado para orientar a inteligência do conjunto de trabalhadores da companhia no rumo do interesse comum, através de um processo consciente e constante sobre a evolução dos negócios e as possibilidades de alternativas de desenvolvimento empresarial, ou seja, um processo holístico e sinérgico de aprendizado acerca do esforço comum.

1.6 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.6.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é a verificação da viabilidade de articular o uso da identificação de representações sociais ao processo de construção de mapas cognitivos de problemas complexos.

1.6.2 Objetivos Específicos

- 1 Mostrar teoricamente a possibilidade de se juntar a técnica originária das Representações Sociais com a de construção de mapas cognitivos;
- 2 Identificar os Elementos Primários de Avaliação, construir os conceitos e hierarquizá-los usando a técnica proposta;
- 3 Expor que com o método adotado chega-se ao nível do mapa cognitivo congregado sem a necessidade de reuniões com os atores;
- 4 Apontar que há grande crescimento no nível individual de conhecimento do objeto de análise entre o início e o final do processo;
- 5 Evidenciar a homogeneização da linguagem do corpo de funcionários quanto ao objeto pesquisado;
- 6 Indicar a vantagem do método proposto em diminuir a possibilidade de ocorrência do pensamento de grupo; e,
- 7 Revelar que a aplicação de tal procedimento acelera a construção de mapas cognitivos.
- 8 Elaborar o mapa cognitivo do planejamento estratégico de um hotel construído livremente pela participação coletiva do seu corpo de funcionários.

1.7 HIPÓTESES GERAIS E ESPECÍFICAS

A viabilidade de articulação da identificação das representações sociais sobre determinado objeto com o processo de construção de mapas cognitivos de problemas complexos é a hipótese geral desta tese.

Várias são as técnicas disponíveis para a identificação das representações sociais de um objeto específico. Porém, aqui interessa a seleção de uma delas que permita tal identificação num grupo social restrito, os empregados de uma empresa, para auxiliar na construção do mapa cognitivo de um problema: o planejamento estratégico de um hotel.

O uso de questionários abertos para a coleta dos discursos dos atores sobre o objeto escolhido atende tal exigência. Cumpre, também, as necessidades de inter-relacionamento e hierarquização das classes no mapa e sua expansão pelo surgimento de novas classes.

O processo reiterativo de identificação de representações sociais faz crescer, consideravelmente, a consciência do conjunto de atores envolvidos no processo acerca do objeto observado homogeneizando-lhes a linguagem de tratamento do problema.

1.8 DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

O primeiro capítulo é o de Introdução. Nele é apresentada a justificativa de relevância do tema, ou seja, o uso de representações sociais para a construção de representações gráficas, mapas cognitivos, de problemas complexos.

Observa-se a crescente necessidade do envolvimento de todos os funcionários de uma empresa em seus processos decisórios, evidenciando-se a existência de metodologia que permite atender a tal demanda e os limites que ela

apresenta, principalmente quanto ao tempo necessário para o tratamento de problemas com vários decisores.

É colocada a base teórica, a autopoiese, que permite a união de técnicas até então usadas em distintos campos do conhecimento, e apresentado o problema sobre o qual será verificada a exeqüibilidade da hipótese central da tese: o planejamento estratégico de uma empresa hoteleira.

São expostas as razões da originalidade do tema e as contribuições deste trabalho.

Nos principais resultados é posta a viabilidade da articulação das duas técnicas e as limitações e vantagens conseguidas com o uso do novo procedimento: maior liberdade para os atores e potencial aceleração do processo de construção dos mapas cognitivos congregados.

Em seguida são apresentados os objetivos gerais e específicos e as hipóteses sobre as quais a tese se assenta, para terminar com a sumária apresentação dos demais capítulos.

O capítulo segundo contém a revisão bibliográfica, sendo iniciada pela contextualização do Planejamento Estratégico nos marcos do que interessa a este trabalho. Depois, através da leitura das organizações aponta-se o referencial no qual se assenta esta tese. Os pontos imediatamente posteriores tratam das duas técnicas centrais sobre as quais se constrói a hipótese, as representações sociais e a construção de mapas cognitivos, terminando por caracterizar, genericamente o tipo de empresa - hotel - que será utilizada para a verificação da viabilidade quanto à aplicação do método proposto.

O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada tanto para a construção teórica do método proposto, quanto para o teste de exeqüibilidade prática do novo método de construção de mapas cognitivos.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa: a caracterização da empresa onde a prática do estudo foi realizada, a particularização dos atores, a identificação das classes e das relações de influência entre elas, que estruturam o esquema de representação social do planejamento estratégico do hotel aos olhos do conjunto dos seus funcionários, além de um levantamento sobre o sentimento dos atores quanto à sua participação no processo.

Finalmente, no quinto capítulo são expostas as conclusões gerais da pesquisa, incluindo suas limitações de possibilidades de desdobramento.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 A Gênese do Planejamento Estratégico

Embora as estratégias e táticas sejam objeto de reflexão e publicação a mais de 2.000 anos Hou, Sheang, Hidajat (1999), o seu enfoque era dirigido principalmente às artes da guerra ou da gestão do Estado.

As estratégias serviam para ganhar as guerras e as táticas para o enfrentamento das batalhas. Já não vencia, necessariamente, o lado mais forte, mas o mais hábil. Deviam ser consideradas as características do inimigo e as suas próprias, os seus pontos fortes e fracos, os ambientes onde iriam lutar; a sua logística de abastecimento, armazenamento, transporte, distribuição, manutenção, reparação e evacuação de equipamentos e alimentos devia ser adequada às análises antes realizadas; eram escolhidas as armas e as formas de luta mais eficientes.

É óbvio que as grandes companhias de navegação e comércio que implementaram o capitalismo comercial já usavam o planejamento nas suas atividades, pois seus empreendimentos possuíam ciclos longos de realização e aceitavam altos riscos, que eram divididos entre os empreendedores, o que deu início à prática dos seguros. (BERNSTEIN, 1997)

Planejar vinha antes. Como arranjar o dinheiro para o investimento previsto e garantir que os materiais e produtos fossem entregues nos prazos

estabelecidos, estimar custos, preços e pontos de venda, tinha que ser pensado e estruturado antes de realizado.(BERNSTEIN, 1997).

O planejamento foi apropriado pelas filosofias materialistas históricas e dialéticas que pregavam a tomada do poder pelos trabalhadores a partir da análise “científica” das sociedades. Estas seriam então dirigidas pela ditadura do proletariado para a forma mais avançada do socialismo: o comunismo. Aí se atingiria uma sociedade de abundância e extrema consciência social, onde o trabalho seria voluntário e necessariamente prazeroso. Teria início a “verdadeira” história da humanidade, atingida a plenitude da cidadania, que passaria a contar o progresso imanente do homem.

Apesar de não estarem efetivamente amparados pelas análises científicas das suas realidades nacionais e internacionais, mas motivados por crises econômicas, por excessos de despotismo das classes dominantes e pelas idéias socialistas, a partir de 1917 até meados dos anos 70, trabalhadores de vários países “alcançaram” o socialismo através do jugo de governos “proletários”.

Pouco mais de dez anos depois, na segunda metade da década de 80, teve início a derrocada dos modelos totalitários de esquerda. Com eles não foram atingidas as benesses dos sistemas capitalistas dos países avançados, não se conseguiu provar que o homem é intrinsecamente bom (talvez tenha sido mostrado o contrário) e ocorreu o fiasco do planejamento centralizado que saiu completamente de moda, sendo varrido para fora dos ambientes acadêmicos sérios.

Por outro lado, até a grande crise econômica mundial iniciada com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929, que até hoje nos assusta, os governos dos países capitalistas praticamente não planejavam as suas intervenções na economia. Nesta situação percebeu-se que não era interessante deixar que o jogo do mercado fluísse sem qualquer ingerência governamental, uma vez que o seu poder regulador algumas vezes cobrava altos preços sociais às nações para o ajuste da economia a um novo patamar.

Amparando por esta realidade e, em contrapartida ao planejamento de esquerda, desenvolveu-se o planejamento centralizado de direita, mais conhecido em sua forma mais radical como política nacional socialista, que conduziu a guerras desastrosas e a ditaduras, em geral militares, que ainda se encontram em fase de extinção, uma vez que perderam, pela falência das idéias de esquerda, o seu principal argumento de sustentação política: a viver sob a ditadura do proletariado, melhor viver sob a ditadura da burguesia!

Foi com Taylor e a publicação do seu livro “Princípios da Administração Científica”, em 1911, Taylor (1987), que se fez a separação formal entre a execução do trabalho e o seu planejamento. Suas reflexões eram todas voltadas para empresas e foram adotadas tanto por regimes capitalistas quanto por socialistas.

Para Taylor o papel da gerência era definir as tarefas dos trabalhadores, medi-las e controlá-las. Sua visão mecanicista procurava tornar os homens previsíveis e controláveis tal qual as máquinas, contrariando a realidade, segundo o pressuposto de que a “racionalidade” do trabalho adequado ao homem adequado levaria recompensas a todos Bartlett e Ghoshal (1997); Taylor (1987). Aos trabalhadores cabia a execução das tarefas, o que os distanciava da preocupação e da responsabilidade com o futuro da empresa.

Depois da Segunda Guerra Mundial surgiram várias teorias desenvolvimentistas, de vocação direitista ou esquerdista, que procuravam analisar e compreender as razões do maior progresso de alguns países e as causas do subdesenvolvimento de outros. Sua intenção era a formulação de modelos de desenvolvimento econômico que diminuíssem as lacunas entre países ricos e pobres, melhorando as condições de vida desses últimos. Recentemente estas correntes também perderam consistência com o reconhecimento mundial da supremacia do sistema econômico capitalista, amparado por um sistema político democrático, mas, principalmente, porque as experiências tentadas, mais ou menos conscientes, de seguimento das recomendações dos modelos apresentados, não surtiram os efeitos desejados.

Percebeu-se as limitações das intervenções governamentais diretas na economia, começando a serem enxergadas as suas efetivas possibilidades de ação. Uma vez mais a idéia de centralização do planejamento econômico saiu abalada.

Nos anos 50 as empresas começaram a preocupar-se com um futuro a longo prazo, construindo planejamentos formulados como extrapolação do passado, projetando os seus lucros. Logo apareceram críticas a tal comportamento, argumentando que os sistemas complexos nunca manterão indefinidamente o seu modo de funcionar no passado (CUNHA, 1998).

Mesmo havendo outros escritos sobre estratégia empresarial, um marco conceitual foi estabelecido em 1964, quando Ansoff publica “Corporate Strategy” e os líderes das grandes corporações adotam, com entusiasmo, o que lhes é preconizado fazer para aumentar a competitividade das suas organizações: planejamento estratégico! (MINTZBERG, 1999, 1994).

Ansoff formaliza o que é conhecido como Planejamento Estratégico Mercadológico, que é o tipo de planejamento basicamente feito até hoje no Brasil, onde a empresa procura adaptar-se às pressões do mercado. Na sua análise ele agrega variáveis qualitativas e busca uma visão integradora, holística da organização. Relaciona o produto da empresa ao seu mercado, resultando em quatro tipos de definição estratégica: a penetração, que visa ampliar a participação num mercado já conhecido com um produto já existente; o desenvolvimento do mercado, levando o mesmo produto a um mercado novo; o desenvolvimento do produto, inovando o produto para o mercado atual; e a diversificação, onde novos produtos deverão atingir novos mercados (CUNHA, 1998).

Em relação aos objetivos estratégicos ele relaciona seis básicos: a obtenção do máximo rendimento atual, ganhos de capital, liquidez de patrimônio, responsabilidade social, filantropia, e redução dos riscos do negócio (CHIAVENATO, 1987).

Alguns anos antes, porém, A. D. Chandler Jr., em “Strategy and Structure”, afirma que não basta apenas a mudança da estratégia mercadológica, a da estrutura da empresa, uma vez que aquela reflete-se nessa, e vice-versa (CUNHA, 1998).

Tal ponto de vista que constituiu o chamado Planejamento Estratégico Organizacional, viria mais tarde a ser partilhado por Ansoff, e, mais adiante, admitido pelas grandes empresas.

Desde a década de 20 a relação estratégia – estrutura – sistemas era o paradigma da administração moderna por todo o mundo Bartlett e Ghoshal (1994). A estratégia definia a estrutura, que era apoiada pelos sistemas produtivos. Mas no final dos anos 80 este modo de ver as corporações, já era claramente insustentável. Frente ao gigantismo das corporações as atividades diárias dos empregados se tornavam cada vez mais fragmentadas e sistematizadas, fazendo com que perdessem de vista a razão do seu trabalho e o estímulo. As linhas divisórias dos diferentes negócios se tornaram embaçadas, porque o desenvolvimento tecnológico abriu novas oportunidades através da reunião de duas ou mais bases técnicas, convergindo mercados, e possibilitando o surgimento de novas e ágeis empresas, viabilizadas por investimentos altos e céleres devido à abundância de recursos financeiros. Agora os recursos escassos são conhecimento, experiência, motivação e identificação com os objetivos das corporações por parte dos seus empregados.

Estes que até então eram considerados como peças descartáveis e de fácil substituição passam a ganhar novo valor, pois se começa a perceber que, em meio a uma concorrência muito acirrada, o sucesso depende da participação de todos (BARTLETT & GHOSHA, 1994).

Enquanto as companhias foram relativamente pequenas e pouco diversificadas a formulação da estratégia foi domínio exclusivo da alta administração; quando assumiram dimensões mundiais e se tornaram muito diversificadas esta tarefa ficou difícil, senão impossível. A informação estratégica não tem como chegar à alta administração sem estar diluída, distorcida e defasada. A formalização crescente dos processos de planejamento produzidos no topo das corporações gerou documentos genéricos e estéreis, com os quais os administradores das linhas de frente sentiam pouca afinidade ou compromisso. Criou-se uma gritante contradição entre tal prática de produção da estratégia e a realidade atual (BARTLETT ; GHOSHAL, 1994).

Enquanto o capital foi o recurso escasso o poder nas empresas estava nas mãos daqueles que eram os responsáveis pela produção de mais capital: os altos dirigentes estrategistas Ghoshal (1999), que criavam sistemas ligando os funcionários a si, para controlá-los.

Hoje o conhecimento e a experiência necessários para tomar decisões, a iniciativa, a criatividade e a associação com os fornecedores e os clientes são necessários aos ajustes da companhia e determinação das suas prioridades. Esses requisitos freqüentemente são encontrados junto ao pessoal de linha, que para ter bom desempenho precisa ser cada vez mais e melhor instruído. E estar motivado.

A manutenção dos modelos de gestão antigos, elaborados à distância dos trabalhadores, desmotiva o pessoal e o leva ao cinismo (BARTLETT ; GHOSHAL, 1994).

Tornou-se necessário criar uma organização com a qual os seus membros se identifiquem, se comprometam, preocupem e estabeleçam fortes laços emocionais, compartilhando um sentimento de orgulho. É preciso que os empregados enxerguem na empresa algo mais do que a finalidade do lucro. Devem ver o seu futuro intrinsecamente relacionado com o dela e que ela tenha propósitos social e politicamente aceitáveis (BARTLETT e GHOSHAL,1994).

Todo indivíduo obtém um sentido de objetivo básico da realização pessoal pelo fato de fazer parte de uma organização. Criar este sentimento de realização é um desafio para os administradores superiores. O ambiente de trabalho está adquirindo um sentido prioritário para a realização pessoal. Os empregados não querem simplesmente trabalhar para uma companhia; eles querem pertencer a uma organização, que deve ajudar as pessoas a dar um sentido às suas vidas, fornecendo-lhes ainda identidade, afiliação e apoio Nóbrega (1996). Deve ser estabelecida uma ligação entre a empresa e os seus funcionários que implique num compromisso mútuo: o empregador deixa de ver o seu empregado como um custo a ser controlado mas como uma vantagem a ser desenvolvida; enquanto os empregados não apenas comprometem o seu tempo, mas também a sua energia emocional para tornar a companhia tão efetiva e competitiva quanto puderem.

Cada um deve entender como o seu papel se encaixa no propósito organizacional global da companhia e como ele poderia contribuir para alcançá-lo.

Mas, em geral, os planejadores de estratégia vêem as companhias que dirigem como entidades de maximização do lucro com um papel definido e limitado num largo e complexo ambiente social. Para eles as companhias são apenas agentes de troca num mercado geral, e esta definição subestima grosseiramente a realidade (Nóbrega, 1996).

As corporações são uma das mais, senão a mais importante instituição da sociedade moderna. Uma companhia hoje é mais do que apenas um negócio. Como importantes reservatórios de recursos e de conhecimentos, as companhias

suportam uma imensa responsabilidade para gerar riqueza e contínuo aumento da sua produtividade e competitividade. Além disso, sua responsabilidade para definir, criar e distribuir valor faz das corporações um dos principais agentes da sociedade para a mudança social. As companhias são ainda importantes fóruns para a interação social e realização pessoal (BARTLETT ; GHOSHAL,1994).

O propósito de uma corporação é a sua declaração de compromisso moral para as suas responsabilidades definidas amplamente. É a razão de ser de uma empresa.

Assim, além da tríade planejamento, estrutura e sistemas, a definição do propósito da empresa passou a ter importância fundamental, bem como a consideração do fator pessoal dos empregados e as características dos processos produtivos adotados, particularizados pelas opções tecnológicas assumidas.

As visões mais modernas do planejamento estratégico empresarial encaram-no como fazendo parte do processo de aprendizado formal da organização. A sensibilização do pessoal para o processo de planejamento, sua reflexão sobre a situação atual da companhia, e o seu desenvolvimento futuro, geram a aquisição deliberada de conhecimento que se dissemina através da organização, provocando mudanças culturais, que por sua vez resultam em novas atitudes e práticas de trabalho, que redundam em nova aquisição de conhecimentos num círculo virtual tendente ao progresso geral (CUNHA, 1998).

A análise dos diversos processos produtivos que conduzem aos produtos ou serviços consumidos pelos clientes, de cada operação unitária, e do que agrega, ou não, valor ao produto ou serviço aos olhos dos clientes, potencializados pela fantástica contribuição do uso de computadores, que capturam e disseminam as informações em tempo real, melhorando a qualidade, reduzindo custos e potencializando inovações, além de agilizar enormemente o processo, e, em alguns casos, de “deslocalizá-los” (permitindo que certas atividades possam ser efetivadas indistintamente de qualquer local), adquire,

também, importância fundamental para a concorrência (GIANESI ; CORRÊA,1994).

2.1.2 O Planejamento Estratégico Tradicional

O planejamento estratégico tem por finalidade definir o propósito, as missões, os objetivos e as metas da empresa ao longo de um horizonte temporal específico, de modo que, identificadas as suas deficiências e forças internas e as ameaças e oportunidades do ambiente, sejam programados e alocados os recursos necessários e estabelecidos critérios de mensuração de desempenho para o enfrentamento bem sucedido dos concorrentes, buscando a diminuição das incertezas futuras. Como se reconhece o ambiente em que a empresa atua como mutante, é necessário que o planejamento estratégico tenha de ser periodicamente revisto e ajustado.

O planejamento estratégico deve precisar estabelecer uma linha de coerência entre a realidade na qual a empresa se encontra e como deseja estar findo determinado prazo.

Em alguns casos, ou conforme a visão dos mais altos dirigentes, os objetivos estratégicos devem ser secretos, ou de conhecimento restrito a alta cúpula, de modo a dificultar aos inimigos ou aos concorrentes conhecer os seus alvos How, Sheang e Hidajat (1999), ou de amplo conhecimento dos empregados Drucker (1997), de maneira que todos saibam como se comportar para alcançar o previsto.

Embora cada empresa possua a sua característica própria, o que leva à diferenciação do seu plano estratégico particular dos planos das demais empresas, e que a cada revisão ele sofra modificações pequenas ou radicais, o modelo de elaboração do plano, ou o seu processo geral de construção, é sempre o mesmo (TIFFANY; PETERSON,1999).

Segundo Mintzberg (1987), a estratégia pode ser vista de cinco maneiras diferentes: plano, estratégia (“ploy”), padrão, posição ou perspectiva.

Como um plano, pode localizar-se no âmbito das guerras, nas definições de alternativas e possibilidades de enfrentamento do inimigo visando a vitória; na teoria dos jogos, identificando seqüências de ações viáveis frente a diversas situações; e, no gerenciamento, como proposta de conjunção de atitudes integradas em direção ao objetivo traçado.

Como estratégia, funciona como um blefe, para iludir adversários ou seus clientes, posicionando-se para o enfrentamento de negociações, ameaças, ou para ganhar tempo de preparar-se para circunstâncias adversas.

Como padrão, é um modelo adaptativo (se não há objetivos claros e a empresa procura ajustar-se ao ambiente); empreendedor (quando há intenções amplas e ambiciosas e os empregados são instados a alcançá-las); ou o modelo de planejamento clássico (que analisa e define os caminhos a percorrer para os alvos estabelecidos).

Mintzberg (1973), coloca também que no modelo adaptativo a empresa não possui objetivos claros, refletindo uma coalizão de interesses complexa entre os detentores do poder, ou a luta pela sobrevivência num mercado de difícil compreensão. Ela atua de forma principalmente reativa às variáveis ambientais, buscando soluções satisfatórias. Suas decisões raramente são integradas.

No modelo empreendedor as decisões são, geralmente, altamente centralizadas e tomadas pelo dono do capital, que identificando oportunidades abriu um novo negócio, ou por novos e ambiciosos administradores. Aqui o objetivo é crescer, obter grandes lucros, identificar novas oportunidades e lançar-se destemidamente a elas: os problemas são secundários.

No modelo planejamento é procurada sistematicamente uma visão do futuro, visando a tomada de decisões antecipadas para o melhor posicionamento

da empresa no porvir, segundo objetivos claramente definidos. As ações são integradas e procura-se verificar quais as suas conseqüências, inclusive quanto às possibilidades de adequação do meio ambiente aos interesses da companhia. Há uma crença no uso da racionalidade “científica” para o enfrentamento das incertezas futuras. O planejamento é incorporado pelo analista planejador, especialista em avaliação de riscos, que assume um papel preponderante no processo.

Não é comum a adoção exclusiva de um padrão estratégico. Normalmente as empresas utilizam alguma combinação possível dos três modelos, que seja a mais adequada à sua realidade.

Como posição a estratégia define o nicho ou o segmento de mercado de atuação da empresa onde terá maior capacidade de enfrentamento de concorrentes.

Como perspectiva caracteriza a visão do mundo segundo os paradigmas da empresa, a sua cultura, o seu modo de ser. É, portanto, um conceito abstrato formulado através do saber organizacional.

Embora todos os cinco modos de entender estratégia estejam mais ou menos presentes em todo e qualquer planejamento, a visão mais tradicionalista privilegia a leitura como padrão, sendo a realidade futura da firma o resultado principalmente de intervenções deliberadas, concretizadas ou não, e de ações chamadas emergentes (não planejadas), criadas espontaneamente no seio da instituição e que progressivamente vão sendo aceitas e moldando o comportamento da companhia.

Em “Crafting Strategy” (s.d.), Mintzberg, amparado em estudo realizado sobre onze empreendimentos importantes ao longo de treze anos, diz que o processo de planejar está ancorado num conhecimento implícito que os empregados possuem do seu trabalho. A tradição e o acaso o moldam, mas pode haver uma vontade deliberada de mudança. As idéias tanto podem acontecer através de uma intenção determinada, ou surgirem da prática, sendo que a

estratégia, portanto, admite tanto a intervenção deliberada como as ações emergentes.

Sua opinião é que a tentativa de imposição do domínio exclusivo da estratégia de intenção determinada inibe o desenvolvimento do saber organizacional, enquanto a aceitação total das ações emergentes deixa a empresa à deriva, sem controle.

Para ele o planejamento formal tende a repetir padrões preestabelecidos, levando a instituição a pequenas adaptações às mudanças do ambiente, em lugar de a progressos consistentes. Sendo construído distante da gestão do dia-a-dia da firma, tem sido a causa de muitos fracassos. O desafio real na construção da estratégia é identificar com antecedência as mudanças ambientais que podem atrapalhar o futuro da empresa e a forma mais coerente de conseguir isso é criar um clima empresarial favorável à manifestação espontânea da criatividade dos empregados, de modo a possibilitar o surgimento de padrões emergentes, alavancando-os ordenadamente, porque aquela identificação depende muito mais do conhecimento e compreensão do negócio e do mercado do que de qualquer técnica analítica que possa ser utilizada.

Neste trabalho se privilegiará a leitura da estratégia como perspectiva resultante da interação intelectual e física dos indivíduos membros da organização; ou seja, do planejamento como resultante de uma “mente coletiva”, específica de cada empresa.

O planejamento estratégico formulado deve caracterizar a empresa através da sua missão, o que ela é ou faz Tiffany e Peterson (1999), a linha de produtos ou serviços da empresa, quais os seus fatores chaves de sucesso, os mercados ou segmentos de mercado alvo e os canais de comercialização a serem utilizados (QUINN, 1996).

Os fatores fundamentais de sucessos são atributos inerentes à empresa que lhe favorecem o sucesso, tais como qualificação dos empregados, cultura organizacional, linha de produtos diferenciados, integração vertical ou horizontal, capacidade de inovação, liderança tecnológica, imagem etc. (CUNHA, 1998).

No processo de criação do planejamento estratégico dois aspectos podem ser discernidos: a formulação e a implementação Andrews (1996). Na formulação decide-se o que se quer, com a melhor avaliação possível dos diferentes níveis de risco que comportam alternativas diversas. Na implementação é estabelecido como chegar às metas e aos objetivos.

O objetivo final e a forma de atingi-lo devem observar princípios éticos aceitos tanto pelos empregados da empresa como pelas sociedades com as quais ela se relaciona.

Este processo de criação não possui uma racionalidade em si, guardando relação íntima com a visão do(s) seu(s) criador(es) Andrews (1996). No entanto no planejamento estratégico tradicional existe a pressuposição de que a análise sistemática distancia-se de crenças, esperanças, ideologias e intuição, supondo a possibilidade da ação humana estritamente racional (IDENBURG, 1993)

Os objetivos estabelecem claramente que companhia se deseja ao fim de determinado tempo, enquanto as metas definem etapas intermediárias que devem ser alcançadas para atingir os objetivos. Deve-se partir, portanto, de um diagnóstico da empresa, buscando um conhecimento claro sobre quem são os seus clientes atuais e potenciais; qual a situação dos seus fornecedores de

matérias-primas, insumos e serviços; qual a qualificação e a motivação dos seus empregados; quais são as características culturais reinantes na empresa; que domínio detém da(s) tecnologia(s) que utiliza e em que gerações se encontram; quão integrados estão os seus processos produtivos; como funciona a sua estrutura organizacional; quais as vantagens e restrições da sua localização; como funciona o seu marketing; quão eficiente é a sua logística; qual é a sua situação financeira; qual é o aparato social de regulação da(s) sua(s) atividade(s); como é gerada ou absorvida a inovação dos seus produtos; quem são os seus concorrentes, conhecendo-os o mais detalhadamente possível.

A análise interna pode observar o subsistema de marketing, considerando a força de vendas, os produtos atuais e futuros, os canais de distribuição, o conhecimento do consumidor, e a política de preços; o subsistema de produção, observando a estrutura de custos, o planejamento e controle da produção, a tecnologia empregada, e os sistemas de qualidade; o subsistema organizacional, enfocando a arquitetura da empresa, a fluidez e o acesso a informações, o planejamento e a habilidade de gestão; e, o subsistema de recursos humanos, levando em conta o estilo de comunicação e a motivação do pessoal Cunha (1998). A isso devemos acrescentar o subsistema financeiro tendo por referência o capital imobilizado, taxa de liquidez, taxa de retorno, taxa de endividamento, fundo de reserva, capacidade de investimento e rentabilidade, para identificar os pontos fortes e fracos do momento.

À exceção do conhecimento mais profundo dos fornecedores e detalhado dos concorrentes, as variáveis acima são internas à empresa e, de certa forma, podem ser controladas por ela.

A motivação dos trabalhadores é reconhecidamente um dos grandes problemas internos a enfrentar. A visão tradicional ainda vê os empregados como um recurso produtivo, a partir do princípio, não muito distante do taylorismo, de que no fundo o que motiva os empregados é saber qual o benefício do trabalho para eles. Os estudos da Escola de Relações Humanas ainda não foram totalmente compreendidos, e os gerentes crêem que embora não haja uma receita ótima para gerar a motivação, devem definir que tipos de comportamento

desejam estimular e aplicar uma mistura de vinte técnicas básicas de motivação, segundo a situação atual e o seu bom senso, para alcançar um desempenho nota dez (CAUDROM, 1997).

Estas vinte técnicas básicas são: “dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho; dar “feedback” regular aos funcionários; solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções; criar canais de comunicação fáceis de usar; aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva; aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de tempo livre; cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito; reconhecer o poder de sua presença física em sua posição de gerente; enviar uma mensagem escrita ao empregado elogiando seu desempenho; reconhecer publicamente um trabalho bem feito; promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo; dar ao empregado uma tarefa interessante para executar; verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho; reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários; usar o desempenho como base para a promoção; adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários; enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo; estimular o sentido de comunidade; remunerar as pessoas de forma competitiva em função do que elas valem; e, dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir participação nos lucros” (CAUDROM, 1997, p. 83).

Em contrapartida devem ser tomados cuidados com o que desmotiva, para que sejam evitadas tais atitudes. Para conjurar estas falhas basta evitar cinco atitudes: “oferecer recompensas tipo “panacéia”, ou seja, dar a mesma recompensa a todos no fim do ano, independentemente do desempenho individual; não ser específico ou oportuno ao fazer um elogio; usar ameaças ou coação para que o trabalho seja realizado; não cumprir uma promessa feita; tratar os empregados de maneira burocrática e não como pessoas” (CAUDROM, 1997, p. 84).

Esta visão considera que os empregados devem ser tratados como “se” fizessem parte do ambiente, e não o fato de que são eles que fazem o ambiente interno.

As variáveis externas, entretanto, são independentes da empresa, e, portanto, muito mais difíceis até mesmo de prever.

Para se fazer isso é utilizada a construção de cenários alternativos de evolução temporal compatível com o horizonte estabelecido pela empresa, do comportamento das variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, culturais (não específicas à empresa), sociais, legais, demográficas, ecológicas, mercadológicas, regionais, nacionais e mundiais (CUNHA, 1998; TIFFANY ; PETERSON,1999).

Devem ser estimadas probabilidades de ocorrência de cada cenário e selecionadas alternativas de interação entre as variáveis externas entre si, e destas com as variáveis internas, o que juntamente com a(s) vontade(s) e ambição(ões) da(s) pessoa(s) que decidem na empresa, terminará por fixar os objetivos e as metas a serem alcançadas.

O horizonte temporal para a construção dos cenários deve ser compatível com o horizonte estabelecido para o plano. Num ambiente de negócios razoavelmente estável, planeja-se para horizontes longínquos: 10, 20 anos, às vezes mais.

Através de um processo altamente complexo, como visto acima, fica estabelecida a etapa de formulação do plano estratégico, ou a estratégia.

A implementação vai estabelecer a estrutura da empresa ou como adequá-la, se já existente (departamentos, sessões, setores... de funções diferenciadas e especializadas), para alcançar a intenção, e integrar os sistemas de apoio à funcionalidade estrutural, recursos humanos, financeiros, produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, além de determinar como alavancá-los para melhor atingir, o quanto antes e com menores custos, os objetivos. É o campo tático.

Restará definir e colocar em campo os instrumentos de acompanhamento e controle do desenrolar do plano e da própria empresa. Os instrumentos de medida geral mais comuns são: “posição competitiva no mercado; inovação e criatividade nos produtos; produtividade e índice de eficiência; aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros; taxa de dividendos ou índice de retorno do capital investido (lucro); qualidade da administração e desenvolvimento dos executivos; e, responsabilidade pública e social da empresa” Chiavenato (1987, p. 444). Os específicos podem ser, por exemplo, rotatividade da mão-de-obra, absenteísmo, taxa de acidentes de trabalho, quantidade de refugos ou de reclamações de clientes, índices de perdas de materiais, fluxo de caixa etc.

Em intervalos de tempo regulares, a cada 3 ou 5 anos, pouco mais ou pouco menos, revisões e ajustes são feitas no plano estratégico.

Este sistema tradicional de planejamento acontece do topo para a base, cabendo aos altos dirigentes traçar as diretrizes estratégicas, os referenciais gerais de avaliação e repassá-las aos seus subordinados imediatos, que estabelecerão as táticas de atuação, os padrões específicos de desempenho organizacional e se encarregarão de levar o que acham que interessa do plano aos níveis mais baixos da hierarquia.

Mas esta visão é questionada por Hamel e Prahalad (1995, p. XXIII), pois “ao longo da história foram os desprivilegiados – de Gandhi a Mandela, dos patriotas norte-americanos aos operários da construção naval poloneses – que lideraram as revoluções. Apesar de todas as sombrias fórmulas segundo as quais “a mudança deve começar a partir do topo”, é preciso perguntar com que frequência a monarquia liderou uma revolução”.

2.1.3 O Planejamento Estratégico na Atualidade

No início dos anos 80 a prática do planejamento estratégico empresarial viveu uma crise. A realidade havia ficado muito complexa e os conceitos usados nos anos 60 e 70, criados numa fase de crescimento econômico não respondiam mais as novas necessidades organizacionais: estratégias de sobrevivência. Focos parciais em alguns aspectos da firma, falta de interpretação das influências de modificações em uma ou algumas variáveis sobre as outras, o distanciamento entre a cúpula e a linha de frente das companhias dificultando o entendimento mútuo, levou a vários reveses e a descrença na utilização do método (JAMES, 1984).

Hoje, dada a complexidade do processo e a dificuldade de apreensão da realidade por um ou poucos altos dirigentes, pelo seu distanciamento dos clientes e pela necessidade premente de vender o plano antes de mais nada aos empregados, identificando-os com ele, níveis mais baixos da hierarquia são chamados a tomar parte do que é chamado Planejamento Estratégico Participativo.

A necessidade de identificar os empregados aos propósitos e objetivos da empresa é claramente admitida, pois além de tirar proveito da capacidade intelectual de um número muito maior de cabeças pensantes já trabalhando na empresa, faz com que eles também se vinculem afetivamente a ela. Esta situação torna-se imperativa uma vez que produzir com qualidade não é mais um diferencial competitivo, mas um pré-requisito absolutamente fundamental para a permanência de qualquer firma no mercado e porque a qualidade depende do envolvimento e participação de todos (PALADINI, 1997).

No entanto, mesmo neste tipo de planejamento, os empregados não estão inteiramente presentes no processo. É costumeiro que eles, ou seus representantes, sejam chamados a identificar as deficiências e forças internas, às vezes convidados a apontar ameaças ou oportunidades externas, mais raramente a colaborar na composição dos cenários, mas praticamente nunca na definição da

formulação estratégica ou no estabelecimento dos parâmetros de mensuração de desempenho. Estes são campos ainda considerados restritos ao poder dos donos, presidentes das empresas, ou seus prepostos mais próximos.

Ainda há grande desconfiança quanto à identidade entre os interesses dos empregados e da empresa, ou dos seus administradores superiores, representantes diretos dos donos do capital. Outro fator que alimenta esse descrédito refere-se à consideração da cúpula quanto a haver falta de capacidade de discernimento e julgamento dos empregados subalternos, que sem a experiência de atuação em ambientes de horizontes mais vastos, e, freqüentemente, sem nível elevado de educação formal, não estariam preparados a enfrentar satisfatoriamente tal tipo de decisão (formulação da estratégia ou definição de parâmetros gerais de desempenho) de tão grande responsabilidade.

Propostas de realização de planejamento estratégico participativo elaborado de cima para baixo já são encontradas, inclusive com método para fazê-lo Eden & Ackermann (1998), porém, ainda não é encontrada na literatura especializada a informação da existência de experiências concretas do exercício do planejamento estratégico inteiramente realizado no sentido hierárquico de baixo para cima, embora já se encontrem recomendações de fazê-lo (DRUCKER, 1997; NÓBREGA, 1996).

O desafio do planejamento estratégico é acompanhar o ritmo de mudanças do ambiente onde a empresa está inserida. Para isso é necessário identificar as mudanças que afetam a empresa quanto à sua sobrevivência e ao seu desenvolvimento.

Hoje o dinheiro, a informação, as empresas e os consumidores atravessam as fronteiras nacionais Ohmae (1998), globalizando e unificando o mercado. Mudam as tecnologias empregadas, as mentalidades dos clientes e a cultura do meio onde a empresa está localizada. Com excesso de oferta, criar demanda será o verdadeiro problema. As pessoas disporão de mais recursos financeiros e estarão dispostas a pagar mais por produtos da moda e por lazer.

Ohmae (1998), pensa que articular todas essas mudanças é tarefa impossível para um só administrador, e que este deveria cercar-se de um grupo de “jovens estrategistas” para auxiliar na formulação de nova estratégia. Mas isso não muda a lógica de uns pensarem e outros fazerem, só muda o número de pensantes.

Mas a percepção do ambiente está condicionada à própria estrutura orgânica da empresa, bem como à sua capacidade de adaptação. Há, portanto, necessidade da ocorrência favorável de três fatores: que a mudança não seja completamente surpreendente para a empresa, ou se assim for, que a surpresa lhe seja benéfica; que a empresa possua uma estrutura que facilite o aprendizado organizacional, de modo a diminuir a probabilidade de ocorrência do primeiro fator; e que a estrutura da empresa possua flexibilidade suficiente para adaptar-se à mudança, modificando continuamente o seu acoplamento estrutural ao meio ambiente (MATURANA ; GUILOFF,1998).

A empresa pode contribuir para que o acontecimento da modificação imprevista seja menos provável, através do desenvolvimento da sua capacidade de aprender, aumentando a perspicácia de observação das mudanças ambientais e a acuidade das suas adaptações estruturais ao novo meio, e da procura incessante de novas formas de realização empresarial, adquirindo ou incrementando uma ou mais competências essenciais (vantagens diferenciadoras). Em uma empresa moderna a eficácia do aprendizado organizacional vai tornar a sua estrutura mais flexível, o que, por sua vez, vai facilitar o aprendizado, num processo circular fundamental para assegurar a sobrevivência da empresa (DRUCKER,1997; NÓBREGA,1996).

A capacidade de absorção de reveses, porém, é muito importante, pois não se pode jamais anular a possibilidade de ocorrência de fatos imprevistos de repercussão negativa.

2.1.4 O Tempo no Planejamento Estratégico Atual

A periodicidade da realização do planejamento estratégico é uma questão não muito clara no processo atual de planejamento.

Como os mercados mudam rapidamente, o tempo assume um papel de destaque no planejamento, pois a identificação de oportunidades e a iniciativa fazem diferença na competitividade. A estratégia nunca durará para sempre e as empresas têm que ter os sentidos alertas para o momento de agir (EISENHARDT, 1999).

Para Kenichi Ohmae: “A (formulação da) estratégia não é uma necessidade diária; desenvolve-se em determinados intervalos. O ambiente muda e o cliente também. E a estratégia deve se orientar apoiada nessas mudanças. São as necessidades do cliente, num mercado em constante mutação, que devem orientar a estratégia na elaboração do plano de ação. Quanto melhor responder a elas, mais a empresa se diferenciará da concorrência sobre uma base sustentável.

A estratégia é indispensável, principalmente quando se leva em conta que as empresas têm um ciclo de vida: elas nascem, crescem e declinam. Por isso deve-se reformular a estratégia em vigor anualmente ou, no máximo, a cada dois ou três anos – dependendo do setor de atividade (OHMAE, 1999, p. 26).

Derek (1999), propõe que o planejamento estratégico divida-se em duas vertentes temporais: para hoje e para amanhã. A estratégia “para hoje” se ocuparia da organização das atividades atuais com excelência, para atingir o sucesso operacional; enquanto a “para amanhã”, se preocuparia com a gestão da mudança, definindo que decisões tomar no presente para ajustar-se às condições futuras. O planejamento seria então dividido em três horizontes: curto prazo (anual), médio prazo (3 anos) e longo prazo (de 5 a 10 anos), sendo que no curto

prazo, partindo da situação existente, se identificaria as oportunidades atuais, traçando os caminhos para corrigir os pontos fracos e reforçar os fortes; no médio prazo também se identificaria oportunidades atuais já com os recursos e competências modificados, enfocando as ações necessárias para a mudança; e no longo prazo, o estado desejado, com recursos e competências remodelados. Mas não há justificativa para a definição dos prazos.

A evolução peculiar ao processo de planejamento estratégico e a turbulência cada vez maior do ambiente onde as empresas estão inseridas conduzem o processo de planejamento no sentido de tornar-se *administração estratégica*, feita no dia a dia, uma vez que há uma tendência ao crescente surgimento e importância do que é até o momento normalmente chamado de planejamento emergente, ou seja redefinição de objetivos, metas e práticas no cotidiano de uma empresa com estrutura flexível, criados não no momento característico de realização do planejamento clássico, mas informalmente, de início, e, pouco a pouco sendo incorporados pela gestão formal da empresa, a partir do desenvolvimento do conhecimento empresarial pelos seus empregados, alterando as suas relações internas, o seu acoplamento estrutural ao meio ambiente, a(s) sua(s) missão(ões), e, às vezes, até mesmo os seus propósitos (CUNHA, 1998).

No entanto é interessante que periodicamente se dedique um tempo para a atividade específica de formalização do planejamento estratégico. Isto é necessário para que haja uma reflexão maior quanto ao estabelecimento de diretrizes estratégicas formais, e para que aconteça uma difusão geral da estratégia empresarial, de maneira a haver uma certa “homogeneização” do pensamento coletivo entre os trabalhadores, porque cada um vê a sua própria realidade, possui a sua própria noção de tempo, de sensibilidade e de prioridade, tanto para a percepção de mudanças, quanto para ajustamento às mesmas (MATURANA; VARELA, 1995).

Nesta atividade de formalização do planejamento estratégico a casa será arrumada, ajustando-se, temporariamente, as visões, os objetivos e as metas.

Não há regras claramente definidas quanto à periodicidade e horizonte temporal para a estruturação do planejamento estratégico formal. Há recomendações como aquelas de Ohmae, apresentadas há pouco, sem justificativas fundamentadas.

O intervalo de tempo para fazer isso depende da peculiaridade orgânica da empresa e da situação de equilíbrio em que se encontra.

Além do ciclo de vida dos produtos, o valor do investimento e a taxa de retorno do capital investido também são parâmetros para estabelecer o horizonte temporal do planejamento estratégico.

O governo de um país necessita de horizontes mais longos; empresas de ponta intensivas em tecnologia, que utilizam altamente o capital intelectual, em setores como, por exemplo, comunicações, informática, farmacêutico ou micro-eletrônica, necessitam planejar para prazos muito menores. Uma empresa agrícola que explora uma cultura perene deverá ter horizontes muito mais longos, pois a flexibilidade para mudança será muito pequena (NADLER; TUSHMAN, 2000).

A existência ou não de sazonalidade do mercado consumidor dos produtos da empresa, e o ciclo econômico regional, nacional, ou internacional, também serão parâmetros a considerar na definição da periodicidade das sessões formais de planejamento estratégico e do seu horizonte temporal, ou seja, para quanto tempo planejar.

O prazo para a realização das sessões formais de planejamento estratégico de uma organização e o horizonte temporal para o qual o planejamento é voltado, vai depender, portanto, do ciclo de vida da empresa, do seu ciclo de negócios e da relativa estabilidade do meio ambiente em que se encontra.

2.1.5 A Questão Tecnológica

O conceito mais atual de tecnologia considera-a como o saber fazer, o utilizar-se dos fatores de produção para alcançar os objetivos desejados; enfim, produzir.

Neste sentido a tecnologia não se restringe às máquinas e equipamentos, mas abrange todos os conhecimentos necessários para a realização de uma tarefa qualquer. Ela distingui-se da ciência porque não necessita conhecer as causas dos fenômenos nos quais se apóia para realizar o pretendido. Assim a tecnologia está muito mais ligada ao interesse imediato, sócio-econômico (SANTOS ,1997).

A tecnologia é um conjunto de conhecimentos aplicados a certo tipo de atividade Santos. (1997). Há, portanto, inclusive, tecnologias para a produção de ciência, e, também, para levar adiante o processo de planejamento estratégico empresarial, que, por sua vez deverá considerar as diversas possibilidades de utilização tecnológicas e seus impactos na empresa e no meio ambiente sócio-econômico.

Faria (apud Santos,1997), estabelece uma tipologia que divide a tecnologia em dois segmentos: de processo e de produto. A tecnologia de processo pode ser física (máquinas, equipamentos, instalações e peças) e de gestão: de ordem comportamental, que se relaciona às motivações do homem; e de ordem instrumental, que se traduz na utilização de métodos físicos para organizar e controlar o processo de trabalho.

A tecnologia compõe-se da apropriação de conhecimentos científicos dos mais variados campos da ciência, bem como do saber conseqüente ao empirismo de observações, experiências, atitudes, tradição oral ou escrita (SANTOS,,1997).

A tecnologia não se separa do homem e da sua cultura, sendo parte desta ou assimilada por ela, mas, às vezes, é rejeitada por uma sociedade diferente daquela em que foi criada. Ela pode ser desenvolvida ou apropriada através da habilidade e do treino, podendo ser considerada uma mercadoria (SANTOS,,1997).

Ela é a interface entre o homem e o seu ambiente, agindo como uma ferramenta que potencializa a ação do homem sobre a natureza, impactando a sua vida social (WISNER, 1992).

A evolução do saber humano é sentida socialmente através das mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas que ao serem colocadas em prática alteram o ambiente e o próprio homem, mudando as bases da concorrência empresarial Betz,(1997). O avanço tecnológico modifica rapidamente os produtos e seus processos produtivos (ROSS,,1998).

Mas se a tecnologia altera a concorrência empresarial, ela não é a sua causa, pelo contrário, é conseqüência da rivalidade, da vontade de superar os demais, de fazer o novo, melhor e mais barato, de acordo com um objetivo: ganhar mais.

Devido a isto, a importância da tecnologia para as empresas é cada vez maior, aumentando crescentemente a necessidade de adaptações às mudanças ambientais, demandando um aprendizado cada vez mais ágil e integrado pelos empregados sobre a posição e perspectivas da empresa na qual trabalham, ao mesmo tempo em que devem gerar novos conhecimentos que melhorem a competitividade da mesma Café, (SILVA; ALLEN, 1995).

É decorrente desta situação a tomada de consciência da necessidade de utilização integral do potencial intelectual disponível na empresa para o enfrentamento da concorrência, a sobrevivência e o progresso da firma, ou seja, da consideração das competências de todos os empregados; e da importância dada ao capital intelectual, aos trabalhadores do conhecimento, a revalorização do homem como principal componente de qualquer processo de trabalho (STEWART,1998).

O desenvolvimento de tecnologias nas atividades laborais destina-se às seguintes possibilidades: à produção de um produto novo, ao uso de um novo processo produtivo, ao aumento da produtividade, à melhoria da qualidade do produto ou à redução dos custos de produção. De modo mais amplo pode ensejar a melhoria das relações de um homem consigo mesmo e com a sociedade (psicoterapias e advocacia), e de interações grupais (dinâmica de grupos).

Mas a tecnologia pode trazer contribuições favoráveis e desfavoráveis aos seus utilizadores.

Experiências pessoais do autor na década de 70 mostraram que em uma fábrica metal – mecânica de processo intermitente, ao se transferir aos trabalhadores o entendimento dos mapas de produção mensal por produto, operação e equipamento planejados pela empresa, eles puderam organizar-se muito melhor, dosando o seu ritmo, encontrando alternativas para paradas por quebra de máquinas ou ferramentas, replanejando a produção para chegar ao programado pela empresa, que, em geral, passou a ser alcançado antes dos finais de meses. Estes trabalhadores tornaram-se muito mais confiantes em si mesmos, freqüentemente terminando a carga planejada para uma jornada de trabalho mais cedo, usando o restante do tempo para discutir procedimentos de segurança do trabalho ou formas de facilitar a realização das tarefas, o que levou ao aumento significativo da produtividade com redução do esforço físico. Algumas vezes decidiam usar a folga de tempo simplesmente indo para casa mais cedo. Aqui a tecnologia foi benéfica.

Em outra situação, identificada em pesquisa realizada pelo autor em 1998, onde se encontravam trabalhadores muito motivados atuando no setor de auxílio à lista em uma empresa telefônica, verificou-se que a introdução de nova tecnologia de operação do sistema, acabou com os tempos mortos, não deixando qualquer folga aos operadores, imprimindo um ritmo de trabalho que os levou a vários distúrbios psíquicos e motores, tais como a repetição indistinta das frases características utilizadas no desempenho da tarefa e ao surgimento de casos de

tenossinovite num curto espaço de tempo. Aqui a adoção de tal tecnologia trouxe efeitos malévolos (BARRETO ; LIMA,1999).

Por tudo isso a questão tecnológica merece grande atenção da administração.

Para Porter (1989), a tecnologia é um dos mais importantes fatores de alteração da posição de equilíbrio entre os concorrentes num mercado, podendo modificar a vantagem competitiva de uma empresa e a estrutura industrial de todo um setor econômico.

Ele chama a atenção para o fato de que o emprego de sofisticadas tecnologias não garante rentabilidade. O processo produtivo de qualquer empresa reúne ampla gama de etapas e operações cada qual conjugando certo aporte tecnológico. Cada uma dessas etapas e operações está estabelecida numa cadeia de valores que agregadas formam o produto, cada qual combinando insumos, bens de capital e recursos humanos através de tecnologias específicas. Os insumos e os bens de capital trazem, em si, tecnologias incorporadas. Assim há interação tecnológica da empresa com os seus fornecedores, bem como com seus compradores.

A conjunção tecnológica para viabilizar a construção do produto tem que se dar de forma harmoniosa para se chegar à rentabilidade; e qualquer alteração favorável em qualquer uma das várias tecnologias empregadas no processo produtivo pode vir a ser um diferencial de competitividade, alterando a posição de custo relativo ou a diferenciação do produto.

A figura 1 expõe as tecnologias representativas da cadeia de valores de uma empresa para Porter:

de	Infraestrutura da Empresa	Tecnologia de Sistemas de Informação Tecnologia de Planejamento e Orçamento Tecnologia de Escritório					M
	Gerência Recursos Humanos	Tecnologia de Treinamento Pesquisa de Motivação Tecnologia de Sistemas de Informação					A
	Desenvolvimento Tecnologia	Tecnologia do Produto Projeto Auxiliado por Computador		Instrumentos Desenvolvimento de Software Tecnologia Sistemas de Informação			
	Aquisição	Tecnologia de Sistemas de Informação Tecnologia de Sistemas de Comunicação Tecnologia de Sistemas de Transporte					R
	Tecnologia Transporte	Tecnologia de Processo Básico	Tecnologia de Transporte	Tecnologia de Mídia	Tecnologia de Testes e Diagnóstico		G
	Tecnologia Manuseio de Material	Tecnologia de Materiais	Tecnologia de Manuseio de Material	Tecnologia de Gravação Audiovisual	Tecnologia de Sistemas de Comunicação		
	Tecnologia Armazenamento e Preservação	Tecnologia de Máquinas Operatrizes	Tecnologia de Embalagem	Tecnologia de Sistemas de Comunicação	Tecnologia de Sistemas de Informação		E
	Tecnologia Sistemas de Comunicação	Tecnologia de Manuseio de Material	Tecnologia de Sistemas de Comunicação	Tecnologia de Sistemas de Informação			M
	Tecnologia de Testes	Tecnologia de Embalagem	Tecnologia de Sistemas de Informação				
	Tecnologia Sistemas de Informação	Métodos de Manutenção					
		Tecnologia de Testes					
		Tecnologia de Operações / Projeto de Construção					
		Tecnologia de Sistemas de Informação					
	Logística Interna	Operações	Logística Externa	Marketing & Vendas	Serviço		

FIGURA 1: Tecnologias Representativas na Cadeia de Valores de uma Empresa .

FONTE: Porter (1989, p. 155).

Pela figura 1, observa-se que a tecnologia não está limitada apenas aos equipamentos ou às atividades diretas de produção, envolvendo, também todos os apoios necessários a viabilidade produtiva.

Todas as tecnologias empregadas em um processo produtivo interagem para originar o produto. Portanto, se há alteração em qualquer delas as inter-relações se alteram causando repercussões em outras tecnologias utilizadas.

É comum o pensamento que a mudança tecnológica que altera a competitividade de uma empresa acontece em seu próprio seio. Muitas vezes, porém, a transformação ocorre na tecnologia aplicada fora da empresa, no transporte dos insumos ou dos produtos, por exemplo, mas repercutindo no seu posicionamento competitivo. Se uma empresa consegue fazer melhor que seus concorrentes uma operação qualquer, ganha vantagem competitiva (PORTER, 1989).

A mudança tecnológica traduz-se numa vantagem competitiva duradoura se:

- a) “a própria transformação tecnológica reduz o custo ou aumenta a diferenciação e a liderança tecnológica de empresa é sustentável;
 - b) a transformação tecnológica muda os condutores do custo ou da singularidade em favor de uma empresa;
 - c) pioneirismo na transformação traduz-se em vantagens para o primeiro a mover-se além daquelas inerentes à própria tecnologia;
 - d) a transformação tecnológica melhora a estrutura industrial geral.”
- (Porter, 1989, p. 160)

A mudança tecnológica pode alterar as barreiras de entrada de concorrentes no setor industrial, tornando mais fácil ou difícil o acesso. Aumentando ou diminuindo as economias de escala, a quantidade de capital necessária para o ingresso, a conformação de um padrão de diferenciação do

produto, a sofisticação da aprendizagem para o manejo, ou influenciando nos canais de distribuição.

Ao se difundir, uma alteração tecnológica pode aumentar ou diminuir a atratividade econômica de todo um setor industrial. Aumentando barreiras de acesso, diminuindo o poder de fornecedores-chave, reduzindo as possibilidades de sucesso de produtos substitutos, melhora a atratividade. Se reduz barreiras de acesso ou aumenta o poder do comprador, piora a atratividade.

O avanço tecnológico pode modificar a relação de poder entre as partes negociantes: fornecedores e compradores, tanto a montante quanto a jusante. Pela disseminação e imbricamento de tecnologias, tem também diluído as fronteiras entre os setores econômicos.

A possibilidade de substituição de produtos devido a transformações tecnológicas merece especial atenção dos produtores, que devem sempre monitorar tais alternativas.

Às vezes, devido ao conhecimento acumulado sobre as atividades de um setor econômico específico e/ou ao grande volume de capital investido no negócio, torna-se difícil a saída do setor. Isto condiciona a empresa a perseguir as possibilidades de alteração tecnológica que interfiram em seu negócio, buscando ser a geradora da inovação, ou acompanhar de perto as mudanças tecnológicas das rivais.

As opções tecnológicas de cada empresa devem estar sujeitas à sua estratégia concorrencial que privilegia basicamente o enfoque nos custos ou na diferenciação. Assim a prioridade deve ser dada ao investimento tecnológico numa ou noutra direção, mas sem perder de vista o que acontece com a alternativa secundária.

Como foi visto que há grande quantidade de interferências tecnológicas na empresa, é importante observar a cadeia de agregação de valor do processo produtivo e, considerando o ambiente de atuação da empresa e a estratégia adotada, concentrar os esforços nas tecnologias presentes em cada etapa da cadeia e na sua articulação, verificando a adequação da(s) tecnologia(s) utilizada(s), a viabilidade econômica e operacional do(s) seu(s) desenvolvimento(s) ou substituição(ões) e os riscos envolvidos em adotar, ou não, novas tecnologias (GIANESI ; CORRÊA,1994).

A escolha do(s) alvo(s) tecnológico(s) deve recair sobre aqueles que causarem maior impacto concorrencial sustentável, bem como a relação custo x benefício do investimento a realizar. No caso da escolha de novos equipamentos produtivos deve ser levado em conta o fato de que o incremento de produção não é contínuo, mas que ocorre aos saltos, que ultrapassam, em geral de muito, o incremento imediato de demanda.

Isto posto deve ser decidido que tecnologias devem ser desenvolvidas na empresa, se a liderança tecnológica deve ser um alvo e que atitude tomar quanto ao licenciamento de tecnologia (PORTER,1989).

A liderança tecnológica comumente tem um custo alto em pesquisa e desenvolvimento, que não é acessível a muitas empresas. Tal investimento deve considerar a possibilidade de manutenção da vantagem obtida pela liderança, (principalmente se a inovação puder ser patenteada) e as vantagens de ser o primeiro a mover-se em direção a um novo caminho, mas também as desvantagens desta mesma alternativa.

A manutenção da vantagem competitiva obtida pela liderança tecnológica depende da impossibilidade de cópia pelos concorrentes ou da capacidade da empresa inovar sempre à frente dos seus rivais.

O fato de ser o primeiro a mover-se e representado favoravelmente na imagem de inovador, na relação de fidelidade entre consumidor e fornecedor, na possibilidade de colocar novos padrões de consumo no mercado que os demais terão dificuldade em acompanhar, na seleção dos melhores canais de distribuição, pelos custos de mudança de fornecedor, pelo acesso privilegiado a recursos escassos, pela existência de barreiras institucionais e pela possibilidade de altos lucros iniciais (PORTER,1989).

Por outro lado para ser o primeiro a mover-se é recomendável possuir um senso apurado das necessidades do mercado, para que um novo produto não chegue cedo demais, gerando pouca demanda inicial, enquanto a empresa arca com pesados custos de investimento. A capacidade de suportar tais custos, o acesso a fornecedores-chave com os quais o relacionamento às vezes é novo, ou que ainda não estão preparados para atender a nova demanda, ou a canais de distribuição têm que ser muito bem analisados. É possível haver mudanças nas necessidades do comprador, descontinuidade tecnológica, além de estar sujeito a imitações baratas (PORTER,1989).

Às vezes uma empresa que decide conscientemente ser seguidora e não líder tecnológica sai-se muito bem aprendendo com os erros da pioneira e não tendo os seus custos.

A sustentabilidade da liderança tecnológica é função de quatro fatores:

- a) se a fonte de transformação é interna à empresa;
- b) se a mudança coloca uma vantagem competitiva em custos ou diferenciação;
- c) quando a qualificação tecnológica a distingue favoravelmente dos concorrentes; e,
- d) se a difusão da inovação é baixa (PORTER,1989).

O acompanhamento da inovação tecnológica pode ocorrer pela observação direta dos produtos ou serviços do líder, por contatos com fornecedores comuns, pela leitura de periódicos especializados, pela participação em feiras de negócios, por reportagens, contratação de ex-empregados ou consultores, às vezes por clientes que se interessam em diminuir a dependência em relação a um fornecedor específico, e até por meio de subterfúgios como a espionagem.

O licenciamento também é uma forma de difusão tecnológica. Se a empresa não pode explorar sozinha uma inovação que gerou ou tem interesse em que a difusão ocorra de modo acelerado, pode valer-se de licenças de uso. Além disso, com esse procedimento pode abrir mercados fora do seu alcance, estimular uma padronização tecnológica que a favoreça, criar concorrentes com quem partilhe interesses comuns, promover a troca de licenças com outra empresa, ou auferir remuneração pelo seu conhecimento se assim julgar satisfatório (PORTER, 1989).

A estratégia tecnológica deve :

- a) “identificar todas as tecnologias e as subtecnologias distintas na cadeia de valores;
- b) identificar tecnologias potencialmente relevantes em outras indústrias ou em desenvolvimento científico;
- c) determinar a trajetória provável da transformação de tecnologias essenciais;
- d) determinar que tecnologias e transformações tecnológicas são mais significativas para a vantagem competitiva e a estrutura industrial;
- e) avaliar as capacidades relativas de uma empresa em tecnologias importantes e o custo da realização de aperfeiçoamentos;

- f) selecionar uma estratégia de tecnologia, envolvendo todas as tecnologias importantes, que reforce a estratégia competitiva geral da empresa; e,
- g) reforçar as estratégias de tecnologias de unidades empresariais a nível da corporação (PORTER,1989, p. 183 -185)".

Betz, (1997), propõem que toda inovação tecnológica será inexoravelmente difundida sendo que a única forma da empresa obter e continuar obtendo vantagem competitiva será através da inovação constante.

Para que não se perca a visão da problemática tecnológica na empresa deve-se identificar na cadeia de valor da produção a tecnologia crítica que determina o ritmo da taxa de obsolescência dos produtos ou dos seus processos de construção e estar atento ao seu desenvolvimento para responder rapidamente às suas alterações.

Preferencialmente tal desenvolvimento futuro deve ser mapeado sendo consideradas várias possibilidades de acontecimento; e estas alternativas integradas aos planos de ação estratégicos da empresa (ROSS .1998).

2.1.6 A Estrutura Organizacional da Empresa

Não existe uma estrutura organizacional que possamos considerar a melhor para todas as empresas. A estrutura vai depender do tamanho e complexidade de funcionamento da empresa, do seu mercado de atuação, das tecnologias produtivas adotadas, da sua cultura organizacional, dos ambientes onde está presente e até das condicionantes políticas de cada momento.

As forças armadas de uma nação, por exemplo, uma vez consideradas necessárias pelo povo, possuem estruturas organizacionais bastante rígidas,

caracterizadas por uma hierarquia rigorosa. No entanto, como necessitarão de estratégias diferentes conforme as mudanças geo-políticas e tecnológicas que acontecem, enquanto mantêm a arquitetura da organização praticamente estável, e conforme sejam tempos de paz ou de guerra, alguns setores tenderão a ser mais importantes do que outros. Os objetivos estratégicos das forças armadas, bem como algumas metas, têm que ser secretos, conhecidos por pouquíssimas pessoas. Se a situação é de guerra, esses segredos tornam-se cruciais e as relações hierárquicas muito mais rígidas. Como, em princípio, ninguém quer morrer, a autoridade que emana de quem dá uma ordem não pode ser contestada nem a ordem desobedecida, sob pena de paralisar a ação da organização.

Tanto este fato quanto a agilidade temporal para a tomada de decisões inviabiliza a existência de um processo de planejamento estratégico participativo nessa instituição.

No entanto se é adotada a forma convencional de guerrear ou a forma de guerrilhas, os limites de decisão para os homens da linha de frente serão muito mais flexíveis no segundo caso.

Com a intensa concorrência de nossos dias, o acesso a informação é fundamental para a competitividade empresarial.

Para a maioria das empresas privadas a perspectiva de controle das informações fará apenas com que elas fiquem mais cobiçadas. Para Drucker (1997), as informações devem estar acessíveis a todos na empresa, sendo utilizadas conforme a necessidade de cada um no desenvolvimento das suas funções.

O ideal é que a informação seja acessada por todos em tempo real, ou seja, à medida que o planejamento vá ocorrendo e se ajustando, as informações cheguem a todos os funcionários ao mesmo tempo, imediatamente. Para isso a organização deveria trabalhar em rede e, de preferência, estar completamente informatizada. Isto não sendo possível, é importante manter ao alcance de todos

a informação da posição atual em relação as metas gerais e específicas, de modo a manter a todos mobilizados para alcançar os objetivos da empresa.

Enquanto historicamente o objetivo das arquiteturas empresariais era dar estabilidade às empresas, hoje o desenho flexível e mutante deve acomodar as mudanças. A grande vantagem competitiva está em perceber primeiro sinais de modificações ambientais, ajustar-se rapidamente a uma nova estratégia e se posicionar bem no mercado. Isto fará a diferença entre empresas líderes e retardatárias (NADLER; TUSHMAN, 2000).

Talvez esteja chegando a hora em que teóricos e práticos em estrutura empresarial se juntem para propor desenhos modulares adequados cada qual a situações específicas e que seriam postos para funcionar conforme a necessidade do momento, dada a premência de respostas muito rápidas para atender às mudanças do mercado, tal que não haveria tempo para que a empresa administrasse uma transformação harmoniosa. Assim para cada tipo de estratégia determinada para prazos curtos, de um ano e meio a cinco anos, conforme o setor econômico, seria adotado o módulo estrutural previamente estabelecido, sendo preservadas algumas particularidades julgadas importantes em cada empresa (NADLER; TUSHMAN, 2000).

Os executivos das organizações tradicionais não dão importância à estrutura organizacional. Eles possuem uma visão mecanicista e não conseguem enxergar holisticamente a instituição. Crêem que podem alterar partes da empresa sem maiores conseqüências sobre as outras partes. Imaginam que o desenho organizacional é um dado que existe em função de decisões independentes do contexto em que a firma está (OVERHOLT, 2000).

As organizações flexíveis ajustam-se continuamente às mudanças nos clientes e no mercado, sendo formadas por pessoas que compreendem o porquê da constante necessidade de transformação de estruturas, processos e comportamentos. Nelas são encontrados empregados que gostam de mudar e aqueles que não gostam, mas juntos, contrapondo-se e equilibrando-se,

conduzem com maior segurança o processo de mudança. Overholt considera a flexibilidade destas organizações como uma vantagem competitiva.

O desenho organizacional é função da estratégia (externa) deliberada pela direção da empresa, cabendo aos gerentes verificar a possibilidade de adequação dos funcionários à nova estrutura e estabelecer outra estratégia (interna) para articular harmonicamente as partes da organização à nova arquitetura institucional.

Para Overholt os desenhos das empresas possuem muitas possibilidades de caracterização, indo de centralizados a descentralizados, de funcionais a matriciais, de retangulares a circulares, nos mais variados graus de adoção e combinações possíveis. Acha que o melhor caminho para a empresa é a identificação do desenho adequado à estratégia geral, alinhada ao mercado, e a congruência entre os setores e as pessoas ao desenho mais indicado.

Para facilitar a escolha do desenho a adotar ou para analisar o atual, propõe a localização da estrutura observada num *continuum* de arquétipos que vai desde “muito centralizado”, passa por “entre centralizado e autônomo”, até “muito autônomo”.

No arquétipo “muito centralizado” a hierarquia funcional é rígida, há pouca interação entre níveis hierárquicos diferentes, a informação flui verticalmente, sendo filtrada no sentido topo – base e a divisão do trabalho é feita de modo funcional e entre os que pensam e os que executam. O “status” é considerado muito importante.

No arquétipo “entre centralizado e autônomo” há um pequeno grupo de dirigentes que decidem o destino da empresa, e existe um conjunto de normas profissionais claramente definido, que deve ser observado pelos indivíduos, mas a partir daí há maior flexibilidade no relacionamento. As informações fluem vertical e horizontalmente, os clientes são tanto externos quanto internos; a organização informal é mais atuante. O “status” não é tão importante.

No arquétipo “muito autônomo” as organizações são planas e baseadas em processos. O poder é diluído em vários centros que interagem conforme a situação. A informação circula livremente: tudo é acessível a todos, que participam opinando sobre qualquer aspecto da empresa, inclusive estratégias e táticas. Os funcionários são altamente flexíveis e podem atuar em diversos grupos de trabalho concomitantemente. As tarefas raramente são executadas do mesmo modo. O “status” perde importância, a cultura é ser igual.

Segundo Overholt as empresas de produção padronizada funcionariam melhor usando desenho mais próximo do arquétipo “muito centralizado”, enquanto aquelas de maior necessidade de inovação e criatividade se sairiam bem com desenhos mais próximos de “muito autônomo”. As organizações mais flexíveis são mais ágeis e adaptativas, mas elas só mudam porque muda o ambiente.

Com a necessidade de mudança da estrutura orgânica há, também, necessidade de mudança nas interações entre as partes componentes da empresa, não podendo mais persistir a forma anterior de relação para viabilizar o novo acoplamento estrutural, seja ele ontogênico ou epigênico (MATURANA ; VARELA,1997).

Grupos como os ECC, Encontros de Casais com Cristo, funcionam de modo bastante informal, não existindo hierarquia de cargos nem liderança rígida. Definem objetivos de curto prazo e articulam-se em rede, com todos procurando ajudar-se mutuamente, crescendo juntos. Conforme o caso e a situação dos participantes afloram as habilidades e disponibilidades de cada um, conjugando-se fraternalmente em direção ao objetivo comum. Não há uma ordem pré-estabelecida, ela surge naturalmente em cada circunstância: como na natureza Stewart (1998), ou do caos Nóbrega (1996). Não há um líder absoluto nem hierarquia rígida de comando, mas uma mente conjunta, de idéias compartilhadas, uma combinação livre de relacionamentos e impulsos.

Embora a organização em rede seja potencializada pelo uso da informática, este tipo de organização não é inerente aos equipamentos eletrônicos. Redes são encontradas na natureza nas colmeias de abelhas, nos formigueiros, nos cardumes, nos bandos de aves, mas também nas organizações informais das empresas, onde correm as informações sem que haja determinação para tal, ou em grupos de pessoas desconhecidas que se organizam espontaneamente para enfrentarem, associados, infortúnios climáticos ou graves acidentes.

Neste trabalho a empresa na qual é testado o método proposto para a construção de mapas cognitivos é um hotel. Tal organização funciona baseada em processos que apesar de possuírem uma modelagem geral devem ser suficientemente flexíveis para atender, satisfatoriamente, as peculiaridades inerentes a cada cliente. Por outro lado necessita atuar em rede, mesmo que informal, pois o bom atendimento dos clientes demanda o concurso de vários funcionários agindo de modo integrado e, freqüentemente, improvisado, fazendo com que as informações devam fluir rapidamente, sem restrições. Assim, cada empregado embora possua funções pré-estabelecidas, pode atuar em diversos grupos de trabalho diferentes para realizar uma atividade, sendo recomendável que opine sobre a melhoria de qualquer aspecto da empresa.

Qualquer que seja a configuração da rede, entretanto ela funciona de modo muito mais orgânico e integrado do que a estrutura formal tradicional das empresas. Ela praticamente não utiliza papel, sendo a informação transmitida boca a boca ou através da eletrônica, e age de modo muito mais rápido, porque a informação flui livremente entre as pessoas, e estas estão dispostas a ajudar-se mutuamente, liberando-as da hierarquia formal, sem desconhecer a necessidade da autoridade, que então é baseada em liderança de momento, surgida na ocasião para o enfrentamento de determinadas situações. A liderança é meritocrática e passageira; a ordem surge de baixo para cima.

“No ambiente de rede, onde as pessoas com freqüência perguntam, “alguém aí sabe? “, procurar pessoas inteligentes é simples e rápido e muito mais

fácil do que manter o “pequeno departamento virtual ”informado” “ (STEWART,1998, p. 166).

A rede permite acessar a informação na hora certa, encontrando a solução adequada ao nível de sofisticação requerido pelos seus membros. Nela a informação circula solta, livre, sem o domínio e filtro da hierarquia que a distorce e, às vezes, destrói.

No trabalho em rede surgem as “comunidades de prática” Stewart (1998), que organizadas voluntariamente, informalmente, apoiam-se, trocam informações, enfrentam problemas e desafios, criando inovações.

Uma organização em rede é redundante, e por isso, menos sujeita a falhas, que, quando ocorrem, têm, em geral, menor consequência e fomentam um rápido aprendizado. Embora não possua uma hierarquia formalizada existe liderança a cada momento e os objetivos, traçados democrática e livremente, são conhecidos de todos e perseguidos com entusiasmo. A estrutura em rede é horizontal.

A rede é um todo, incompreensível pela análise das suas partes. Estas não perdem a sua individualidade e apoiam-se mutuamente, resultando em algo que pode ser maior que a soma das partes, enquanto o ajuntamento artificial de elementos conduz a resultados inferiores à soma das partes.

A rede funciona passo a passo, aprendendo com as ações. Não há controle central, mas controle social. O trabalho deixa de ser uma obrigação de sobrevivência para ser campo de realização pessoal e social. Todos querem fazer cada vez melhor. Há espaço para o crescimento coletivo e individual, um não se contrapõe ao outro.

Segundo Michael Hammer (apud Stewart,1998, p. 186), “o projeto organizacional “horizontal” é uma excelente forma pela qual as empresas podem se configurar para gerenciar melhor informações e conhecimentos; essas

organizações centradas em processos são inerentemente mais capazes de produzir o trabalho personalizado que caracteriza empresas que fazem uso intensivo do conhecimento do que as funcionais.”

Nóbrega (1996), propõe que as empresas estimulem os seus funcionários a discutirem livremente todos os problemas da firma, questionando os seus paradigmas e a atual situação, principalmente se confortável, e que é daí que surgirá o movimento de progresso institucional necessário à atual realidade. Esta situação leva a um equilíbrio instável, à beira do caos, que vai dar o impulso necessário ao processo de transformação permanente, fundamental para o desenvolvimento do aprendizado organizacional e para a inovação constante.

Em decorrência disso, para uma organização que funcione em rede, o modo clássico de realizar o planejamento estratégico deverá ser substituído por um planejamento estratégico participativo. A identificação das variáveis ambientais internas e externas propostas por consultores ou pelos altos escalões da empresa típicos da visão clássica necessárias ao direcionamento e redirecionamento das atividades empresariais dará lugar à identificação das variáveis ambientais condicionadas pela estrutura e funcionalidade orgânica atual da empresa, e, portanto internas, tendo um tratamento e desenvolvimento peculiares ao processo coletivo de construção do conhecimento (MATURANA,1998).

A empresa nada mais é do que um conjunto de seres humanos com um propósito comum, colaborando entre si. Sem isso não haveria empresa. Pela interação de todos surge a evolução, da complexidade, naturalmente, é possível eclodir o sucesso. É o controle, o domínio das pessoas que inibe o seu senso criador, pelo menos no sentido do interesse comum, incitando-o ao contrário, a encontrar meios de contrapor-se a tal força: em vez da conjunção de objetivos, ocorre a disfunção das ações, emperrando a organização e levando-a ao fracasso (NÓBREGA,1996).

Os sistemas mecanicistas só podem levar a resultados simples, enquanto a complexidade requer a lógica dos organismos vivos. Mesmo que a finalidade seja a construção de objetos, a empresa não funciona sem complexidade.

Mas entre o futuro que se vislumbra e o passado que se interpreta encontra-se o presente. Hoje a maioria das empresas ainda guarda estruturas do passado ou atravessa processos adaptativos desenhando novas arquiteturas organizacionais, de olho no amanhã.

Sefertzi (2000 a), diz que frente aos aleás do ambiente surgidos após a crise econômica mundial dos anos 70, os modelos de produção fordista e a empresa integrada verticalmente vem sendo progressivamente abandonados devido à necessidade de flexibilidade e adoção de novas tecnologias para atender as flutuações da demanda e a concorrência acirrada. Muitas são as possibilidades de novas arquiteturas organizacionais que sintetiza em seis tipos básicos de estrutura empresarial:

a) grande empresa com desintegração vertical, onde altos volumes de produtos afins gerados em linhas diferenciadas, são terceirizados por segmentos do processo de produção, aumentando a especialização das contratadas; a mão-de-obra precisa possuir alto nível de habilidades, responsabilidades e participação espontânea, sendo muito flexível; “a organização da produção assume a seguinte forma: tecnologia flexível – envolvimento dos trabalhadores – organização flexível da mão-de-obra” (SEFERTZI,2000 a);

b) grande empresa com produção em massa flexível, onde a grande empresa reserva para si a produção em massa de certos componentes importantes e terceiriza a produção de peças menos críticas para o desempenho do(s) produto(s): acessórios e sobressalentes. O tipo de trabalhador requisitado é semelhante ao do modelo “a” e a organização da produção segue a mesma tendência;

c) grande empresa com flexibilidade tecnológica, a chamada neofordista ou neotaylorista, onde a flexibilidade é alcançada por mudanças tecnológicas que utilizam automação flexível ou programável, tendendo para a automação total, permitindo alta rapidez de ajuste à produção de diferentes grandes lotes; aqui há um pequeno grupo de trabalhadores altamente especializados que faz os projetos, um número maior de funcionários multiespecializados e multifuncionais relativamente estáveis e um grande número de braços mal pagos; “a organização da produção assume a seguinte forma: tecnologia flexível – automação total – envolvimento limitado do trabalhador – organização inflexível da mão-de-obra” (SEFERTZI, 2000 a);

d) pequena empresa de nichos de mercado, realiza produção especializada de pequenos lotes, funcionando em estações de trabalho em grupos com tecnologia e mão-de-obra flexíveis; os trabalhadores possuem alta capacidade técnica e contratos de trabalho relativamente rígidos e a organização da produção segue a mesma tendência do tipo “a”;

e) pequena empresa de alta tecnologia: voltada para a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de produtos ou de processos produtivos; muito flexível na organização do trabalho e nas relações trabalhistas, cujas negociações são praticamente individuais entre o trabalhador e a direção da empresa, com a organização da produção também seguindo o tipo “a”; e,

f) pequena empresa subcontratada; utiliza tecnologia tradicional, dependendo das demandas de outras empresas, para as quais produz, disputa o mercado baseada nos seus baixos custos de produção; suas relações trabalhistas são altamente flexíveis quanto a salários, jornadas e duração dos contratos, geralmente pagando baixos salários, com a organização da produção adotando a forma: tecnologia tradicional – envolvimento dos trabalhadores – organização flexível da mão-de-obra.

No entanto, ao lado de empresas que estão presentes fisicamente em muitos lugares do mundo, com produção altamente diversificada e mercados variados, perduram, em âmbito também mundial, realidades como a brasileira onde a economia desenvolve-se com segmentos importantes tanto na primeira onda quanto na segunda e terceira Toffler (1999). Os comentários e estudos publicados sobre administração de empresas em geral e, em particular sobre planejamento estratégico tratam, quase que exclusivamente, de empresas grandes, bem sucedidas, internacionalizadas, com grandes investimentos em P&D, com funcionários em grande quantidade, possuidores de altos níveis de escolaridade, quando na realidade brasileira a imensa maioria das empresas é de pequeno porte, tanto pelo número de empregados quanto pelo faturamento, possui baixo montante de investimento geral, baixa qualificação formal da mão-de-obra, e investimento difuso e irregular em P&D, quando existente.

Em nosso país a estrutura atual da maioria das empresas é mais próxima do modelo “f” de Elena Sefertzi, sendo que muitas vezes trabalham diretamente para o consumidor final, frequentemente com produtos de segunda linha, com baixa produtividade, funcionários com pequena qualificação, adotando como modelo geral de organização do trabalho: tecnologia tradicional – baixo envolvimento do trabalhador – organização flexível da mão-de-obra.

Antecipar o futuro e encontrar caminhos originais para alcançá-lo. E isto é tarefa complexa.

No entanto torna-se necessário levar adiante tal tarefa em função do crescente acirramento da competição empresarial. Compreender a natureza da competição é importante para qualquer administração.

2.1.7 A Natureza da Competição Empresarial

A natureza da competição empresarial pode ser esquematizada pela figura adiante:

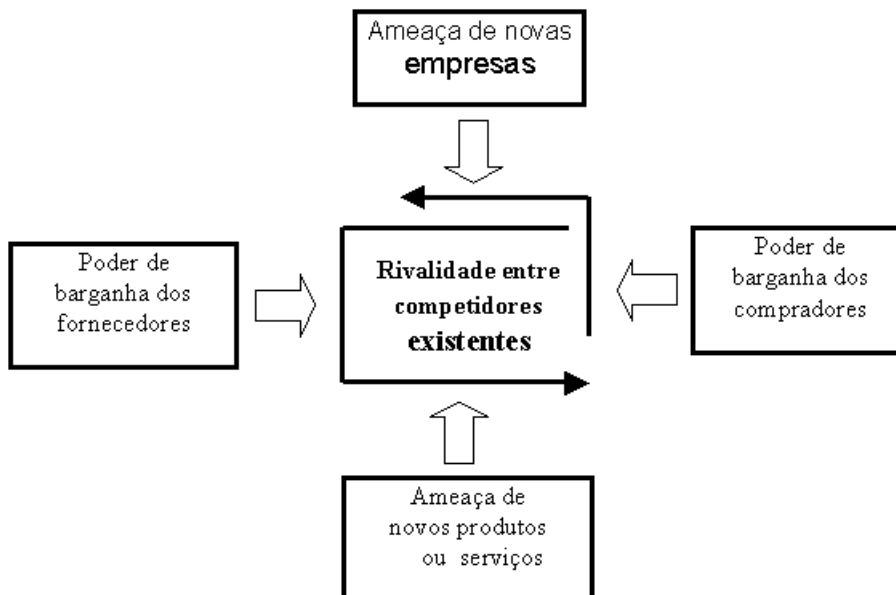


FIGURA 2: As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Competição na Indústria .

FONTE: Porter,1993, p. 45.

Estas forças determinam os preços, os custos e o investimento necessário para competir. Quando todas as forças são favoráveis é mais fácil obter rendimentos atraentes, sobre o capital investido. Quanto mais desfavorável é o conjunto das forças, poucas são as empresas lucrativas por longos períodos. Tanto essas forças influenciam as empresas quanto as empresas podem influenciar as forças para melhorá-las ou para piorá-las. Na administração dos

seus recursos e na sua capacidade de lidar com as cinco forças apresentadas a empresa busca encontrar a sua vantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser alcançada basicamente pelo menor custo e pela diferenciação. Projetar, produzir e comercializar um produto equivalente com mais eficiência, e, portanto, mais barato do que os seus concorrentes leva ao menor custo. Já um produto que apresente maior qualidade, atributos peculiares e competente assistência técnica apresenta-se superior aos demais e tem um valor maior para os consumidores. Este alcança a vantagem competitiva pela diferenciação.

O processo de diferenciação, com um conteúdo maior de inovação, possui primazia em relação ao menor custo como vantagem competitiva. Isto ocorre porque a diferenciação faz a fama da empresa junto aos seus clientes, o que é muito importante, além de dispor de certo tempo à frente dos concorrentes protegida pelas leis de patentes. A vantagem competitiva amparada pelo menor custo tende a ser copiada mais rapidamente, além de ser mais vulnerável a mudanças na base que justifica o menor custo.

Chegar à vantagem competitiva depende de um árduo trabalho cotidiano de busca permanente da melhoria, mas também, e principalmente, da identificação e aproveitamento rápido de oportunidades que surgem no ambiente empresarial desequilibrando a sua estrutura. Estas oportunidades podem estar no campo das novas tecnologias, das necessidades novas ou renovadas do comprador, do aparecimento de novo segmento de indústria, de custos ou disponibilidade oscilante de insumos ou de mudanças nos regulamentos governamentais.

Entretanto uma vez atingido o topo há uma tendência natural ao acomodamento. O ditado popular que diz que “em time que está ganhando não se mexe” não é aplicado só ao futebol. O processo de perseguição da manutenção da vantagem é, em geral, doloroso.

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 71), “para ser desafiante uma vez, basta desafiar a ortodoxia dos líderes; para ser desafiante duas vezes, a empresa precisa ser capaz de desafiar as suas próprias ortodoxias.” Para isso a empresa tem de identificar quais são as suas “competências essenciais” (conjunto de habilidades e tecnologias), ou seja aquilo que a empresa sabe fazer melhor, e investir nisso para que alcance um “know how” de primeira linha, estabelecendo um portfólio das suas competências essenciais e pesquisando as oportunidades que poderá vir a ter no futuro, trabalhando para construí-lo. Não há receitas para isso. A recomendação é a união da técnica com a arte, unidos pelo bom senso e pela ousadia: a **arquitetura estratégica**.

Hoje em dia não faz mais sentido olhar para o futuro enfocando uma unidade de negócios. Se assim for não se terá uma visão completa das oportunidades e da concorrência, o que é totalmente diferente se for adotada a perspectiva da competência essencial (PRAHALAD, 1997).

Chegar ao futuro primeiro é mais uma função da capacidade de dinamizar os recursos do que dos recursos em si. A capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de uma arquitetura estratégica elegante, mas de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece. (HAMEL & PRAHALAD 1995, p. 149).

Intenção estratégica é o nosso termo para esse sonho animador. A intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. (HAMEL & PRAHALAD 1995, p. 150).

A intenção estratégica dá a empresa uma noção de direção, e aos seus funcionários, a identificação com um objetivo inerentemente válido, conduzindo-os a uma descoberta (a sua finalidade laboral) e apontando-lhes um destino de longo prazo.

As definições da intenção e da arquitetura estratégicas dão ao coletivo de funcionários de uma empresa a oportunidade de exercitarem no trabalho, além dos braços, o coração e o cérebro.

Uma vez estabelecida a intenção estratégica torna-se necessário definir desafios empresariais (etapas no caminho ao futuro) que dirijam a atenção de todos os funcionários para a busca da vantagem competitiva ou do recurso-chave a ser desenvolvido. “A gênese do processo estratégico precisa ser uma inadequação propositalmente criada entre onde a empresa está e onde quer chegar” Hamel e Prahalad (1995, p. 170). Estes desafios têm de ser encontrados no meio ambiente nacional onde atua a empresa, onde é potencialmente mais alta a sua capacidade de inovação.

2.1.8 A Necessidade do Uso do Planejamento Estratégico Participativo Total

A partir do final dos anos 80 tornou-se intenso no cenário internacional o afastamento dos Estados na economia. A abertura dos mercados, a concorrência global, a desregulamentação, a grande disponibilidade de capital, o imenso avanço da tecnologia, principalmente da informática, exigem rapidez de decisões que a lentidão da burocracia estatal não pode acompanhar. As empresas também precisaram de maior agilidade, porque as tradicionais restrições de tempo e espaço para a realização de negócios foram pulverizadas Nadler e Tushman (2000). Hoje “existem somente uma economia e um mercado” (DRUCKER,2000, p. 53).

Desde 1985, o valor do comércio internacional cresceu duas vezes mais rápido do que o valor da produção de bens e serviços mundiais. As transações financeiras internacionais aumentaram duas vezes mais rápido do que o comércio". "A economia intangível tem hoje praticamente o mesmo tamanho que a economia tangível" (STEWART, 1998, p. 151).

O tempo se tornou um dos recursos mais escassos e os mercados de consumo e de negócios se fragmentaram. Clientes de mesma faixa de renda, etária, nível educacional e opção religiosa, possuem hoje muitas diferentes preferências sobre o que e como comprar: customizaram-se.

As atividades de intermediação estão desaparecendo porque os clientes relacionam-se diretamente com os produtores.

O conhecimento adquiriu importância inusitada: todos desejam e precisam saber cada vez mais. O conhecimento humano total dobra a cada cinco anos Bock, Hellweg, Lube e Muhlhäuser (1999). Atingiu-se a Era da Informação.

O ano de 1991 é considerado o primeiro da Era da Informação, deixando para trás a Era Industrial, pois pela primeira vez os investimentos norte-americanos em equipamentos de informação superaram os de equipamentos de transformação industrial, e assim continuou sucessivamente ano após ano (STEWART, 1998).

Desde então a velocidade de transformação do meio ambiente é crescente. A mídia integra os povos e acirra o choque de culturas. Os mercados se globalizam e o capital financeiro derruba de vez as fronteiras dos países. As crises, sejam elas econômicas, ambientais, políticas ou religiosas, se misturam, deixando de ser localizadas para afetar contingentes cada vez maiores da humanidade.

Nas próximas décadas viveremos um período de grandes turbulências: políticas, de informações e culturais. O mercado será muito instável. Fazer frente a esta realidade demandará imensa aplicação de conhecimentos ao processo de geração de riqueza Toffler (1999). Isto quer dizer que os trabalhadores deverão ser cada vez melhor qualificados.

Os clientes serão mais informados, exigentes e céticos. Com menos tempo disponível darão maior valor a serviços rápidos, eficientes e personalizados, que os atendam com maior eficiência. Artigos indispensáveis serão entregues em casa sem necessidade de encomenda ou aquisição externa, mediante preços compatíveis com o benefício. Haverá interesse no conhecimento de lugares diferentes e na realização de experiências novas, mas sem riscos pessoais. Os produtos serão personalizados e os clientes interagirão diretamente com as empresas fornecedoras na conformação de novos produtos. Os clientes mais exigentes e criativos serão os motivadores ou sinalizadores de mudanças no ambiente. Entretanto a mídia mundializada massificará os consumidores, fazendo com que segmentos específicos de mercado tenham gostos semelhantes independentemente da nacionalidade e cultura local. Captar a atenção do cliente para o seu produto será muito mais difícil Wah (2000); mantê-lo será um objetivo estratégico.

As empresas precisarão conhecer a psicologia dos seus clientes potenciais e procurar atraí-los pelo caminho mais curto (OHMAE, 1998).

Há poucas certezas sobre o futuro e imaginá-lo com a maior acuidade possível é importantíssimo para a sobrevivência das empresas. Segundo Drucker (1999 b) parece certo, entretanto, que haverá um declínio geral da natalidade, acontecendo um envelhecimento da população mundial, com conseqüente crise dos sistemas de previdência social e mudança na disponibilidade de renda que se distribuirá diferentemente, embora não se saiba exatamente como. Os setores governo, lazer, saúde e educação, que foram os que mais cresceram no século XX, deverão alterar-se significativamente com grandes conseqüências sobre o restante da economia. O setor financeiro deverá continuar crescendo pelo menos

até que se estabilizem novos modelos de organização social. As formas de propriedade empresarial tenderão a ser mais fragmentadas, conjugando-se sociedades de inúmeros participantes para a formação de novos empreendimentos. Por outro lado o sucesso das empresas deverá ser consistente a longo prazo, para vir a ser o sustento daqueles que nela investiram 30 anos antes. A concorrência será cada vez mais mundial e, portanto, os padrões de competitividade também. A focalização do principal negócio das empresas deverá ser muito maior. A economia e a política se distanciarão cada vez mais, porque enquanto a política permanecerá inerente às culturas típicas de cada povo, a economia terá de obedecer a lógica da concorrência mundial. Finalmente, ao nível gerencial, as empresas terão que saber atrair e estimular a produção dos “trabalhadores do conhecimento”, sem os quais não haverá inovação.

Com a crescente complexidade do trabalho a questão não estará mais em como desenvolver uma tarefa predeterminada, mas em saber qual é a tarefa necessária em cada momento. O sucesso do desempenho empresarial estará cada vez mais localizado na eficácia de atuação em equipe, onde cada um precisará conhecer qual é o seu papel em cada momento, pois a ação demandará decisão imediata, sem tempo para pedir ou receber ordens. Neste contexto o trabalhador deverá ser muito mais responsável pelo que faz, mais cômico dos seus deveres, mas, da mesma forma, dos seus direitos, dentre os quais estará a participação concreta nos destinos da empresa, pois dela dependerá o seu próprio destino.

Frente a tal complexidade de transformações por que passa o ambiente alguns importantes empresários, como Regis Mckenna *apud* Wah (2000), sustentam que o mundo é um local imprevisível e que é perda de tempo prever o que acontecerá amanhã, que dirá daqui há alguns anos. A única certeza é que o futuro será totalmente diferente do presente e que os clientes continuarão a ter necessidades e desejos. Por isso devem preocupar-se com o que está acontecendo hoje e adaptar-se rapidamente à situação. O acesso e uso de informações passam a ter crescente valor estratégico.

A flexibilidade das empresas parece ser o caminho inexorável para a sobrevivência, e os trabalhadores têm papel fundamental no processo permanente de transformação, desestruturando a hierarquia tradicional das empresas. “Uma organização baseada na informação é plana” (DRUCKER, 1997, p. 66).

A crescente necessidade de qualificação da mão-de-obra, a diminuição acentuada dos níveis hierárquicos, a necessidade de identificação dos trabalhadores com o objetivo e o desempenho da empresa, com o conhecimento da posição da mesma no mercado e com o seu nível de competitividade, conduzem o futuro do planejamento estratégico para o processo participativo.

Ghoshal propõe que o desenho organizacional das empresas frente à nova realidade competitiva seja estabelecido segundo os relacionamentos e as regras feitos pelos próprios trabalhadores ao longo do tempo, flexível, construído de modo em que caiba a iniciativa individual e o trabalho em equipe. “No novo modelo cada funcionário é responsável pela excelência da companhia em sua área e deve contribuir para a competitividade e para a definição da estratégia” (GHOSHAL, 1999, p. 22).

Neste sentido a aquisição de uma ou mais competências essenciais é muito importante para o sucesso da empresa. Mas Prahalad, não acredita que se possa desenvolver competências essenciais sem trabalho de grupos de pessoas sem barreiras funcionais. Para ele a equipe “reforça as habilidades individuais... É assim que cresce uma organização... a equipe possui uma hierarquia bem definida. Os integrantes... não são iguais – cada qual tem habilidades altamente diferenciadas. Porém, trabalham todos juntos. São extremamente flexíveis. Ademais, a curto prazo existe muita solidariedade” (PRAHALAD, 1997, p. 11).

O funcionamento em equipe descrito por Prahalad, parece-se muito com a antiga organização das turmas universitárias do Brasil antes da implantação do regime de créditos, exceto pela solidariedade, que neste caso perdura por longo tempo.

Na empresa moderna todos devem participar ativamente num projeto comum, formando um coletivo onde cada um compreenda a importância da sua atuação para o objetivo comum. Todos trabalharão sem imposição, sem medo, sem que ninguém tenha que mandar. Aprendendo a aprender, adaptando-se, mudando, criativamente, inteligentemente, com autonomia pessoal, mas subordinados a um interesse assumido espontaneamente, livremente (NÓBREGA,1996).

Em pesquisa que analisou 27 empresas longevas, cada qual com mais de cem anos, na América do Norte, na Europa e no Japão, buscando identificar o que tinham em comum, foi observado que essas empresas às vezes mudavam radicalmente os seus negócios em decorrência de transformações ambientais desfavoráveis (todas elas mudaram pelo menos uma vez), mas que continuavam bem sucedidas porque a sua força estava na consideração que tinham pelos seus empregados. Arie de Geus referindo-se a tal estudo diz que “as empresas morrem porque seus executivos se concentram exclusivamente na produção de bens e serviços e se esquecem de que sua organização é uma comunidade de seres humanos que trabalha em uma empresa – de qualquer tipo – para se manter viva. Os executivos se preocupam com terra, trabalho e capital e negligenciam o fato de que ‘trabalho’ significa pessoas de verdade” (GEUS,1997, p. 127).

A lógica das empresas ao produzir bens e serviços é ganhar o seu sustento do mesmo jeito que nós em nossos empregos. Os traços comuns entre as empresas bem sucedidas são muito parecidos com os que encontramos em pessoas bem sucedidas: controle das finanças, percepção acurada do ambiente, consciência de identidade e tolerância às novas idéias.

A pesquisa mostrou que é muito importante a sensação de pertencer a uma comunidade onde os ativos são meios para ganhar o sustento, e as pessoas, o que conta de fato. Suas opiniões e experiências são consideradas, o controle não é rigoroso e a tolerância é real. A confiança é mútua e a empresa se preocupa com a comunidade e com os seus indivíduos, com o seu desenvolvimento pessoal. Em contrapartida as pessoas se preocupam com o destino da empresa (GEUS,1999).

Hamel e Prahalad (1989) não conseguem imaginar a média gerência e muito menos os operários acordando todos os dias pela manhã extremamente motivados a gerar retorno financeiro aos acionistas de qualquer empresa. Para eles é necessário que os funcionários de uma companhia possuam motivação maior que essa, que deve ser expressa em forma de um grande desafio, pelo qual possam se ver responsáveis, engajando-se no esforço de alcançar tal objetivo intelectual e emocionalmente. Mas identificar e construir tal desafio são tarefas da alta gerência, e aqui voltamos ao velho lugar-comum: uns pensam, outros executam.

Se já é admitida a necessidade de identificação dos trabalhadores com o ideal da empresa, parece um tanto ingênua a suposição de que os funcionários, embora não se motivem com a necessidade de gerar lucros para os acionistas, mobilizem-se para um desafio formulado por outros. Eles reconhecem a necessidade de qualificar cada vez mais os trabalhadores, de valorizar os esforços e recompensarem-nos por isso, mas acham que é o bastante, esquecendo a própria lógica do crescente conhecimento humano que está por trás da transformação do meio ambiente comercial.

Em uma pesquisa que investigava a razão pela qual os homens se dispunham a morrer na guerra, encomendada pelas forças armadas norte-americanas, a resposta encontrada foi que em um grupo de pessoas comprometidas umas com as outras todas ficam e lutam juntas pela integridade do grupo. O trabalho em grupo constrói e no processo construtivo desenvolve-se o aprendizado (FULLER,1999).

Com o trabalhador do conhecimento a tarefa deixa de ser definida pelo próprio trabalho (caso do camponês e do artesão), ou pelo patrão, que dizia o que o devia ser feito e pronto, passando a ser decidida pelo próprio trabalhador que deve identificar qual é a sua contribuição. Como as tarefas não podem ser desenvolvidas individualmente, mas em grupo, é necessária a aceitação mútua, sabendo que cada um possui seus pontos fortes, seu jeito de fazer as coisas e seus valores, que precisam ser conhecidos dos outros para que o trabalho seja bem sucedido. Além disso, cada qual deverá se autogerenciar (DRUCKER, 1999 a).

Em pesquisa da Price Waterhouse Coopers junto a 801 presidentes executivos de empresas públicas e privadas de 19 países, realizada em 1998, foi observado por quase todos (97%), que a gestão do conhecimento será fundamental para o sucesso. O conhecimento localizado na especialidade, na sabedoria e na intuição dos funcionários, subjetiva e de difícil codificação, é muito importante. Quase metade (47%), admite que deve ser dada bastante atenção à reformulação da cultura empresarial e ao comportamento dos funcionários, o que, implicitamente assume o desajuste do ambiente interno no que concerne a relações humanas frente à realidade atual. (PESQUISA PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2000) .

Em “A Empresa do Ano 2020”, a HSM Management (1997), apresenta os principais pontos de um debate promovido pela Sloan School e pela Price Waterhouse, reunindo dirigentes de grandes empresas e especialistas em administração consultores de empresas e acadêmicos, com a finalidade de procurar como seria e quais os principais problemas das companhias em 2020. O encontro teve por conclusão que as questões relativas aos recursos humanos seriam mais complexas do que as relativas à tecnologia, porque enquanto fomos educados num ambiente de controle e de obediência a um comando, a aspiração das pessoas por auto-respeito e auto-realização irá conduzir a uma contradição entre a educação e o desejo das pessoas. Ter-se-á que aprender a trabalhar em equipe e a manter contatos horizontais, pois o conhecimento, fundamental desde

já, está nas pessoas; é o conhecimento que nos dá a capacidade de agir. Alguns dos participantes acreditam que será preciso encontrar a dose certa de distribuição do poder e de manutenção do controle para que não haja o caos. Outros discordam e argumentam que não há razão para a liderança central, pois no meio acadêmico e de pesquisa, por exemplo, o comportamento coerente sempre emerge sem que ninguém tenha demarcado metas. Há opiniões que defendem que o maior desafio da alta administração é sair do caminho das pessoas para que elas possam ser criativas e contribuir, pois são as pessoas as únicas vantagens competitivas a longo prazo.

O processo de desenvolvimento é permanente e Nóbrega (1996), propõe que todos discutam e decidam sobre todos os assuntos de interesse da empresa: decisões estratégicas, distribuição de lucros, responsabilidades, sem a responsabilidade de encontrar respostas certas, porque elas não existem, mas para que sejam buscadas soluções temporárias. A participação é a base do novo modelo de planejamento. Mas ele não aponta metodologia para fazer isto; apenas critica os modelos burocráticos de preenchimento de formulários.

O maior obstáculo a esse caminho é o poder que detém as administrações superiores das companhias, onde os chefes ainda acreditam que são necessários e que os empregados precisam mais da empresa do que esta deles (DRUCKER, 1997).

Outra grande barreira é a desconfiança existente entre gerentes e subordinados. Em pesquisa feita pela Conference Board em 1.997, foi observado por quase dois terços dos gerentes de recursos humanos norte-americanos que há grande desconfiança entre os empregadores e os funcionários McCune (1999). O que, obviamente, conduz à não aceitação de objetivos empresariais que são formulados no topo da empresa.

O trabalho em equipe necessita que haja confiança entre as pessoas de modo que a colaboração seja espontânea e o relacionamento franco e cordial, facilitando o aprendizado. Em pesquisas realizadas pelo Departamento de Psicologia da Universidade de Chicago envolvendo cerca de 17 milhões de pessoas em 40 países foi evidenciado que para a criação de um ambiente favorável de trabalho são valorizados oito principais comportamentos da direção : “falar sempre a verdade; confiar nos funcionários; orientar de forma não egoísta; ser receptivo a novas idéias, independentemente de sua origem; assumir riscos pessoais em nome da organização; dar o crédito devido; não tocar em dinheiro sujo; e, colocar os interesses dos outros à frente dos próprios” McCune (1999, p. 44). Daí pode-se inferir o conjunto de valores necessários ao bom funcionamento de um grupo: falar a verdade; confiar nos outros; partilhar o conhecimento; assumir riscos pessoais em nome do grupo; reconhecer a competência; ser honesto; e, colocar os interesses coletivos à frente dos particulares.

Os trabalhadores do conhecimento saberão a sua importância e não aceitarão mais as relações trabalhistas atuais. Exigirão reconhecimento social e poder; não mais serão tratados como subordinados, mas como colegas executivos, sócios (DRUCKER,2000).

As empresas precisarão estar todo o tempo pensando no futuro: planejar será uma atividade cotidiana, pois os mercados se moverão em grande velocidade. Para alcançar a mobilidade de acompanhamento do ambiente serão usadas poucas regras básicas e comunicação em tempo real entre os participantes. A organização funcionará como uma “jazz band”, com muita improvisação, com lideranças temporárias de acordo com a necessidade do momento, com os demais seguindo o líder até que nova ordem surja espontaneamente. De vez em quando algo de realmente extraordinário aparecerá e despertará a atenção de todos: será uma inovação. O segredo será ajustar o ponto entre alguma organização e nenhuma organização, pois o excesso, em ambos os casos é nocivo Eisenhardt (1999). Precisarão, portanto, funcionar horizontalmente, participativamente, em rede, com todos decidindo sobre tudo.

Refletindo sobre a clássica máxima de Drucker que na empresa só importam duas coisas, inovação e marketing, verifica-se que marketing é, antes de tudo, inovação, concluindo-se que, portanto, apenas uma coisa importa de fato: inovação. Mas a inovação depende do saber, do conhecimento, do homem.

A necessidade das empresas aproveitarem todos os recursos disponíveis para perceber as mudanças do ambiente, adaptar-se rapidamente às transformações, e inovar permanentemente para enfrentar a concorrência, conduzirá à percepção que uma empresa nada mais é do que aquilo que seus empregados fazem, que são eles, em conjunto, a sua verdadeira essência e que há entre eles e ela uma relação biunívoca de interesses, levando ao planejamento estratégico participativo total, onde todos decidirão sobre tudo na empresa, inclusive sobre a sua estratégia e padrões de desempenho.

2.2 A LEITURA DAS ORGANIZAÇÕES

Entender o organismo social com o qual se lida, seja para explicar o seu modo de funcionamento e o seu provável desenvolvimento futuro, para um técnico, no sentido tradicional da palavra, ou seja, aquele que guarda sobre o organismo objeto de análise um conhecimento formal referendado socialmente, ou no sentido mais atual, de um agente interativo facilitador da compreensão e da ação conseqüente desse organismo, demanda uma capacidade de realizar uma leitura do mesmo que lhe permita apontar aos interessados, no primeiro caso, ou construir com eles, no segundo, uma compreensão mais rica e sofisticada sobre o próprio organismo investigado, de tal forma que seja elevada a consciência individual de cada membro do organismo e a consciência coletiva do mesmo.

As organizações são complexas, e, às vezes, paradoxais. O senso comum as aponta como instrumentos sociais racionais e lógicos, onde tudo possui uma razão clara, pelo menos àqueles que a ela pertencem. Na verdade não é assim. Cada organização possui particularidades que a tornam única, e situações consideradas esdrúxulas para observadores externos.

Muito já foi comentado e discutido sobre a contribuição de técnicos externos ou internos para o desenvolvimento de uma empresa.

Os pontos favoráveis aos técnicos externos indicam um certo distanciamento do dia-a-dia da empresa que implicaria numa certa neutralidade de análise, fazendo com que esta seja concretizada de modo menos emocional ou mesmo passional.

A crítica a esta opção aponta para a limitação que tal técnico possui em compreender o que está por trás dos aspectos formais da empresa, a idiossincrasia da sua história, a relação informal interna e externa à empresa, as interações de poder e afeto que sempre estão presentes nas relações humanas.

Quanto aos técnicos internos a visão administrativa superficial indica, praticamente, a inversão dos prós e contras identificados como limitações dos técnicos externos, concluindo que o envolvimento com a situação os levam a análise que não podem ir muito além do já conhecido.

Do senso comum percebe-se que a análise das organizações admite vários pontos de vista, permitindo a sua compreensão de várias maneiras diferentes.

Afinal, a leitura organizacional vai tomar o viés de quem a realiza, sendo impossível ser diferente pelo simples fato que não se pode ler, ou melhor, identificar e compreender, com os sentidos e a mente de outros.

Se o observador é ortodoxo o seu viés ideológico limita as possibilidades de interpretação da realidade que, não existindo em si, pode ser vista de muitos pontos de vista diferentes. Sabendo ser possível a variedade da leitura organizacional, é prudente que o observador procure manter a sua visão aberta a diferentes abordagens, no mínimo, por ser também de domínio público que duas cabeças pensam melhor do uma, permitindo considerações mais

amplas sobre o objeto em análise, e, portanto, maior leque de alternativas para interpretações sensatas.

A visão sistêmica do organismo observado permite a existência de um grande conjunto de contradições inerentes a ele, tais como as tendências à homeostase e à entropia, difíceis de serem admitidas por técnicos de formação acadêmica de tradição positivista como em geral acontece com os engenheiros (um pouco mais) e os administradores (um pouco menos).

Um observador prudente, concebendo vários cenários para interpretação tenderá a alcançar um maior número de possibilidades de alternativas para ação, uma vez que poderá identificar situações emergentes a partir de diferentes pontos de vista.

No entanto cada uma das leituras está estruturada sobre um arcabouço teórico aplicável àquela situação (MORGAN, 1996).

“... nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas (MORGAN, 1996, p.16).

As metáforas caracterizam um modo de pensar e ver um objeto qualquer, relevando alguns aspectos em detrimento de outros, construindo explicações unilaterais.

“Usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, somos capazes de administrar e planejar organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente” (MORGAN, 1996, p. 17).

Hoje a necessidade da criatividade para a sobrevivência e progresso dos organismos sociais, particularmente as empresas, demanda flexibilidade e adaptações freqüentes da maioria dos processos produtivos, sendo que isto, mesmo dentro de limites determinados, só pode ter origem na aceitação dos diversos pontos de vista daqueles que fazem parte da empresa, ampliando as suas possibilidades de ação, concebendo cenários diferentes e articulados entre as diferentes modalidades de leitura realizadas.

Morgan (1996), aborda vários tipos de metáfora diferentes para a leitura organizacional: máquinas, organismos, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, instrumentos de dominação, e fluxo e transformação, sem exaustão do assunto e esclarecendo que a situação ideal é que se possa “ler” a organização dos mais variados pontos de vista possíveis.

As circunstâncias nas quais este trabalho acontece colocam a limitação de opção pela escolha de uma forma de leitura a ser utilizada. Optou-se pela leitura da organização vista como fluxo e transformação, por crê-la mais adequada à fantástica velocidade de transformações pela qual passa o mundo em nossos dias e mais compatível com os predicados da empresa moderna.

2.2.1 Organizações Vistas como Fluxo e Transformação

“O universo se encontra em constante transformação, incorporando tanto características de permanência, quanto de mudança” (HERÁCLITO apud MORGAN, 1996, p.239).

Para Bohm, médico naturalista da Universidade de Londres, o universo é uma “unidade que flui e é indivisível”. Processo, fluxo e mudança são fundamentais, sendo o estágio momentâneo do universo o reflexo de uma realidade que contém uma ordem implícita e outra explícita, sendo que esta “compreende e expressa potencialidades existentes na primeira” (MORGAN, 1996, p. 239).

A ordem implícita é criativa e forma a base da ordem explícita que aparenta uma certa estabilidade.

O planejamento estratégico tradicional realizado por técnicos de reconhecido mérito formal tende a ver a realidade de apenas um ou muito poucos pontos de vista, limitando-se, por distanciar-se dos agentes que realizam o processo produtivo, a dirigir a sua atenção para a compreensão das relações funcionais dentro da ordem explícita.

Dada a velocidade de transformações vivenciada em nossos dias, o planejamento estratégico a longo prazo como foi classicamente estabelecido (pelo menos 10 anos) não faz mais sentido, pelas características de mudança. Já o planejamento estratégico de curto e médio prazo pode e deve ser feito dadas as características de permanência, considerando a fluidez e indivisibilidade do universo, buscando compreender na empresa, principalmente a sua ordem implícita, muito mais duradoura porque alicerçada nos valores presentes na organização, no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento da sua ordem explícita.

Por postura ideológica e pragmática, privilegia-se a abordagem coletivista dos processos ocultos (implícitos), ou “lógicas de mudança”.

Segundo esta postura é possível buscar compreender os processos que dão origem aos “padrões de significado e a ação simbólica que cria e muda as organizações enquanto fenômenos culturais” (MORGAN, 1996, p. 241).

Para Morgan há três possíveis leituras diferentes, coerentes com a metáfora do fluxo e transformação.

A primeira baseia-se em algumas das últimas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas enquanto sistemas que se auto-reproduzem. A segunda relaciona-se com idéias da cibernética que sugerem que a lógica da mudança se acha encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares. A terceira sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos (MORGAN, 1996, p. 241).

2.2.2 A Abordagem Biológica

Os biólogos e neurofisiologistas Humberto Maturana e Francisco Varela provam, em “De Máquinas e Seres Vivos” (1997), que os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, realizam interação autônoma e só têm como referência eles mesmos.

Para Maturana e Varela a interação com o meio ambiente só é possível em função da estrutura do sistema vivo, que, por sua vez, só percebe o meio ambiente onde se encontra em função da sua própria estrutura organizacional, ou seja, como parte de si próprio, e, portanto, fechado, adaptando-se, ou não, às variações externas também em decorrência da sua estrutura, estabelecendo a teoria da autopoiesis, que explica a capacidade dos sistemas vivos se autocriarem ou auto-renovarem.

No entanto eles não vêem os sistemas viventes isolados das relações com o exterior, seja com outros sistemas vivos (autopoiéticos), ou não (alopoiéticos), com os quais mantêm um acoplamento estrutural, viabilizado segundo condicionantes da sua própria estrutura orgânica, um permanente estado de transformações ontogênicas (mais comumente), e/ou epigênicas (mais raramente).

Negam a teoria darwiniana de seleção natural das espécies, onde os seres mais capazes sobrevivem pela adaptação ao meio, e propõem uma nova concepção da evolução das máquinas vivas: a deriva natural, onde em função do

acaso, os organismos vivos desenvolvem-se, ou não, segundo as suas possibilidades momentâneas de se adaptarem às mudanças que o meio ambiente oferece, sendo que essas possibilidades estão determinadas pela estrutura do sistema vivo.

Para eles os sistemas vivos se caracterizam principalmente pela autonomia, pela circularidade e pela auto-referência. Os subsistemas e/ou os elementos de um sistema vivo possuem íntima inter-relação, o que faz com que quando ocorra a mudança em um deles, todos os demais tenham também que mudar para uma nova estrutura, o que constitui a circularidade.

Todas as mudanças que os seres vivos assumem têm por objetivo a manutenção da sua organização estrutural que “não pode entrar em interações que não estejam especificadas dentro do padrão de relações que definem a sua organização” Morgan (1996, p. 242), o que coloca, dessa forma, o meio ambiente, ou o ambiente percebido, como parte do próprio organismo.

A autonomia dos sistemas vivos tem a finalidade de perpetuar o organismo, e, portanto, a preservação da espécie.

Se acontecer a impossibilidade da adaptação do sistema vivo a mudanças externas dada a sua capacidade estrutural de adaptação, a circularidade é rompida e o sistema morre.

Para Maturana nas empresas acontecem relações de trabalho que não passam de “acordos de produção nos quais o central é o produto, não os seres humanos que o produzem. Por isso, “as relações de trabalho não são relações sociais”.

“O fato de que isso seja assim é o que justifica a negação do humano nas relações de trabalho: ser humano em uma relação de trabalho é uma impertinência. O fato de que as relações de trabalho não sejam relações sociais torna possível a troca dos trabalhadores humanos por autômatos e a utilização humana no desconhecimento do humano, que os trabalhadores ignorantes desta situação vivenciam como exploração” (MATURANA, 1998a, p.75).

No entanto “se um sistema vivente sofre interações plásticas (ou seja, aquelas em que o organismo realiza mudanças estruturais tais que continua o seu viver no meio perturbador, já com uma estrutura diferente daquela anterior à interação, com um âmbito de mudanças de estado diferente e com um domínio de perturbações diferente), recorrentes com entidades de seu meio externo, viventes ou não – viventes, e com seus próprios estados (sem meio externo) ao longo de sua ontogenia, sofre mudanças em seu domínio de estados e em seu domínio de perturbações especificado por sua estrutura, porém constituinte de sua história de interações” (MATURANA; GUILOFF, 1998, p. 18).

Segundo Maturana e Varela (1997), as sociedades são sistemas autopoieticos de ordem superior, onde ocorrem configurações particulares de relações consensuais (sociais) entre seus componentes humanos. Um sistema social particular qualquer é distinto dos demais justamente pela sua configuração particular e a sua estabilidade depende, necessariamente, da estabilidade dos domínios de comportamento de seus membros individuais (MATURANA, 1998a).

Em um sentido biológico específico, viver num sistema social, numa cultura, ou em sistemas políticos diferentes não é a mesma coisa.

“Cada mundo social, cada cultura abre espaços epigênicos diferentes e os seres humanos que surgem neles são estrutural e biologicamente diferentes. Daí a nossa responsabilidade social fundamental; na medida em que contribuimos com nossa conduta cotidiana para constituir o mundo social que compartilhamos com outros seres humanos como também o meio no qual vivemos, contribuimos para a sua epigênese, e, portanto, à configuração dos aspectos e características que surgem neles e em nós, e que contribuem para construir nosso acontecer social” (MATURANA & LUZORO, 1998, p. 53).

Portanto é admissível que possam existir, ou que se possa construir empresas sociais, nas quais o trabalho tenha um sentido social, onde haja identificação dos funcionários com o sentido social da empresa, onde eles sintam satisfação em trabalhar, onde haja justiça, respeito, honestidade e colaboração Maturana (1995), realizando-se como seres humanos no domínio da linguagem.

Para Fialho (mimeo a, p. 5), "Organizations, visualized as entities with individuality and personality, turn ergonomic focus from the old paradigms associated to productivity to a holistic approach that incorporates not only the old taylorist perceptions but also the more updated research in anthropotechnology adding, to this binomial a third factor, the environment inside which the organization develops its autopoiesis."

"Organizations are higher order autopoietic entities consisting of inanimate objects, auto and alopoeitic machines and human beings. Santos and Fialho (1993 – "Anthropotechnology, Autopoiesis and the Work of Jean Piaget"), proposed that organizations, as a set of individuals, equipment and installations can be understood as psychological entities where the productivity of the organization and the quality of life of its employees have to surrender to a third factor, the need of adapting to the environment."

"The cognivist modeling of organizations, treated as autopoietic entities, allows a dynamic analysis of its performance inside the environment where its ontogenesys takes place. This new proposal extends the amplitude of ergonomics. Constructivism makes justice to the reflexive dimension of the cognitive sciences pointing to an eco-ergonomic approach."

"A atenção volta-se, então, para os processos através dos quais os sistemas tentam manter a identidade ignorando ou neutralizando flutuações ameaçadoras e para a maneira pela qual as variações podem levar ao surgimento de novas formas de organização" (MORGAN, 1995, p. 245).

Da aleatoriedade das interações surgem novas formas de organização que geram novas relações no sistema, novos padrões de ordenamento e de estabilidade, às vezes transformando todo o sistema de atividade, mas, outras vezes, levando-os à inviabilidade.

A leitura da empresa como um sistema autopoietico conduz à conclusão que o conjunto de seres humanos que nela atuam cria uma “entidade” própria da empresa, uma espécie de “psique” peculiar, que “viverá” em permanente transformação, ajustando-se pelo conhecimento adquirido da sua realidade através da objetividade entre parênteses, ou seja, aceitando que a única validação possível de um problema é a dinâmica social que o constitui Mendez e Maturana (1995), através do uso da linguagem, moldando o próprio futuro.

Segundo Morgan (1996), a teoria da autopoiesis utilizada como metáfora de leitura de uma empresa permite perceber que a sua interpretação do meio ambiente reflete sempre a sua auto-imagem, a qual tenta preservar e que a compreensão da posição atual da empresa passa, necessariamente, pelo conhecimento da sua história, dos fatores determinantes da sua identidade e das suas relações com o exterior. Para entender o seu ambiente uma organização precisa, antes, entender a si mesma.

É fundamental entender que uma organização é feita por pessoas, que precisam saber quem são, o que fazem, e para que fazem o seu trabalho. Como o ambiente não é um campo independente contra o qual se luta, o processo de autoconhecimento conduz à evolução constante de uma sabedoria sistêmica que coloca o instrumental para o acoplamento estrutural com o meio, a evolução conjunta com o sistema mais amplo.

2.2.3 A Lógica da Causalidade Mútua

A teoria autopoietica coloca a organização como sistema fechado cujos subsistemas e /ou elementos interagem entre si de modo que todos evoluem ou fenecem de acordo com a adaptação possível da estrutura da empresa às mudanças do meio externo. Esta inter-relação não é simplesmente uma relação mecânica de causa e efeito, pois uma mudança em um elemento influencia outros e, por sua vez, é influenciado por eles (MORGAN,1996).

Pode-se pensar, portanto, num sistema de relações circulares em que os elementos do sistema definem-se uns aos outros. Enquanto a organização existe é constante o processo de retroalimentação que pode ser positivo ou negativo.

Quando na dinâmica do sistema a retroalimentação é negativa, a mudança de uma variável detona a mudança de outra variável em sentido inverso; o organismo tende à estabilidade.

Quando a retroalimentação é positiva, a modificação favorável de uma variável conduz a modificações favoráveis em outras variáveis, enquanto uma transformação desfavorável tem como consequência outras transformações desfavoráveis, provocando no sistema processos de mudança.

A compreensão de tais comportamentos ajuda a compreender a perpetuação ou a modificação dos sistemas com o tempo.

Como um sistema sempre engloba outros e as relações da causalidade mútua são múltiplas, a complexidade da análise vai depender do interesse do analista, que estabelecerá o grau de dificuldade em que se situará uma análise contextual. Tal dificuldade fica mais evidente quando é sabido que a aleatoriedade pode interferir em qualquer um dos elementos do sistema, mas é inegável que tal raciocínio é muito superior à habitual relação linear de causa e efeito. O procedimento para construir a representação das relações sistêmicas circulares em um organismo qualquer se inicia pela identificação dos principais subsistemas

e elementos e suas relações de circularidade; em seguida, alterando-se para mais ou para menos a situação de um determinado elemento, observa-se as conseqüências sobre os demais elementos, subsistemas e sistema dessa alteração, analisando-se como se poderia interferir nessa conseqüência pelo aumento ou diminuição das forças de interligação entre os componentes do sistema; verificando-se as possibilidades de adição ou de eliminação de determinados círculos observa-se a potencialização ou o amortecimento de certas ocorrências; e, por último, estuda-se atentamente o comportamento das ligações circulares entre os diversos subsistemas.

O objetivo de tal leitura é procurar evitar o surgimento de tendências destrutivas, em geral decorrentes de retroalimentações positivas, e identificar possibilidades de ações colaborativas onde aprendizagem e padrões de co-evolução aconteçam, buscando minorar a instabilidade do sistema em foco e aumentar sua oportunidade de ajustamento a mudanças do ambiente externo.

2.2.4 A Metáfora da Mudança Dialética

A toda ação social corresponde uma reação em sentido contrário. Entretanto as intensidades de ambas não são iguais, fazendo com que haja um permanente estado de mudança social em meio a um equilíbrio instável.

As sociedades funcionam permeadas de contradições que trazem em seu cerne a gênese da mudança. Em momentos de crise as contradições se aguçam fazendo com que ocorra o rompimento da situação de equilíbrio anterior, colocando em prática novas formas de convivência.

Nas empresas estão igualmente presentes a competição e a colaboração, tendo como pano de fundo do teatro da vida a contradição maior entre o capital e o trabalho. Conforme a natureza da crise, as contradições podem levar ao confronto revolucionário pela propriedade dos meios de produção, a unidade entre patrões e empregados para o enfrentamento de concorrentes comerciais, a unidade de povos para a guerra entre nações.

A metáfora da dialética busca identificar as sementes do futuro nas contradições presentes. Apesar do reconhecimento generalizado da existência da contradição maior, hoje, aparentemente o homem progressivamente aprende a conviver com ela, dando maior importância a oposições mais superficiais.

Os conflitos entre empresas concorrentes, com o governo ou segmentos da sociedade, entre sindicatos e a direção da empresa, interesses conflitantes de departamentos, entre grupos informais e mesmo entre os indivíduos são comuns e devem ser considerados na situação particular de cada organização.

Entender as contradições existentes na empresa, usá-las e contorná-las de modo a serem instrumentos de crescimento e desenvolvimento empresarial é papel da gerência, uma vez que o conflito faz parte da vida e traz, em si, segundo a teoria dialética, as bases para a transformação da realidade e para uma nova relação entre as pessoas.

As três metáforas de leituras organizacionais através do fluxo e da transformação não são contraditórias entre si. Pelo contrário podem ser complementares.

É interessante perceber que pelas próprias razões expostas tanto na leitura biológica quanto na leitura dialética, forças de oposição a tais análises devem ser esperadas no decorrer de tais exercícios, de um lado pela reação normal dos sistemas maiores para a manutenção das suas identidades, de outro pelo fato de explicitar contradições que nem sempre é conveniente fazer vir à tona. Para os objetivos deste trabalho, onde se pretende a participação dos trabalhadores no processo de planejamento estratégico da organização, foi estabelecido como limite a adoção da leitura da empresa como fenômeno biológico, por julgar-se possuir maior consistência e aplicabilidade ao que se pretende e representar um enfoque mais novo. A leitura da mudança dialética não é nova, enquanto a lógica da causalidade mútua ajusta-se ao processo de análise

cibernética dos mapas cognitivos Bougon (1992); Eden e Ackermann, (1998), fugindo ao interesse desta tese.

2.3 A REPRESENTAÇÃO SOCIAL

A Teoria da Representação Social surgiu com Serge Moscovici no início dos anos sessenta com o seu trabalho sobre o conhecimento popular da Psicanálise, realizado na França e que lhe serviu de tese de doutoramento. (Moscovici, 1978).

Seu estudo visava apreender como diversos segmentos da população apropriavam-se de conhecimentos científicos sofisticados para, reformulando-os a partir da sua vivência, reflexão e crivo ideológico, incorporá-los ao seu saber, familiarizando-se com eles ao seu modo, enriquecendo a sua visão de mundo.

Moscovici partiu dos conceitos de Durkheim sobre Representações Coletivas, que, por sua vez, apoiou-se em Weber (Moscovici, 1997). Em Durkheim as representações coletivas diferenciam-se das representações individuais porque enquanto as individuais transformam-se ininterruptamente, conforme a consciência de cada pessoa, as coletivas não são os denominadores comuns das representações individuais, mas, ao contrário, são as bases dessas, partilhadas por todos os membros de um grupo, ou de uma sociedade, como se compartilha uma língua, por exemplo Moscovici (1997, p. 81). O indivíduo sofre as restrições das representações dominantes na sua sociedade, o que conforma a sua mentalidade e prática. Diferentes sociedades que representam diferentemente o mundo habitam mundos diferentes. Um símbolo, como uma sombra, por exemplo, representa outra coisa que si mesmo: para uns falta de luz, para outros a própria alma. Em Durkheim através de símbolos as sociedades se reconhecem e demarcam os limites do coletivo e do individual (MOSCOVICI, 1997).

Mas enquanto as representações coletivas de Durkheim são relativamente estáticas, conformando os cidadãos de determinada coletividade, com o fenômeno da comunicação de massa, cada vez mais intenso, os sentimentos e os próprios indivíduos convergem, de maneira que qualquer coisa individual pode tornar-se social e vice-versa Moscovici (1997, p. 99). O que dá lugar às Representações Sociais, que são elaboradas num processo de trocas e de interações Codol (apud Moscovici, 1997), intensas, do desenvolvimento da ciência, da pluralidade e mobilidade sociais (JODELET, 1997a).

As Representações Sociais estão mais preocupadas em entender o caminho social em construção do que a sociedade já feita. Ao agir, contar, utilizar, recontar uma história ou um fato, utilizando conceitos que não são produzidos exclusivamente pelas próprias idéias e imagens, muitas e muitas pessoas, em vários lugares e usando regras variadas, geram e transmitem um produto em elaboração. Este fenômeno é chamado de Representação Social (MOSCOVICI, 1997, p. 100).

Segundo Jodelet (1997a) todas as pessoas necessitam situar-se no ambiente onde se encontram: ajustar-se, conduzir-se, dominá-lo física ou intelectualmente, identificá-lo e resolver os problemas que se colocam. Por isso fabricam-se representações num ambiente social concreto, junto a outros, concordando-se, ou não, com eles, apoiando-se neles, para compreendê-lo, administrá-lo ou afrontá-lo (JODELET, 1997a, p. 1).

As representações sociais permitem guiar-nos no “modo de nomear e de definir o conjunto de diferentes aspectos da nossa realidade de todos os dias, na maneira de os interpretar, decidir sobre eles, e se a ocasião se apresenta, posicionar-se em relação a eles e defender essa posição” (JODELET, 1997a, p. 1).

Ainda segundo Jodelet, a Representação Social “[est] une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d’une réalité commune à un ensemble social” (JODELET, 1997a, p. 53).

A Representação Social não estabelece, necessariamente, um domínio científico sobre um fato ou conceito, pois a ciência confere um conhecimento mais profundo sobre o sujeito, é mais precisa e explica melhor os fenômenos. Além disso, ela emprega uma lógica e uma teoria nascidas em condições que não são comuns. Aquilo que na ciência mostra-se como um sistema de noções e de imagens, encontra-se, nas representações, associado a uma rede mais ou menos ampla, mas coerente (MOSCOVICI,1997).

Mas a representação social é tida como um legítimo objeto de estudo, tão importante como as ciências, devido a sua importância na vida social, pelo conhecimento que ela traz sobre os processos cognitivos e as transformações sociais (JODELET,1997a).

On reconnaît généralement que les représentations sociales, en tant que systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, orientent et organisent les conduites et les communications sociales. De même interviennent-elles dans des processus aussi variés que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes, et les transformations sociales. (JODELET, 1997a, p. 53).

As representações sociais não imobilizam nas sociedades experiências ou conhecimentos vindos do seu exterior, mas relacionando-os a um sistema de valores, de noções e práticas permitem aos indivíduos sua orientação no meio social e material, dominando-o; além de criarem um veículo para denominar, claramente, as partes do seu mundo viabilizando as suas interrelações sociais (MOSCOVICI,1997).

Como fenômenos cognitivos as representações sociais explicitam o engajamento dos indivíduos numa sociedade trazendo implicações afetivas e normativas pela interiorização de experiências, práticas, modos de conduta e de pensamento, inculcadas socialmente ou transmitidas pela comunicação social, as quais aí se interligam (JODELET, 1997a).

"A representação social é uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos." (MOSCOVICI, 1978, p. 26).

Seu estudo recai, portanto sobre as formas de pensar individuais e coletivas, tanto como produto como quanto processo mental de apropriação da realidade exterior e de elaboração psicológica e social dessa realidade (JODELET, 1997a).

O objeto representado pode ser uma pessoa, uma coisa, um fato material, físico ou social, um fenômeno natural, uma idéia, uma teoria, real ou imaginário, mítico, mas, necessariamente presente Jodelet (1997a). Conteúdo concreto do ato de pensar ele traz em si as características do sujeito e da sua atividade, sendo, por isso, construtivo, criativo, autônomo, comportando sua própria reconstrução, interpretação do objeto e expressão do sujeito.

"... a representação social é um *corpus* organizado de conhecimentos e uma das atividades psíquicas graças às quais os homens tornam inteligível a realidade física e social, inserem-se num grupo ou numa ligação cotidiana de trocas, e liberam os poderes de sua imaginação." (MOSCOVICI, 1978, p. 28).

Através das comunicações diárias entre as pessoas de um grupo as representações sociais constroem-se e reconstróem-se permanentemente, através das falas, dos gestos, da moda, da importância de um evento num dado momento, constituindo entidades quase tangíveis, símbolos que permitem a elaboração mental dos fatos e a prática social do dia-a-dia.

“... ao tornar-se interior e para que seja interiorizado, o conhecimento penetra no “mundo da conversação”, prosseguindo as permutas verbais depois de certo tempo. Uma frase, um enigma, uma teoria, apanhados no ar, aguçam a curiosidade, prendem a atenção. Fragmentos de diálogo, leituras descontínuas, expressões ouvidas algures retornam ao espírito dos interlocutores, misturam-se às suas impressões; brotam as recordações, as experiências comuns apossam-se delas. Graças a esses falatórios, não só as informações são transmitidas e os hábitos do grupo confirmados, mas cada um adquire uma competência enciclopédica acerca do que é objeto da discussão. À medida que a conversa coletiva progride, a elocução regulariza-se, as expressões ganham em precisão. As atitudes ordenam-se, os valores tomam seus lugares, a sociedade começa a ser habitada por novas frases e visões. E cada um fica ávido por transmitir o seu saber e conservar o seu lugar no círculo de atenção que rodeia aqueles que “estão a par”, cada um documenta-se aqui e ali para continuar “no páreo” (Moscovici (1978, p. 53), referindo-se a como Alexandre Moszkowski descreve a relatividade do mundo da conversação).

Tal processo é perfeitamente compatível com a abordagem de Maturana & Varela acerca da autopoiese. Segundo Maturana (1998b, p. 80): “nenhuma conduta, nenhum gesto ou postura corporal constitui por si só um elemento da linguagem, senão que é parte dele somente na medida em que pertence a um fluir recursivo de coordenações condutuais consensuais”; sendo que “são palavras somente aqueles gestos, sons, condutas ou posturas corporais que participam como elementos consensuais no fluir recursivo de coordenações condutuais consensuais que constitui a linguagem.”

Além disso, a linguagem não possui uma estrutura estática, pois: “como nos encontros corporais os participantes da linguagem se desencadeiam mutuamente mudanças estruturais que modulam suas respectivas dinâmicas estruturais, tais mudanças estruturais seguem as interações recorrentes dos participantes no linguajar “ (MATURANA,1998b, p. 80).

As representações sociais são o mecanismo de “apreensão do mundo concreto, circunscrito em seus alicerces e em suas conseqüências” Moscovici (1978, p. 44). Porém a representação social ou os objetos “surgem com a linguagem, e que como tais consistem em coordenações de ação em uma comunidade de observadores, constituindo, em última análise, explicações da espontaneidade do fluir da experiência com as coerências operacionais da experiência” (MATURANA ; MPODOZIS, 1998, p. 60 - 61).

Mas como um ser vivo existe somente no meio com o qual interatua, modificando-se estrutural e continuamente segundo a sua própria dinâmica interna ou do resultado das relações possíveis com o ambiente, desde que haja congruência entre ambos, em uma sociedade existe uma unidade espontaneamente congruente, cujos componentes individuais e a própria sociedade estão em constante rederivação adaptativa. Caso contrário os indivíduos e/ou a sociedade sucumbem, desaparecem (MATURANA,1998a).

Cada vez que os membros de um conjunto de seres vivos constituem com sua conduta uma rede de interações que opera para eles como um meio no qual eles se realizam como seres vivos e no qual eles, portanto, conservam sua organização e adaptação e existem em uma rederivação contingente a sua participação nessa rede de interações, temos um sistema social (MATURANA ,1998^a, p. 69).

Mas o homem não capta informações do ambiente em que vive, produzindo um mundo ao estabelecer o que lhe afeta, interessa, e da forma em que isso pode transformá-lo (MATURANA ;VARELA,1995). O aprendizado se dá quando as estruturas que tornam possível a conduta dos indivíduos e da

sociedade se desenvolvem através de uma história particular de interações (MATURANA & VARELA, 1995).

“Cada indivíduo está continuamente ajustando sua posição na rede de interações do grupo segundo a sua dinâmica própria, resultado da história de acoplamentos estruturais do grupo” (MATURANA ; VARELA, 1995, p. 215).

O domínio lingüístico é fundamental para viabilizar tais acoplamentos, que geram rederivações e ampliam adaptações, sendo a base de qualquer sociedade e o domínio da sua existência. A sociedade potencializa os indivíduos, aumentando-lhes a criatividade, somente sendo viável, porém, se existe coerência e harmonia entre os interesses dos seus indivíduos (MATURANA ; VARELA, 1995).

A linguagem nunca foi inventada por um sujeito isolado na apreensão de um mundo externo e, portanto, não pode ser usada como ferramenta para revelar um tal mundo. Ao contrário, é dentro do linguajar mesmo que o ato de conhecer, na coordenação comportamental que é a linguagem, produz um mundo. Realizamos a nós mesmos em mútuo acoplamento lingüístico, não porque a linguagem nos permita dizer o que somos, mas porque somos na linguagem, num contínuo existir dos mundos lingüísticos e semânticos que produzimos com os outros. Encontramos a nós mesmos nesse acoplamento, não como a origem de uma referência, nem em referência a uma origem, mas sim em contínua transformação no vir-a-ser do mundo lingüístico que construímos com os outros seres humanos. (MATURANA ; VARELA, 1995, p. 252).

Uma cultura é uma rede de conversações que definem um modo de viver, um modo de estar orientado no existir... e implica um modo de atuar, um modo de emocionar, e um modo de crescer no atuar e emocionar. Crescemos em uma cultura vivendo nela como um tipo particular de ser humano, na rede de conversações que a define. Por isso, os membros de uma cultura vivem a rede de conversações que a constituem, sem esforço, como uma base natural e espontânea, como o estabelecido pelo simples fato de ser, independente dos sistemas sociais e não-sociais a que possa pertencer em tal rede. (MATURANA, 1998b, p. 88).

Por isso é tão importante o conhecimento da formulação do pensamento coletivo em uma organização através das representações sociais, dadas no limite da objetividade entre parênteses, uma vez que a objetividade do conhecimento da realidade não existe, ou seja, não existe um conhecimento da realidade transcendente ao modo de pensar Méndez & Maturana (1998); e, portanto, será trabalhando junto com os formuladores de um determinado conhecimento, ou de uma realidade para eles, mas não do conhecimento em si, que o técnico-facilitador poderá contribuir para o desenvolvimento da reflexão acerca de determinado tema.

Segundo Moscovici (1978), o estudo das Representações Sociais considera que não existe um universo exterior e outro(s) universo(s) do(s) indivíduo(s) ou grupo. O objeto está ativo e dinamicamente contextualizado para o indivíduo ou grupo, uma vez que é parcialmente concebido em razão do seu comportamento e dos meios e métodos que lhes permitem conhecê-lo, diferenciando-o de outros objetos e possibilitando uma tomada de posição frente a ele. Tal situação viabiliza seu comportamento e sua atuação num meio permanentemente reelaborado.

Para Jovchelovitch (1998, p. 81), “As representações sociais são uma estratégia desenvolvida por atores sociais para enfrentar a diversidade e a mobilidade de um mundo que, embora pertença a todos, transcende a cada um individualmente. ...elas são um espaço potencial de fabricação comum, onde cada sujeito vai além de sua própria individualidade para entrar em domínio diferente, ainda que fundamentalmente relacionado: o domínio da vida em comum, o espaço público.”

A formulação de conceitos simbólicos acerca de uma temática específica realizada por uma comunidade, desenvolve-se através de processos conhecidos como ancoragem e objetivação (JOVCHELOVITCH, 1998).

O processo de ancoragem vincula o novo objeto, até então desconhecido, a uma realidade conhecida, institucionalizada, classificando, denominando, criando uma nova base de objetos comuns, familiares, integrando-o cognitivamente ao sistema social já existente, enquanto gera transformações na base antiga. Moscovici *apud* Sá (1996, p. 46), afirma que “coisas que não são classificadas nem denominadas são estranhas, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadoras.”

A objetivação condensa diferentes significados acerca de um novo objeto, banalizando-o, tornando-o comum, familiarizando-o à vida do grupo, da sociedade, concretizando-o. Para Moscovici (*apud* Sá, 1996, p. 47), “objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma idéia ou ser imprecisos, reproduzir um conceito em uma imagem”.

A representação social é, portanto, conformada pela antiga base de conhecimentos do grupo, enquanto, por sua vez, dialeticamente, interfere e altera a antiga base.

Os suportes pelos quais as representações transitam no cotidiano dos grupos devem-se aos discursos das pessoas pertencentes a esses grupos, aos seus comportamentos e práticas sociais, mas também aos documentos e registros que institucionalizam esses veículos, além das informações fornecidas pelos meios de comunicação de massa Sá (1998), que desse modo se mantêm enquanto se transformam e vice-versa.

Para Bourdieu (*apud* Minayo, 1998, p. 103 -104), “a palavra é o símbolo de comunicação por excelência porque ela representa o pensamento. A fala, por isso mesmo, revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos e tem a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.”

“Todos os membros de um mesmo grupo ou da mesma classe são produtos de condições objetivas idênticas. Daí a possibilidade de se exercer, na análise da prática social, o efeito de *universalização* e de *particularização*, na medida em que eles se homogeneízam, distinguindo-se dos outros.”

Para Méndez, Coddou e Maturana (1998, p. 160), “... os humanos vivem em um contínuo fluir consensual de emoções e estados de ânimo que, como distintas disposições corporais dinâmicas para a ação, constituem os diferentes domínios básicos de coerências operacionais nos quais se deslocam em seu linguajar. Mais ainda, as emoções e estados de ânimo como distintos domínios de coerências operacionais, onde se dá nosso linguajar, determinam preceitos condutuais implícitos que, sob a forma de valores, princípios, verdades, certeza, etc., definem momento a momento nossa identidade social e especificam os diferentes domínios racionais nos quais realizamos e justificamos nosso atuar.”

Assim, se estuda o linguajar utilizado por um determinado grupo social, e se decifra os significados dos termos utilizados para representar determinado tema, assunto, teoria ou mito, pode-se compreender, segundo os limites dos nossos próprios valores, a visão do grupo (objetiva entre parênteses) sobre o sujeito pesquisado (MÉNDEZ, CODDOU; MATURANA, 1998).

Pesquisando-se o coletivo, cada indivíduo a ele pertencente aprende sobre o seu grupo social, sobre si mesmo, enquanto o grupo social aumenta a sua própria compreensão, num processo enriquecedor de aprendizado.

2.3.1 O Estudo das Representações Sociais

Segundo Wagner, W. (1998a, p. 4), a representação social é “um conteúdo mental estruturado – isto é, cognitivo, avaliativo, afetivo e simbólico – sobre um fenômeno social relevante, que toma a forma de imagens ou metáforas, e que é conscientemente compartilhado com outros membros do grupo social”, ou citando Moscovici: “representação social é definida como a elaboração de um

objeto social pela comunidade”. São, portanto, “modos de conhecimento que surgem e legitimam-se na conversação interpessoal cotidiana e têm como objetivo compreender e controlar a realidade social” (GUARESCHI,2000, p. 35).

As discussões sobre as representações sociais podem acontecer em três níveis:

- 1 como um fenômeno, ou seja, quando se busca identificar a representação da apreensão mental de elementos da realidade social; nível no qual se situa esta tese;
- 2 como teoria, abrangendo definições conceituais e metodológicas, inclusive a elaboração de construtos referentes às RS; e,
- 3 como metateoria, através de críticas aos postulados e pressupostos da teoria das representações sociais e das comparações com outros modelos teóricos (GUARESCHI,2000).

Para Wagner (1998a), há, ainda, enquanto fenômeno, três campos distintos de pesquisa a aplicar o estudo das representações sociais: o original, onde se verifica o conhecimento popular de idéias científicas; o dos objetos que são construídos culturalmente ao longo da história da sociedade ou grupo; e o dos eventos sócio-políticos de curto prazo, de duração mais efêmera.

Embora se defenda o ponto de vista de que não há uma clara separação entre os três últimos segmentos, havendo mútuas interferências entre os campos citados e o processo de criação e evolução das representações sociais, este trabalho encontra-se mais relacionado ao campo dos objetos que são construídos culturalmente ao longo da história social de um determinado grupo, pois trata da representação do planejamento estratégico de uma empresa pelo seu grupo de funcionários; e o planejamento é profundamente influenciado pela cultura do grupo social.

Historicamente, por exemplo, os índios brasileiros não tinham grande preocupação com o seu futuro, pois o clima lhes era favorável, sendo desnecessárias roupas sofisticadas e a fartura do meio ambiente lhes proporcionava facilidade de alimentação.

Os grupos sociais podem ser nominais ou reflexivos Wagner (1998a), sendo os primeiros delimitados por um critério arbitrário de um agente externo ao grupo. Os segundos são formados por pessoas vistas por outros ou por eles mesmos como pertencentes a uma unidade social específica.

O grupo estudado pode ser classificado como reflexivo porque apesar de inicialmente ser formado segundo o critério arbitrário de seleção para o trabalho na empresa estudada, tanto em sua fase inicial de formação e na agregação de cada novo membro, a permanência no grupo coloca a necessidade de identificação com os valores e comportamentos do mesmo, o que não acontecendo terminará por conduzir à exclusão do estranho. Assim, progressivamente, a medida que o tempo passa, tal grupo torna-se cada vez mais reflexivo, já que cada um classifica a si mesmo e aos colegas como pertencentes àquele grupo.

As representações dos fatos e dos valores do grupo são geradas pela interação cotidiana dos seus membros, evoluindo conforme a sua prática.

Abrieux (1998), caracteriza as representações pelo seu núcleo central, onde estão presentes os elementos conceituais mais elaborados, que lhes dão forma através das funções geradoras, pela qual os outros elementos adquirem significação e valor, e organizadora, que une entre si os diferentes elementos da representação; e pelos elementos periféricos que têm por função a concretização, onde se dá a ancoragem da representação na realidade, interfaceando o núcleo central e a situação que demanda a utilização da representação; a regulação, que adapta a evolução da representação às modificações do contexto; e a defesa, que proporciona certa estabilidade ou permanência à representação social.

Vê-se, portanto, que uma representação social não é exatamente precisa, tanto pelo seu caráter intrínseco de constante evolução e adaptação, quanto pela diversidade semântica utilizada individualmente pelos membros de um grupo para comunicar determinado significado.

No mesmo trabalho Abric afirma que a transformação do conteúdo de uma representação social começa pela chegada de novos elementos periféricos à representação e pela sua progressiva mudança de valor, passando a adquirir cada vez maior importância, até que passe a fazer parte do núcleo central da representação.

No entanto, nos marcos deste trabalho considera-se desnecessário identificar se os elementos pertencem ao núcleo central ou à periferia da representação social.

Spink (1998, p. 118), diz que “as representações sociais, enquanto formas de conhecimento, são estruturas cognitivo-afetivas e, desta monta, não podem ser reduzidas apenas ao seu conteúdo cognitivo. Precisam ser entendidas, assim, a partir do contexto que as engendram e a partir de sua funcionalidade nas interações sociais do cotidiano.” Adiante afirma que “é consenso entre os pesquisadores da área que as representações sociais, enquanto produtos sociais, têm sempre que ser remetidas às condições sociais que as engendraram, ou seja, o contexto de produção. (...) ... sem ele não poderíamos compreender as construções que dele emanam e nesse processo o transformam.” (SPINK, 1998, p. 121).

Spink (1998), afirma que além do espaço social onde atua o grupo em análise, o contexto de trabalho pode também ser definido segundo uma perspectiva temporal que permite ser partida em três tempos: o tempo longo onde está localizado o imaginário social resultante de conteúdos cumulativos da formação cultural; o tempo vivido, caracterizado pelo hábito adquirido na convivência do grupo; e o tempo curto, específico do uso funcional da representação. Ao se analisar os conteúdos do imaginário social toma-se a

direção do núcleo central, mais estável da representação social, enquanto a observação dos elementos periféricos nos defronta com a diversidade e a criatividade.

Ainda segundo Spink (1998, p. 124), a identificação das representações sociais pode adotar métodos qualitativos ou quantitativos. Nos primeiros se analisariam “casos únicos para buscar na relação representação-ação os mecanismos cognitivos e afetivos da elaboração das representações”. Nos segundos se buscaria “estudar muitos para entender a diversidade”.

Nos primeiros se analisariam os discursos, através de longas entrevistas semi-estruturadas, além de levantamentos sobre o contexto social e “os conteúdos históricos que informam os indivíduos enquanto sujeitos sociais” (Spink, 1998, p. 129).

O discurso também poderia ser decifrado a partir da análise da mídia, como mostrou Moscovici (1978), mas nestes dois últimos casos os processos são demorados, procurando-se o entendimento das representações de um grupo através do conhecimento da simbologia de alguns (poucos), indivíduos, ou dos mecanismos que a mídia popular utiliza para levar sua mensagem ao povo.

Mas os estudos das representações sociais não se limitam à abordagem teórica formulada por Moscovici. Segundo Jodelet (apud Sá, 1998, p. 62-63), existem ao menos seis perspectivas de estudo diferentes: “uma primeira perspectiva se relaciona à atividade puramente cognitiva pela qual o sujeito constrói sua representação. Duas dimensões fazem com que a representação se torne social: uma dimensão de contexto e uma dimensão de pertencimento”. “Uma segunda perspectiva acentua os aspectos significantes da atividade representativa. O sujeito é considerado como um produtor de sentido, que exprime na representação o significado que dá à sua experiência no mundo social”. “Uma terceira corrente trata a representação como uma forma de discurso e faz decorrer suas características da prática discursiva de sujeitos socialmente situados... da finalidade de seus discursos”. “Na quarta perspectiva, é a prática

social do sujeito que é levada em consideração. O sujeito produz uma representação que reflete as normas institucionais que decorrem de sua posição ou as ideologias ligadas ao lugar que ocupa”. “Para o quinto ponto de vista, o jogo das relações intergrupais determina a dinâmica das representações. O desenvolvimento das interações entre os grupos influi sobre as representações que os membros têm do seu grupo... e dos outros grupos”. “Enfim, uma última perspectiva, mais sociologizante, faz do sujeito o portador de determinações sociais e baseia a atividade representativa sobre a reprodução de esquemas de pensamento socialmente estabelecidos”.

No entanto é admitida a construção de uma base teórica diferente, que pode apoiar-se numa combinação daquelas apresentadas por Jodelet. (Sá, 1998).

Das suas observações Spink (1998, p. 138), evidencia que “os estudos que buscam entender *as representações na perspectiva dos grupos*, buscando aí tanto a diversidade quanto o que há de comum e compartilhado, têm utilizado formas de coleta de dados mais estruturadas, especialmente os questionários (auto-aplicados ou utilizados como roteiro de entrevista) com perguntas abertas. A estrutura da representação social é, neste caso, fruto da somatória da análise de associação de idéias de várias perguntas”.

Esta será a base técnica adotada neste trabalho, admitindo-se como concretas e limitantes as conclusões de Spink (1998, p. 142), de que “vemos o mundo e o interpretamos a partir das viseiras de nossos preconceitos..., que não existe uma única interpretação ou, dentre as alternativas, nenhuma garantia de que a interpretação escolhida é mais verdadeira que as demais”; e que o resultado de uma investigação de representações sociais é uma representação de uma representação alcançada por similaridade de conteúdos.

Tal limitação pode ser minorada pela exposição periódica do processo de construção da interpretação da representação social aos seus atores-formuladores observados para referendamento, aliás, como o que é proposto pela metodologia Multi-critério de Apoio à Decisão, havendo entretanto plena

consciência de que a visão de mundo do facilitador/pesquisador estará influenciando, através da sua interpretação, na reformulação da própria representação social pesquisada, intensificando o seu processo natural de transformação.

Para a construção de uma proposição explicativa da representação social é necessária uma avaliação das palavras/conceitos emitidos pelos atores pesquisados para o estabelecimento de categorias agregadoras e identificadoras dos conceitos fundamentais (elementares) através do estudo da relação de significação dos signos e da representação do sentido dos enunciados, ou seja, da semântica Holanda (1986, p. 1565), evitando as armadilhas da polissemia, entendendo a avaliação, ou nível de avaliação, como um construto metodológico, segundo a concepção de Wagner (1998b, p. 154), que embora se aproxime da “noção mais comum de ‘nível de agregação’”, não demanda o conhecimento das partes que constituem o todo.

É necessária, também, uma medição, igualmente de acordo com a visão de Wagner (1998b, p. 154), que “implica em uma determinação ontológica do processo que se está tentando apreender”, de modo que “a decisão sobre o método, em uma investigação empírica, determina que aspecto do fenômeno pode aparecer como real, ou aparece como real. A decisão metodológica é, portanto, e necessariamente, também uma decisão ontológica porque as coisas se mostram como realidade somente quando interagimos com elas”.

O interesse deste estudo é “o conjunto de elementos constantes em uma representação” Wagner (1998b, p. 164), identificado, porém, através da totalidade dos elementos do grupo pesquisado, porque se, “as condições sociais em que um grupo vive delimitam o espaço de experiência de seus membros. A estrutura social ... determina, em grande parte, o que e como os membros de um grupo pensam; i. é, a condição mental dos membros de um grupo reflete uma estrutura social” Wagner (1998b, p. 172), que continua “mesmo que indivíduos pertencentes ao mesmo (grupo) possam ser bastante diferentes em termos de suas personalidades, eles se aproximam uns dos outros no que diz respeito à estrutura básica de sua experiência social comum, de seu pensamento e de sua

ação. Eles são similares com respeito ao *habitus* que incorporaram, bem como com respeito aos padrões de linguagem e racionalização que compartilham, isto é, com respeito às suas representações sociais. Ainda que provavelmente diferentes em certos aspectos, essas disposições mentais são variações de um padrão comum subjacente, possível dentro de dadas condições sócio-culturais de vida. A relação estrutural entre condições mentais coletivamente compartilhadas e condições sociais é homológica por causa de sua história comum e sua função social” (WAGNER,1998b, p. 173).

Portanto, uma empresa pode ser lida como psique coletiva, e a observação interagente de todos os seus funcionários não só fomenta uma reflexão coletiva sobre o tema pesquisado, como promove um crescimento geral do conhecimento individual e grupal acerca do seu próprio papel na sociedade e da situação da empresa como resultado da ação conjunta de seus trabalhadores.

Como as representações sociais “constituem o mundo tal como ele é conhecido e as identidades que elas sustentam garantem ao sujeito um lugar neste mundo... ao serem internalizadas, as representações passam a expressar a relação do sujeito com o mundo que ele conhece e, ao mesmo tempo, elas o situam nesse mundo... (e) assumem a estabilidade que garante segurança para os sujeitos encontrarem um lugar próprio no mundo” (DUVEEN,1998, p. 267).

Enquanto processo psicossocial a construção de uma identidade é um modo de organizar significados que possibilitam à pessoa se posicionar como ator social. Uma identidade fornece os meios de organizar a experiência, o que contribui para a definição do Eu, mas o faz dando ao Eu um lugar no Mundo (DUVEEN,1998, p. 268).

Ainda segundo Duveen (1998), Doise e Mugny descobriram que o envolvimento de um grupo organizado de pessoas trabalhando sobre um problema comum produz resultados mais complexos do que aqueles alcançados por cada participante de forma independente dos demais.

Portanto a explicação de uma representação social torna claras as condições sociais da sua origem e desenvolvimento, justificando a relação estrutural entre elas Wagner (1998b). Logo, as categorias de uma representação social podem ser tomadas como os Elementos Primários de Avaliação de um mapa cognitivo, atingindo-se já, parcialmente, a fase de congregação dos conceitos.

É interessante observar que alguns estudiosos das representações sociais tais como Martin Bauer, Mary Jane Spink e Celso Pereira de Sá, dentre outros, já utilizam a construção de mapas explicativos da construção simbólica da representação, mas não com o mesmo rigor de construção que é o utilizado para a elaboração dos mapas cognitivos aplicados à MCDA.

Pode-se construir a representação social de um grupo determinado acerca de um tema específico através das palavras / conceitos utilizados pelo grupo para explicar ou tratar sobre o tema. “Aqueles [palavras] que, devido à sua capacidade para serem representadas, tiverem sido selecionadas, (...) são integradas ao que eu chamei de um padrão de *núcleo figurativo*, um complexo de imagens que reproduz visivelmente um conjunto de idéias (...). Uma vez que a sociedade tenha adotado tal paradigma ou núcleo figurativo, fica mais fácil falar sobre qualquer coisa que possa ser associado ao paradigma e, por causa dessa

facilidade, as palavras referentes a ele são usadas mais freqüentemente” (MOSCOVICI apud SÁ,1996, p. 47).

Em linhas gerais, o núcleo figurativo é uma estrutura imagética em que se articulam, de uma forma mais concreta ou visualizável, os elementos do objeto de representação que tenham sido selecionados pelos indivíduos ou grupos em função de critérios culturais e normativos... Tal recriação nuclear do objeto pode ser então amplamente utilizada como forma básica de conhecimento, em uma variedade de situações e circunstâncias, em associação com outros saberes e informações, definindo mesmo essas situações e intermediando o acolhimento de novas informações (SÁ ,1996, p. 65).

Mas a produção de sentido das representações sociais não é uma prática cognitiva intra-individual, é uma atividade social, “essencialmente dialógica, que freqüentemente implica o uso de conceitos expressos em linguagem (verbal, icônica ou gestual)” (SPINK,1996, p. 39).

São as práticas discursivas que produzem as realidades psicológicas e sociais, sendo que “o discurso é aqui conceituado como o uso institucionalizado da linguagem e de sistemas de sinais do tipo lingüístico sendo que a institucionalização... pode ocorrer tanto no nível mais macro dos sistemas políticos e disciplinares, quanto ao nível mais restrito dos grupos sociais” (SPINK,1996, p. 39 – 40).

Isto implica em que o conhecimento de alguma coisa é decorrente do conhecimento em termos de um ou mais discursos, os quais são típicos a determinados segmentos da sociedade em um dado sistema numa época específica (SPINK,1996).

O ponto de partida para a compreensão das práticas discursivas é o enunciado que é aqui compreendido não como entidade lingüística abstrata, da ordem da “langue”, mas como palavras e sentenças articuladas em ações situadas (e portanto, como “parole”). Todo enunciado é sempre expressado a partir de um ponto de vista: a perspectiva do sujeito, seu horizonte conceitual, suas intenções e sua visão de mundo (SPINK,1996, p. 40).

Porém, “as práticas discursivas são sempre dialógicas: os enunciados de uma pessoa estão sempre em contato, ou são endereçados, a uma outra pessoa e estes se interanimam mutuamente, mesmo quando os diálogos são internos” (SPINK, 1996, p. 41).

Daí que, segundo Spink (1996), a prática discursiva cria o processo das construções identitárias, ou seja, quando se discursa se está em permanente processo de transformação construindo e reconstruindo a identidade pessoal e dos grupos aos quais pertencemos.

Por isso, é a representação que determina o significado do comportamento e da interação, e não o contrário (SÁ, 1996).

Do exposto depreende-se, portanto, que ao se conhecer a representação social de um assunto determinado estabelecida por um grupo peculiar, pode-se compreender como aquele grupo reflete sobre tal assunto e, inclusive, de certo modo, arriscar previsões de seu comportamento mais imediato quanto ao enfrentamento do objeto das observações.

Porém, como a representação social é inerente a um grupo específico, a identificação dos valores que emergem das respostas colhidas junto ao grupo demanda a caracterização do grupo e o conhecimento prévio do seu modo peculiar de funcionamento, estabelecendo-se o seu quadro institucional, profissional e social particular (SÁ, 1996).

Alguns estudiosos das representações sociais chamam a atenção para o risco de que o pesquisador investigue algo que não está presente no universo de preocupações do grupo estudado, e que as pessoas quando indagadas sobre o objeto-alvo, simplesmente respondam as questões porque é dado a elas fazê-lo, sem que, entretanto, tal reflita, de fato, uma representação social do grupo ao qual pertencem sobre o objeto-alvo, conduzindo o pesquisador a conclusões acerca de representações que não existem (SÁ, 1998).

É portanto necessário tomar cuidados com a noção do objeto de pesquisa. É conveniente que a enunciação do objeto de pesquisa seja bem precisa para que se evite a confusão com objetos próximos. Os sujeitos da pesquisa, nos quais busca-se identificar a representação social do objeto, grupos, populações, estratos ou conjuntos sociais concretos devem ser claramente estabelecidos. E, finalmente, definir o contexto sócio-cultural e sua natureza, observando suas “práticas específicas, redes de interação, instituições implicadas, comunicação de massa acessível etc.” (Sá, 1998, p. 25), no qual serão explicitadas a formação e manutenção das representações sociais pesquisadas.

O objeto de pesquisa deve possuir relevância social e acadêmica. O(s) sujeito(s) da pesquisa sobre a representação social deve(m) poder atender aos requisitos teóricos e metodológicos da pesquisa e ser(em) a ela adequado(s), ou seja, apresentando “relações e ... suportes para manifestações cotidianas da representação” Sá (1998, p. 28). O contexto sócio-cultural no qual são engendradas as representações deve ser, o mais claramente possível, apresentado. E, este conjunto, deve apontar para o método de pesquisa mais favorável (SÁ, 1998).

Pensamos, porém, que em se tratando de um objeto-alvo que já esteja presente no dia-a-dia da vida de cada membro do grupo observado (mesmo que, enquanto grupo, não tenha existido até então uma reflexão e ação sobre o tema), ao articularem as respostas, as pessoas têm que se valer de significados que foram construídos no seu processo particular de aprendizado, sendo este, ao menos em parte, vivenciado junto ao grupo observado; realizando a objetivação e a ancoragem necessária à constituição da representação, e, principalmente, é tomado o cuidado de fomentar a troca de idéias entre os membros do grupo sobre o objeto-alvo, se estabelecerá e crescerá a conscientização individual e grupal acerca de tal objeto investigado, validando a representação social buscada.

De fato, mesmo que o grupo observado não tenha de antemão uma representação social já estabelecida do objeto pesquisado, ao articularem as respostas as enquetes para atender a uma conveniência social, têm que se valer de significados que foram construídos no seu processo particular de aprendizagem, que, se, em parte, é vivenciado conjuntamente por um grupo ao qual pertence, em parte contribui para a construção da (nova) representação social do objeto estudado. Como é admitido na Teoria das Representações Sociais que estas são provenientes de esquemas em permanente processo de estruturação, principalmente se se dispõe de um intervalo de tempo entre a apresentação das questões e o recebimento das respostas, permitindo que os sujeitos reflitam, e até troquem opiniões sobre o objeto, então se tem validada a representação social do objeto.

Pode-se buscar em Sá o apoio para tal afirmação, pois, segundo ele “as representações sociais são “alguma coisa que emerge das práticas em vigor na sociedade e na cultura e que as alimenta, perpetuando-as ou contribuindo para a sua própria transformação” (1998, p. 50); afirmando, ainda, logo adiante, que “o objeto em questão se encontra implicado, de forma consistente, em alguma prática do grupo, aí incluída a da conversação e a da exposição aos meios de comunicação de massa” .

Concorda-se, entretanto, com Sá (1998, p. 50), que “precisamos ter, de antemão, alguma confiança em que o fenômeno exista, em que haja uma certa plausibilidade de que tal ou qual objeto seja representado por tal ou qual sujeito”.

Neste trabalho foi verificada de antemão tal plausibilidade, através da investigação da participação dos membros do grupo estudado no enfrentamento do objeto-alvo da pesquisa da sua representação social.

Outros estudiosos das representações sociais, dentre os quais Abric apud Sá (1996, p. 104 e 106), defendem que “a escolha de uma metodologia (de coleta e de análise) é determinada naturalmente por considerações empíricas (natureza do objeto estudado, tipo de população, constrangimento da situação etc.), mas também e de modo mais fundamental pelo sistema teórico que subentende e justifica a pesquisa”. “...uma representação social se define por dois componentes: seu conteúdo, por um lado (informações e atitudes para usar os termos de Moscovici), sua organização, ou seja, sua estrutura interna (o campo da representação para Moscovici), por outro lado. Não é portanto unicamente o conteúdo em si mesmo, mas a organização desse conteúdo que deve ser pesquisada. E, para nós, essa organização repousa sobre uma hierarquia entre os elementos, determinada pelo que nós chamamos ‘o núcleo central’.

Mas, neste trabalho, no qual se deseja identificar os conteúdos da representação social e organizá-los segundo as técnicas de construção dos mapas cognitivos hierárquicos, a identificação do núcleo central da representação não se torna importante, porque todas as categorias elaboradas para o estabelecimento do conteúdo da representação serão hierarquizadas de acordo com o interesse do grupo para o enfrentamento lógico do objeto-alvo.

Abric (apud Sá (1996, p. 108), coloca que recentemente as técnicas utilizadas para a identificação do núcleo central baseiam-se todas sobre o princípio de “pedir ao sujeito para efetuar ele mesmo sobre sua própria produção um trabalho cognitivo de análise, de comparação, de hierarquização”. Isto reduziria significativamente o viés pessoal do pesquisador ao interpretar os elementos de construção da representação social, tornando o resultado mais fácil, mais confiável e mais pertinente.

Sá (1996), baseado em Moliner, afirma que há quatro propriedades distintas aos núcleos das representações, sendo que duas são principalmente qualitativas : o valor simbólico e o poder associativo ; enquanto as outras são principalmente quantitativas : a saliência e a conexidade da estrutura.

Três são os principais métodos para a pesquisa das representações sociais junto aos componentes de uma população : a associação ou evocação livre, a hierarquização de itens e a indução por cenário ambíguo, segundo o referencial teórico dos núcleos centrais das representações (SÁ,1996).

A associação, ou evocação, livre é para Abric (apud Sá,1996, p. 115), " uma técnica maior para coletar os elementos constituintes do conteúdo de uma representação... O caráter espontâneo – portanto menos controlado – e a dimensão projetiva dessa produção deveriam portanto permitir o acesso, muito mais facilmente e rapidamente do que em uma entrevista, aos elementos que constituem o universo semântico do termo ou objeto estudado. A associação livre permite a atualização de elementos implícitos ou latentes que seriam perdidos ou mascarados nas produções discursivas.

Na aplicação da associação livre é pedido "aos sujeitos que, a partir de um termo indutor (normalmente, o próprio rótulo verbal que designa o objeto da representação) apresentado pelo pesquisador, digam palavras ou expressões que lhes tenham vindo imediatamente à lembrança" Sá (1996, p. 115). Após esta etapa o pesquisador procura configurar a representação através do agrupamento de todas, ou quase todas, as palavras ou expressões evocadas, constituindo um sistema consistente de categorias segundo o que lhe parece emergir dos dados, a partir do seu próprio viés de observador, em acordo com os seus valores (SÁ,1996).

A hierarquização de itens, voltada para a verificação de saliência entre as diferentes cognições de uma representação, é construída através dos sujeitos da pesquisa que são chamados a escolher os itens mais importantes ou característicos do objeto representado.

A indução por cenário ambíguo repousa sobre duas etapas. Na primeira, supõe-se, hipoteticamente, que alguns elementos levantados segundo um método preliminar de identificação, sejam os centrais da representação

estudada. Em seguida verifica-se a confirmação da hipótese, inquirindo, ao inverso, se as cognições escolhidas são representações do objeto pesquisado.

A conexividade dos elementos da representação pode ser detectada de vários modos, sendo comum que se peça aos sujeitos da pesquisa que informem que tipos de pares de palavras "vão juntas", por exemplo. Esta técnica, também identificadora do núcleo central da representação social, não se presta ao uso nos limites deste trabalho. Porém, na aplicação das técnicas inerentes à construção do mapa cognitivo do problema será estabelecida a conexividade entre as categorias levantadas.

Guimelli e Rouquette (apud Sá, 1996, p. 139), consideram que "o sujeito associa dois itens lexicais pelo viés de um operador de relação, segundo a fórmula seqüencial 'item indutor – operador – item induzido'; que esses operadores são identificáveis, formalizáveis e em número finito; que esses operadores são organizados entre si segundo famílias primitivas estáveis chamadas 'esquemas'".

O modelo que eles propõem para a identificação dos conectores compreende cinco esquemas cognitivos de base chamados "léxico, vizinhança, composição, prática e atribuição".

Embora tenham sido estabelecidos com a finalidade principal de identificar o núcleo central das representações sociais, pode-se utilizá-los para realizar, pelo pesquisador, o agrupamento das palavras fornecidas pelos sujeitos da pesquisa em relação ao tema estudado.

Os cinco esquemas de base subdividem-se do seguinte modo :

- "**Léxico:**

1.1 SYN : **A** significa a mesma coisa, tem o mesmo sentido que **B**;

1.2 DEF : **A** pode ser definido como **B**;

1.3 ANT : **A** é o contrário de **B**;

- Vizinhança:

1.4 TEG : **A** faz parte de, é incluído em, é um exemplo de **B**;

1.5 TES : **A** tem como exemplo, como caso particular,
compreende, inclui **B**;

1.6 COL : **A** pertence à mesma classe (ou categoria) geral
que **B**;

- Composição:

1.7 COM : **A** é um componente, um constituinte de **B**;

1.8 DEC : **A** tem como componente, como constituinte **B**;

1.9 ART : **A** e **B** são os dois constituintes da mesma coisa
(do mesmo objeto);

- Prática:

1.10 OPE : **A** faz **B**;

1.11 TRA : **A** tem uma ação sobre **B**;

1.12 UTI : **A** utiliza **B**;

1.13 ACT : é **B** que faz **A**;

1.14 OBJ : **A** é uma ação que tem como objeto, se exerce
sobre, se aplica a **B**;

1.15 UST : para fazer **A**, utiliza-se **B**;

1.16 FAC : **B** é alguém (uma pessoa, uma instituição) que
age sobre **A**;

1.17 MOD : **B** designa uma ação que se pode fazer sobre (a
propósito de, no caso de, em relação à) **A**;

1.18 AOB : **B** é um instrumento que se utiliza sobre (a
propósito de, no caso de, em relação à) **A**;

1.19 TIL : **A** é utilizado por **B**;

1.20 OUT : utiliza-se **A** para fazer **B**;

1.21 AOU : **A** é um instrumento que se pode utilizar para **B**;

-

Atribuição:

1.22 CAR : **A** é sempre caracterizado por **B**;

1.23 FRE : **A** é freqüentemente caracterizado por **B**;

1.24 SPE : **A** é às vezes, eventualmente, caracterizado por **B**;

1.25 NOR : **A** deve ter a qualidade de **B**;

1.26 EVA : **A** avalia **B**;

1.27 COS : **A** tem como causa, depende de **B**;

1.28 EFF : **A** tem como efeito (conseqüência ou fim),
provoca **B**;

1.29 NUL : operador nulo. " (GUIMELLI apud SÁ
(1996, p. 140-141).

Na realidade, o que o pesquisador faz ao observar sob esta ótica as palavras fornecidas pelos sujeitos da pesquisa é promover a sua análise de conteúdo, buscando compreender não a primeira leitura da mensagem, mas o que ela diz considerados o contexto e as circunstâncias em que foram colocadas. (Bardin,1979).

2.3.2 A Análise de Conteúdo

O objetivo de tal processo é inferir, a partir das palavras estudadas, conhecidos o contexto e circunstâncias da sua manifestação, e a freqüência de citações, os sentidos da comunicação, chegando às suas causas ou efeitos buscados, ou seja, as condições de produção ou de recepção das mensagens (BARDIN,1979).

A análise de conteúdo, segundo, Bardin (1979, p. 30), "é um método muito empírico, dependente de tipo de "fala" a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo." Decorrente, portanto, significativamente, da subjetividade da interpretação do pesquisador.

Para Lindsay (apud Bardin, 1979, p. 34), a análise de conteúdo é "uma técnica que consiste em apurar descrições de conteúdo muito aproximativas, subjetivas, para por em evidência com objetividade a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito é submetido".

Berelson (apud Bardin, 1979, p. 36), define a análise de conteúdo como sendo "uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações".

O processo de análise do conteúdo, embora procure não perder de vista o contexto e as circunstâncias em que a mensagem foi emitida, de modo a conservar uma visão holística da comunicação, comumente, realiza a análise através da categorização de itens de sentido, espécie de "gavetas" significativas que "permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem" (BARDIN, 1979, p. 37).

As gavetas significativas, ou categorias devem ser construídas segundo algumas regras, que embora sejam raramente aplicáveis, segundo a própria autora, são sempre recomendadas : homogeneidade, evitando a mistura de conteúdos diferentes ; exaustividade, analisando todo o texto ou mensagem ; exclusividade, implicando que um mesmo elemento de conteúdo esteja classificado em apenas uma categoria ; objetividade, o que levaria a que pesquisadores diferentes alcançassem resultados iguais ; e, adequabilidade ou pertinência, ao conteúdo e objetivo da análise (BARDIN, 1979).

Resumidamente, a análise de conteúdo compõe-se de três fases: a descrição do texto, onde são enumeradas as características do mesmo; a inferência, que é o processo intermediário que permite a passagem explícita e controlada à interpretação, última fase, onde é realizada a significação concedida àquelas características (BARDIN, 1979, p. 39).

O analista que executa o processo de explicitação de conteúdo de mensagens, não faz uma leitura ao pé da letra, identificando aquilo que se encontra em segundo plano. “Não se trata de atravessar significantes para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes ou de significados (manipulados), outros “significados” de natureza psicológica, sociológica, política, histórica etc. “ (BARDIN, 1979, p. 41).

Assim, Bardin (1979, p. 42), define a análise de conteúdo como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos, ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

A análise de conteúdo trabalha a palavra, o aspecto individual e factual da linguagem, ou seja, a prática da língua concretizada por agentes identificáveis, buscando compreendê-los, ou ao seu ambiente, num momento determinado, considerando as significações, às vezes sua forma e a distribuição de ambos. Procura entender “aquilo que está por trás das palavras..., outras realidades através das mensagens” (BARDIN, 1979, p. 42).

As técnicas apresentadas por Bardin para a análise de conteúdo são a associação de palavras, o questionário aberto, as entrevistas de inquérito e a observação de comunicações de massa.

Na associação de palavras dado um objeto busca-se “a imagem que surge espontaneamente... mais ou menos desligada da sua realidade objetiva, partilhada pelos membros de um grupo social com certa estabilidade. Corresponde a uma medida de economia na percepção da realidade, visto que uma composição semântica pré-existente, geralmente muito concreta e imagética, organizada em redor de alguns elementos simbólicos simples, substitui ou orienta imediatamente a informação objetiva ou a percepção real” (BARDIN, 1979, p. 51).

Continuando, Bardin afirma ser o estereótipo uma estrutura cognitiva, não inata, influenciada pelo meio ambiente cultural dos sujeitos, pelas suas experiências pessoais e pelas influências que recebe. Apesar disso, o estereótipo vincula-se aos aspectos afetivos e emocionais do homem porque está relacionado ao seu preconceito, mesmo que racionalizado, justificado ou engendrado.

“O teste por associação de palavras, o mais antigo dos testes projetivos, permite, em psicologia clínica, ajudar a localizar as zonas de bloqueamento e de recalçamento de um indivíduo. Este teste é (...) utilizado para fazer surgir espontaneamente associações relativas às palavras exploradas ao nível de estereótipos que engendram. A aplicação do teste é simples. Pede-se aos sujeitos que associem, livre e rapidamente, a partir da audição das palavras indutoras (estímulos), outras palavras (respostas) ou palavras induzidas” (BARDIN, 1979, p. 52).

Na análise de conteúdo por associação de palavras, uma vez dada(s) a(s) palavra(s) indutora(s), recebe-se um conjunto heterogêneo de unidades semânticas. Para tratá-las, inicialmente identificamos as palavras idênticas, sinônimas ou semanticamente próximas, neste caso segundo um critério de agrupamento. Mais adiante se deve classificar as unidades de significação criando-se as categorias, que permitirão, através da inferência, concluir a revelação da estrutura interna da mensagem.

No questionário aberto são examinadas as relações psicológicas que os sujeitos mantêm com o estímulo. As respostas formuladas serão analisadas segundo um critério que emergirá da leitura ou segundo a tentativa de verificação de hipóteses previamente estabelecidas.

Tanto a associação de palavras quanto o questionário aberto são técnicas que privilegiam a abordagem quantitativa.

As entrevistas de inquérito, de orientação chamada qualitativa, analisam hipóteses predeterminadas, a partir de entrevistas abertas, mas orientadas ao objetivo, cujas respostas serão anotadas ou gravadas, para, posteriormente, da sua análise, resultar a emergência de significados (variáveis empíricas), que conduzirão a uma compreensão mais profunda do conteúdo do discurso (variáveis construídas), que os percebidos na primeira leitura.

A observação de comunicações de massa, uma técnica também qualitativa, desenvolve-se a partir de uma leitura “flutuante” dos textos, deixando que emergjam categorias classificatórias, temas, ou procurando identificá-las de acordo com premissas estabelecidas hipoteticamente. Pode-se ler um texto procurando-se identificar aspectos egocentrados ou sociocentrados, politicamente corretos ou incorretos, positivos ou negativos do ponto de vista do qual se olha, observando-o através de um viés tipicamente pessoal. Pode-se, também, buscar realizar uma análise léxica e sintática, supostamente mais científica, utilizando-se de convenções quanto ao vocabulário e de comparações com outros discursos ou normas que relevem as suas características. Mas, essencialmente, a inferência e conclusões dependem do pesquisador.

A análise de conteúdo consta da “pré-análise, da exploração do material e do tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (BARDIN, 1979, p. 95).

Na pré-análise constrói-se um mecanismo flexível de planejamento da análise pretendida. Tal mecanismo, constituído intuitivamente, procura “tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas...” Bardin (1979, p. 95). Geralmente, nesta fase é feita a escolha dos documentos que se vai utilizar para a análise, formula-se hipóteses e objetivos e os indicadores que fundamentarão a interpretação. Mas não há uma ordem cronológica para este estabelecimento. Pelo contrário, há intensa interação entre documentos, hipóteses, objetivos e indicadores, cada qual influenciando no estabelecimento dos demais.

Estabelecido o objetivo da pesquisa ou os documentos que serão analisados, executa-se uma leitura dos “textos”, chamada “flutuante”, donde, progressivamente, vão surgindo hipóteses, emergentes, como uma ordem proveniente do caos.

Definidos os documentos a serem analisados deve-se proceder buscando a obediência a regras tais como a *exaustividade*, onde todos os elementos presentes devem ser considerados; a *representatividade*, quando, se a pesquisa é realizada sobre uma amostra, esta deve ser, efetivamente, representativa do universo ao qual pertence; a *homogeneidade*, apresentando os documentos objeto da análise critérios precisos de seleção, evitando a peculiaridade; e a *pertinência*, ou seja, adequados aos objetivos pretendidos.

As hipóteses formuladas correspondem a afirmações preliminares sobre o conteúdo que nos dispomos a verificar, enquanto os objetivos são os fins a que se propõe a pesquisa, onde se concretiza o conhecimento produzido. Nem sempre há necessidade de hipóteses para a realização da análise de conteúdo, esta ocorrendo sem idéias pré-concebidas.

Porém, se há formulação de hipóteses, é necessário o estabelecimento de índices que possam contribuir para a sua verificação, positivamente ou negativamente. No caso desta tese não são formuladas hipóteses prévias em

relação a expectativas de identificação de determinadas representações sociais do planejamento estratégico.

O material a ser analisado deve ser previamente preparado de modo a que se possa adotar um tratamento homogêneo, sistemático e prático, além de permitir que outro pesquisador possa vir a realizar a mesma análise.

A exploração do material consiste em executar o que foi previamente estabelecido. Daí resultam dados que possibilitam identificar os elementos de maior destaque, através da codificação.

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices... (BARDIN, 1979, p. 103).

No recorte procede-se à escolha das unidades de registro e de contexto. As unidades de registro servem para a categorização e a contagem de frequência, sendo o segmento de conteúdo tomado como unidade básica. Pode ser a palavra, a frase, o tema, o objeto, o personagem, o acontecimento, ou o documento.

Neste trabalho será usado o bloco de texto, constituído por uma ou algumas palavras que exprimem um significado identificado e diferenciado pelas suas estruturas semântica e léxica amparadas pela sua contextualização.

A unidade de contexto estabelece o ambiente onde se pode compreender a unidade de registro, permitindo a identificação de unidades de registro diferentes apesar de apresentarem registros iguais ou muito semelhantes, como significados diferentes para a mesma palavra.

As regras de enumeração, em geral definidas a priori, também vão influir na análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979), podem ser a presença, ou a ausência, a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção, o ordem, e a co-ocorrência, utilizada (s) conforme a construção do quadro empírico da análise de conteúdo.

A categorização, embora não obrigatória, é muito comum, sendo “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. O critério de classificação pode ser semântico (categorias temáticas ...), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem)” (BARDIN 1979, p. 117 - 118).

A categorização implica em isolar os elementos (inventário) e reparti-los segundo o que há de comum entre eles (classificação), organizando as mensagens, proporcionando uma representação simplificada do quadro geral. Ela pode acontecer dadas as categorias segundo hipótese(s) estabelecida(s), encaixando-se nas mesmas os elementos conforme aparecem; ou, na medida em que os elementos apareçam, progressivamente são construídas as categorias, sendo o seu título conceptual estabelecido no final do trabalho, tal como foi feito nesta tese.

A análise de conteúdo pressupõe que o processo de categorização não leva a desvios de interpretação, explicitando aquilo que está por trás do discurso.

Um conjunto de categorias deve ter as seguintes qualidades:

2 exclusão mútua, ou seja, cada elemento só pode estar classificado em uma categoria;

3 homogeneidade, onde um único princípio de classificação deve imperar;

4 pertinência, que exprime a adaptação ao material de análise e é coerente com o quadro teórico definido;

5 objetividade e fidelidade, traduzindo a possibilidade de se alcançar o mesmo resultado independentemente do analista; e,

6 produtividade, que se concretiza em resultados proveitosos (BARDIN,1979).

A análise de conteúdo trabalha tendo por base o mecanismo clássico da comunicação: o emissor ou produtor da mensagem; o receptor ou destinatário da mensagem; a mensagem em si, que é, verdadeiramente, o alvo da análise de conteúdo; e o médium, o suporte material do código.

Na mensagem estão presentes o continente e o conteúdo, ou os significantes e os significados, ou, ainda, o código e a significação. Para se chegar ao conteúdo necessita-se passar pelo continente, a significação precisa de um conjunto de significantes. O código é o indicador do que está por trás do discurso. No entanto pode-se alcançar o conteúdo “a partir das significações que a mensagem fornece” (BARDIN,1979, p. 135). A inferência é o processo no qual a partir dos indicadores, referências no texto, se induzem as suas causas, mitos,

símbolos e valores, que estão por trás do primeiro sentido da leitura (BARDIN,1979).

Por exemplo, da observação do discurso oral e escrito utilizado numa empresa, do seu aspecto visual concretizado na ordem, limpeza, cuidados com a segurança e conforto do ambiente de trabalho, no vestuário dos seus empregados, pode-se inferir a cultura da mesma.

As técnicas empregadas para a análise de conteúdo são as análises categorial, de avaliação, da enunciação, da expressão, das relações e do discurso.

A análise categorial, a mais utilizada e antiga, desmembra o texto em unidades e o reagrupa em categorias analógicas.

A análise de avaliação utiliza-se da leitura das atitudes. “Uma atitude é uma pré-disposição, relativamente estável e organizada, para reagir sob forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental), em presença de objetos (pessoas, idéias, acontecimentos, coisas, etc.) de maneira determinada” Bardin (1979, p. 155), por juízos de valor. As atitudes são caracterizadas pelas direção e intensidade. A direção posiciona a opinião segundo um par bi-polar: contra ou a favor de alguma coisa, por exemplo; enquanto a intensidade exprime o grau de convicção, como, por exemplo, uma adesão seja racional ou apaixonada. O objetivo da análise de avaliação é encontrar as razões das atitudes por trás do conjunto escolhido das suas manifestações.

A análise da enunciação considera o discurso como um processo, mesmo que ao nível das palavras ou das frases, ou invés de um dado, como ocorre, em geral na análise de conteúdo. Assim, na produção do discurso “é feito um trabalho, é elaborado um sentido e são operadas transformações. O discurso não é transposição aparente de opiniões, de atitudes e de representações que existam de modo cabal antes da passagem à forma languageira. O discurso não é um produto acabado mas um momento num processo de elaboração, com tudo o

que isso comporta de contradições, de incoerências, de imperfeições” (BARDIN,1979, p. 170).

Na produção da palavra o locutor expõe os seus conflitos interiores enviesados pela lógica do comportamento social. Desta forma o discurso é, além de “uma atualização parcial de processos na sua grande parte inconscientes” Unrug *apud* Bardin (1979, p. 170), a reestruturação do esquema mental representacional do objeto da comunicação. “É pelo domínio da palavra, pelas suas lacunas e doutrinas que o analista pode reconstituir os investimentos, as atitudes, as representações reais” (BARDIN,1979, p. 170).

A análise da expressão usa indicadores de ordem formal, atuando sobre os significantes e sua organização, buscando atingir o conteúdo de modo indireto. Funciona baseado no pressuposto da existência de correspondência entre as características do discursante, ou do seu meio, e a forma do discurso. “Os traços pessoais mais ou menos permanentes, o estado do locutor ou a sua reação a uma situação, modificam o discurso tanto na sua ‘forma’ como no conteúdo” (UNRUG *apud* BARDIN,1979, p. 185).

A análise das relações observa as relações existentes entre os elementos do texto. A ocorrência, ou, ao contrário, a não ocorrência, “de dois ou mais elementos do texto revelaria a associação ou dissociação no espírito do locutor” Bardin (1979, p. 198). “A análise aplica-se, não mais ao vocabulário, léxico ou repertório semântico ou temático da mensagem, mas aos princípios de organização sub-jacentes, aos sistemas de relações, aos esquemas diretores, às regras de encadeamento, de associação, de exclusão, de equivalência, aos agregados organizados de palavras ou de elementos de significação, às figuras de retórica, etc., isto é, todas as relações que estruturam os elementos (signos ou significações) de maneira invariante ou independente destes elementos” (BARDIN,1979, p. 205). A análise do discurso pressupõe que o processo de produção de um conjunto de discursos depende das suas condições de produção e de um sistema lingüístico. Portanto os interlocutores (emissor e receptor), possuem um lugar determinado na sociedade e tal posicionamento interfere na

formalização do discurso. Daí, ao se conhecer estas condicionantes pode-se compreender a estrutura organizadora ou o processo de produção do discurso.

2.4 MAPAS COGNITIVOS

2.4.1 A Tomada de Decisões

Tomar decisões é uma atitude comum para todos os homens. Decide-se por adotar opções alternativas todos os dias, com grande frequência. As decisões podem ser tomadas por um indivíduo ou um grupo deles. Em um ou outro caso, as conseqüências podem recair sobre apenas um elemento ou vários na sociedade. (BANA; COSTA, 1998a; ENSSLIN apud DUTRA, 1998).

O contexto em que as decisões são tomadas pode ser banal e já elaborado na mente do(s) decisor(es), ocasionando posicionamentos corriqueiros, novos ou complexos, implicando elevação no grau de dificuldade quanto a opção decisória. (Beinat *apud* Dutra, 1998) No contexto complexo estão presentes diversos decisores, com relações de poder, valores e visões diferentes e variados interesses afetados. (DUTRA, 1998).

Embora as decisões banais envolvam alternativas possíveis, normalmente não são consideradas problemáticas porque os impactos das decisões tomadas são, em princípio, conhecidos, ou o risco de conseqüências indesejadas é supostamente pequeno.

Pode-se dizer que existe um problema quando um conjunto de indivíduos necessita decidir sobre alguma coisa ou situação sobre a qual não possui uma visão suficientemente clara, e, portanto, não tem possibilidade de controle considerado satisfatório sobre as variáveis que interferem na sua tomada de decisão. (ENSSLIN et al., 1998).

Decidir implica em adotar ações objetivando transitar da situação atual para uma desejada. Há até alguns anos, em geral, atacava-se um problema a partir da sua manifestação, ou seja, quando era julgado que a situação atual era insatisfatória. Porém com a aceleração da concorrência, mesmo sendo uma realidade considerada satisfatória, existe a preocupação constante de perda de posicionamento sócio-econômico, conduzindo à necessidade de melhoria contínua e da identificação de possíveis dificuldades futuras Ensslin *apud* Dutra (1998), o que dá origem à existência de um problema permanente.

As técnicas que até há pouco tempo atrás eram utilizadas para contribuir na solução de problemas, características da área de estudos da Pesquisa Operacional, privilegiavam a posição do técnico chamado a contribuir, com o seu saber, para a decisão sobre as melhores escolhas, em detrimento da evolução da consciência do(s) principal(is) interessado(s) na solução do impasse. (ENSSLIN *et al.*, 1998).

O técnico assumindo uma posição de superioridade costumava escolher unilateralmente que variáveis considerar no problema e que intervalos de variação utilizar, construindo um modelo matemático que apontava, na sua visão, a melhor decisão a tomar.

Para que tal fosse possível era necessário: “existir um conjunto A, bem definido, de alternativas viáveis α ; um problema só seria declarado, corretamente, se fosse definido por um único critério (função de valor única g) definida em A, que deveria representar, perfeitamente, as preferências do decisor D; (e) um problema matemático deveria ser bem formulado“. (ROY *apud* DUTRA, 1998, p. 25).

Era pressuposta a possibilidade de se chegar a uma solução “real”, incontestavelmente a melhor, porque se partia da definição e estruturação bem feitas do problema e da aplicação “científica” de métodos matemáticos. (Dutra, 1998). Admitiam os atores completamente racionais Ensslin (1998), e total objetivismo (percepção e interpretação idênticas), entre os atores (CHALMERS apud ENSSLIN., 1998).

A realidade mostrou inúmeras vezes que esta postura do técnico era muito vulnerável, fazendo com que assumisse responsabilidades quanto a resultados sobre os quais possuía pouco ou nenhum domínio; viáveis somente em situações excepcionalíssimas, sem acrescentar conhecimento aos seus contratantes sobre o problema em causa, produzindo respostas extremamente frágeis aos aleás das variáveis intervenientes no problema, terminando o processo com a geração de documentos comumente inúteis na prática; e o técnico desacreditado junto ao contratante, que não via progresso após a prestação do serviço. (DUTRA, 1998).

Em fins dos anos 70 alguns estudiosos resolveram começar a enfrentar esta situação, refletindo sobre ela, decididos a produzir conhecimento no sentido de mudar radicalmente a posição do técnico na participação pela busca de soluções para o(s) problema(s), objetivando o crescimento da consciência dos que enfrentam a questão sobre as variáveis nela intervenientes, transformando o técnico de decisor em facilitador da(s) tomada(s) de decisão. (ENSSLIN, 1998; BANA; COSTA, 1995).

Um problema não está colocado além da racionalidade humana, pois é alguma coisa criada pelo próprio homem, e que, portanto, possui tantas visões quantos forem os atores presentes Fialho (mimeo. b), e sua solução deve atender a tantos interesses quantos são os decisores envolvidos com a busca de alternativas para o empecilho (ENSSLIN, 1998).

Muitas das variáveis intervenientes no problema possuem grande dificuldade de quantificação, complicando sobretudo a(s) clássica(s)

construção(ões) matemática(s) do(s) modelo(s) de solução, mas são importantes na realidade dos decisores e, por isso, necessitam ser levadas em conta de maneira lógica, no processo de contribuição para a tomada de decisão.

Para Ensslin (1998), a fase de estruturação é fundamental e crucial no enfrentamento do problema, porque possibilita o seu entendimento e o do contexto onde está posto.

Dutra (1998) assume que há quatro formas de estruturar um problema:

a) checagem de listas, onde seguindo-se uma “receita” o problema é modelado com a finalidade de ser encontrada a sua causa, que uma vez eliminada resolve a questão;

b) definição, onde a interpretação do contexto decisional do problema e a identificação dos elementos presentes, tais como decisores, objetivos, alternativas etc. possibilita a construção de um modelo de decisão;

c) pesquisa científica, onde o foco é a construção do sistema físico de decisão analisado do exterior para o interior; e,

d) percepção pessoal, onde a estruturação depende compreensão do problema pelos diferentes atores intervenientes. Não existindo um problema “real”, fora da mente de cada indivíduo, ele é único para cada um segundo a sua particular construção da realidade, a qual é baseada em seus valores pessoais, tal como estabelece a Teoria da Autopoiese. Logo, a estruturação demanda um processo de negociação que estabeleça uma visão consensual do problema.

O processo decisório precisa, portanto, ser estruturado configurando as variáveis nele intervenientes, suas características, e inter-relações; definindo critérios de avaliação do impacto de cada ação possível em cada variável e no conjunto geral; escolhendo ações potenciais a serem tomadas; avaliando os seus

impactos; e selecionando as ações a serem adotadas, agregando, ou não, recomendações quanto às repercussões da postura assumida.

2.4.2 O Processo Decisório

Segundo Hammond (1999, p. 17), um processo decisório para ser eficaz deve: “concentrar-se no que é importante; ser lógico e coerente; reconhecer os fatores subjetivos e objetivos, combinando o pensamento analítico e o intuitivo; exigir apenas a quantidade de informação e análise necessárias para resolver determinado dilema; estimular e guiar a obtenção de dados relevantes e opiniões bem informadas; e, ser direto, seguro, fácil de usar e flexível”.

Porém, a tendência normal das pessoas é dedicar-se principalmente à solução do problema do que à sua definição, reconhecimento e diagnóstico. (MINTZBERG, 1998; DUTRA, 1998).

Contrariando a visão da existência de um único problema real e objetivo a ser resolvido, está provado Maturana e Varela (1995), que os homens só podem identificar um problema a partir da sua construção pessoal. Através dos seus sentidos e da sua consciência Fialho (mimeo. a), cada ator percebe a “realidade” que lhe interessa, através de um quadro de referência mental formado por seus esquemas antecipatórios Ensslin (1998), que, por sua vez, são constituídos por conceitos construídos ao longo do tempo pelos indivíduos em sua interação com o meio ambiente: o conhecimento.

Cada ator representa ao seu modo os estímulos do ambiente, o compreende, interpretando-o através do conhecimento. Esta relação faz evoluir este último de forma ainda não claramente explicada Fialho (mimeo.b), gerando uma consciência mais sofisticada acerca do problema.

Assim cada ator possui uma visão particular do problema, não existindo o problema “real” fora das mentes dos atores.

Portanto não é admissível a racionalidade humana esperada e contida nos métodos clássicos da Teoria da Decisão, pois pressupõe uma forma única de pensamento, ou pior do que isto, que existe pensamento melhor do que outros.

Fica constatada a insuficiência da abordagem clássica para a solução de problemas complexos.

Como cada problema é construído na(s) cabeça(s) do(s) interessado(s), cada um irá estabelecer o seu próprio esquema decisório, a partir da consideração e ordenamento das variáveis que lhe interessam.

Assim, segundo Montibeller Neto (2000, p. 101), apoiado em Larichev e Moshkovich, “o problema é único, na medida em que o tomador de decisão e o pesquisador o construíram; os atributos são em geral qualitativos e descritos usando linguagem natural; uma estimativa global da influência das alternativas nos valores pode ser obtida somente através das percepções (subjetivas, portanto) do tomador de decisão; (e) não existe, geralmente, um critério objetivo para mensurar um dado atributo”, podendo ser representado via um mapa cognitivo.

A aceitação do envolvimento de elementos subjetivos no processo decisório dá origem às metodologias multicritérios de resolução de problemas em oposição às metodologias monocritérios.

Mas as metodologias multicritérios atualmente em uso ainda se subdividem em duas correntes: a “Multicriteria Decision Making” (MCDM), e a “Multicriteria Decision Aid” (MCDA), que apesar de alguma confusão de nomenclatura (ver Dutra, 1998, p. 40), distinguem-se por focar a primeira na busca de uma solução objetiva, ótima, enquanto a segunda busca apoiar os decisores na elevação do grau de percepção do seu problema e no encontro da melhor solução consensualmente aceita. (ROY apud DUTRA, 1998).

Dutra (1998, p. 44), caracteriza assim a abordagem MCDA:

a) “existe um conjunto A (de alternativas viáveis α), porém como sua fronteira é difusa, não existe, necessariamente, ações potenciais α estáveis. Neste contexto passam a existir ações potenciais e não alternativas, uma vez que as alternativas são mutuamente exclusivas, o que não ocorre com as ações potenciais;

b) a comparação entre duas ações potenciais é feita com base nos indicadores de impactos (destas ações) que por sua vez foram construídos com base numa família F de critérios;

c) o problema é mal definido matematicamente, uma vez que vários aspectos qualitativos, tais como sociais e pedagógicos, interferem na decisão. Assim, os modelos, nesta abordagem desenvolvidos, têm por objetivo gerar conhecimento aos atores, para que a decisão futuramente tomada esteja em conformidade com a meta do decisor, ou seja, construir a solução que melhor se adequa ao ‘seu problema’”.

A MCDA constrói, com o(s) decisor(es), o modelo que apresentará as alternativas de solução existentes, ou, ainda, outras a conquistar, e leva-o(s), num processo de reflexão ordenado sobre o problema, a ampliar significativamente a sua(s) percepção(ões) do contexto onde está localizado o problema, não mais como elemento(s) quase passivo(s) na construção do modelo decisório, mas como indivíduo(s) interativo(s) entre si e com o facilitador (não mais chamado de técnico), e principal(is) no processo, levando-o(s) a um estágio superior de posicionamento sobre a dificuldade, agregando-lhe(s) um saber muito mais rico sobre a realidade a enfrentar. (BANA ; COSTA, 1998^a; ENSSLIN ,1998).

2.4.3 Fundamentação Teórica da MCDA

Considerando dados quantitativos e qualitativos, a MCDA objetiva contribuir para a estruturação do processo de tomada de decisão em problemas complexos, ampliando a compreensão dos mesmos e permitindo o incremento do campo de alternativas possíveis. A partir dos valores dos decisores pode-se realizar avaliações de diferentes decisões e mensurar os impactos causados por ações que venham a ser implementadas, viabilizando a comparação entre elas, levando os decisores à participação ativa na aplicação da metodologia e a um posicionamento muito superior em relação à contextualização do problema em causa e ao domínio sobre as decisões a tomar.

Apesar da MCDA buscar certo distanciamento quanto à interferência do facilitador no processo, devendo ele procurar apenas “aumentar a coerência da evolução do processo decisório e observar os sistemas de valores dos atores” Ensslin. (1998, p. II - 7), é impossível a isenção completa do facilitador, devendo ser considerado como “um ator particular cujo grau de ingerência no processo de decisão é variável, mas nunca neutro face à forma como o processo evolui” Bana e Costa (1998a, p. 13). É muito tentadora a possibilidade de intervenção no processo. Às vezes o facilitador é diretamente chamado a participar e outras vezes influencia sutilmente os resultados pelo modo como coloca as questões, pelas expressões faciais, tonalidade de voz ou distorção de resultados por formulações complicadas (HAMMOND .,1999).

A MCDA apoia-se nos pressupostos do construtivismo, oriundo das Ciências Cognitivas, que segundo os quais não existe uma total objetividade na construção da imagem representativa de um problema, mas ao contrário, que cada indivíduo percebe e constrói a sua imagem da realidade de forma diferente, influenciado por valores, crenças, preconceitos e intuições que são pessoais. Como a realidade não é algo em si, pode-se dizer que existem várias realidades.

Cada ator envolvido num problema percebe e interpreta de modo próprio, segundo os seus sentidos, a atenção que é dada ao assunto, e ao repertório de experiências pessoais, as informações que recebe do meio-ambiente, elaborando-as e reelaborando-as enquanto reflete sobre elas, acrescentando ao seu repertório, permanentemente, novas experiências e novos conceitos sobre o objeto em análise (MATURANA; VARELA,1995).

Em geral o problema é mal definido, obscuro, tornando-se progressivamente mais nítido à medida que vai sendo construído pelos atores quando identificam preferências, necessidades e outros fatores intervenientes no mesmo e suas relações.

“Um processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva próprios às ações e elementos de natureza subjetiva próprios aos sistemas de valores dos atores. Um tal sistema é *indivisível* e, portanto, um estudo de suporte à decisão não pode negligenciar nenhum destes tipos de aspectos” Bana e Costa (1998b, p. 4). A objetividade das ações diz respeito às suas características. “A noção de ação não pressupõe minimamente que se trate de qualquer coisa de concreto, mas tão só, que dela se possa formar uma representação...” Bana e Costa (1998a, p. 18). As ações cujas finalidades são possibilitar a aplicação das metodologias de apoio à decisão, concretizando os valores dos atores, não necessitam preexistir ao problema ou ao modelo de análise.

Portanto a subjetividade está onipresente nos processos decisórios. O foco nos valores dos decisores é muito mais rico que o foco nas ações (Hammond , 1999) A simplicidade obtida com a utilização dos valores e representações próprios aos atores, facilita a participação e induz à aprendizagem (BANA; COSTA,1998b).

Indivíduos ou entidades podem funcionar como um mesmo ator ou como participantes individuais. Para serem considerados como um mesmo ator seus sistemas de valores, de informação e redes de relações não precisam ser ou

não são diferenciados, em relação àquele problema específico. (JACQUET-LAGRÈSE apud BANA; COSTA, 1998a).

A participação não implica, necessariamente, na presença física dos atores, mas sim na consideração dos seus sistemas de valores e na interatividade entre a evolução do processo conduzido pelo facilitador e os atores em cada etapa, até o alcance consensual da modelagem de todo o processo decisório (BANA ; COSTA, 1998a).

Além disso, como não é possível supor-se que os decisores sejam completamente racionais, porque é típico da natureza humana que as suas emoções interfiram, fortemente, no seu sistema de percepção da realidade; isto conduz a que para cada pessoa exista uma construção própria de um problema e forte dose de subjetividade no estabelecimento do contexto decisório. (MENDEZ ; MATURANA, 1998).

Portanto, saber se uma decisão é boa ou ruim não depende, apenas, da avaliação dos resultados alcançados pela aplicação de um modelo matemático, pois a decisão só é útil se contribui para o sucesso dos decisores segundo seu interesse, dependendo de fatores organizacionais, culturais e pedagógicos do processo (MONTIBELLER NETO, 1996).

As MCDA privilegiam este fato e se desenvolvem construindo o esquema de resolução do problema tomando por base a percepção que o(s) decisor(es) possui(em) da realidade, negociando com ele(s), passo a passo, a evolução da elaboração do contexto decisório. O seu objetivo não é chegar a uma solução ótima, mas produzir um crescimento na consciência do(s) decisor(es) sobre a construção do esquema decisório do seu problema, favorecendo-o(s) para o atendimento simultâneo de dois objetivos: “aumentar a coerência do processo decisório e observar os sistemas de valores do(s) ator(es).” (ENSSLIN, 1998, p. II - 7).

O processo de estruturação do problema deverá ser recursivo, ou seja, estar aberto a alterações, à medida que aumenta a consciência dos atores sobre

o problema, tendendo a modificar-se ao longo do processo decisório. (BANA; COSTA, 1998; MONTIBELLER NETO, 1996).

As ações possíveis são construídas pelos atores, por criação, invenção, desenvolvimento, geração, especificação ou identificação de oportunidades, coerentes, portanto com seus valores Bana e Costa (1998a); com o apoio de um facilitador que, de forma sistemática, ajuda os atores a esclarecer e modelar a estrutura do seu problema e seu mecanismo de equacionamento (MONTIBELLER NETO, 1996).

No entanto os atores podem desejar “avaliar as ações em termos relativos ou absolutos, ordenar as ações por ordem de preferência, ou escolher uma ação ou um conjunto delas” (ENSSLIN ., 1998: II -11).

Na problemática da avaliação absoluta deseja-se obter conhecimento sobre **“o valor intrínseco de cada ação com referência a uma ou várias normas. Cada ação potencial é comparada independentemente de qualquer outra ação, com standards (padrões) de referência pré-estabelecidos”**. (BANA; COSTA apud ENSSLIN ., 1998, p. II - 12).

Neste caso estabelecem-se categorias independentes umas das outras e das próprias ações potenciais e classificam-se as ações de modo a que cada uma delas pertença a uma e somente uma categoria. Esta avaliação onde se busca fazer a escolha de todas as boas ações é também conhecida como Problemática da Triagem, ou P. β .

Na problemática da avaliação relativa procura-se comparar as ações potenciais de um conjunto diretamente umas às outras, para identificar a(s) melhor(es) ou ordená-las, preferencialmente, segundo o(s) decisor(es), objetivando facilitar a escolha da(s) melhor(es) ação(ões) potencial(is). Logo, considerando os atributos comuns a todas as ações, alcança-se o valor relativo de cada uma em relação às demais, para escolher a melhor delas, o que também

é conhecido como Problemática da Escolha, ou P. α , ou ordená-las decrescentemente, Problemática da Ordenação, ou P. γ .

A aplicação completa da MCDA em um processo decisório envolve três fases: a estruturação, a avaliação e a elaboração de recomendações, todas recorrentes até a ocorrência de um estágio considerado satisfatório (DUTRA,1998).

A atividade de estruturação pode servir para uma melhor compreensão do contexto decisional; o estabelecimento de uma estrutura e linguagem de comunicação comum entre os atores; a geração de novas oportunidades de ação; uma base para suporte à avaliação e comparação entre ações. Ela é muito mais uma arte do que uma ciência, devido às dificuldades em formalizar o processo garantindo sua unicidade e validade (que seriam obtidos através de um encadeamento explícito e formalizado de regras operacionais que a viabilizassem (MONTIBELLER NETO,1996, p. 16).

A fase de estruturação objetiva o entendimento do problema e do seu contexto de inserção. Por sua vez ela se subdivide em três etapas: a definição do problema, alcançada através do uso de mapas cognitivos; a construção da família de pontos de vista fundamentais; e, da sua operacionalização pelo uso de descritores que permitirão perceber-se o impacto das diferentes ações sobre cada ponto de vista fundamental. (BANA ; COSTA, 1998; ENSSSLIN., 1998).

Este trabalho concentra-se na primeira etapa da fase de estruturação, ou seja, na elaboração de um novo método para a criação, invenção, desenvolvimento, geração, especificação ou identificação de oportunidades de ação Montibeller Neto (1996) e de construção de mapas cognitivos para o entendimento de problemas.

2.4.4 Os Mapas Cognitivos

Como já foi visto, um problema é uma representação mental de uma situação onde se deseja algo que não se possui no momento e que não se sabe claramente como obter. O desejo pode ser tanto de incrementar ou diminuir uma situação ou coisa determinada, alcançá-la Montibeller Neto (1996), superá-la, criá-la ou eliminá-la, sendo fomentado pelo(s) próprio(s) ator(es) ou por outro agente qualquer. Portanto um problema exprime uma insatisfação do ator da sua situação em relação a uma realidade percebida.

Segundo Dutra (1998), foi Eden que, resgatando a idéia de Tolman sobre a construção de mapas cognitivos formulada no campo da Psicologia, adaptou-os para auxiliar a estruturação de problemas, ordenando, graficamente, as idéias do decisor sobre um todo complexo e nebuloso, manifestadas através da linguagem verificando que esta forma de representação ajudava muito aos atores na evolução da percepção do problema.

A base teórica para a formulação dos mapas cognitivos foi concebida por Kelly, em 1955, com a apresentação da Teoria dos Construtos Pessoais, segundo a qual o homem interpreta, continuamente, a realidade, (re)construindo-a segundo sua compreensão atual para antecipar e alcançar o futuro (EDEN ; ACKERMANN,1998).

Um mapa cognitivo é uma rede semântica na qual Minsky baseou a noção de “frame” (quadros). “Uma ‘frame’ é uma estrutura de dados; uma espécie de rede, com nós e relações. Os níveis superiores são fixos e representam coisas que são sempre verdade para determinada situação. Os níveis mais baixos apresentam muitas fendas (slots) ‘terminais’, que devem ser preenchidos com instâncias específicas de dados”. (FIALHO, mimeo. b, p. 171).

“Coleções de ‘frames’ relacionadas podem ser ligadas formando um ‘sistema de frames’. Os efeitos de ações importantes são refletidos por transformações nas frames de um sistema. Isto pode ser usado para representar

mudanças de ênfase ou atenção, ou para se modelar coisas como ‘imaginação’”. (FIALHO, mimeo. b, p. 171).

Para Montibeller Neto (2000), Eden considera que a construção do mapa cognitivo de um problema é contribuição suficiente para o seu esclarecimento, havendo pouca necessidade de avaliação de alternativas, sendo tal desenvolvimento inicialmente proposto por Watson e Buede em 1987 e efetivamente levado a prática, em 1997, por Belton e seus associados, que agregaram ao processo o estabelecimento de uma função de valor multi-atributo.

Outros, porém, dentre os quais Montibeller Neto (2000), desenvolveram metodologias para análise de alternativas sobre os próprios mapas cognitivos sem simplificá-los.

Dutra (1998) ;Montibeller Neto (1996), classificam os mapas cognitivos quanto ao tipo (mapas de ponto e de contexto); ao uso (produtos ou ferramentas); aos componentes (de identidade, de categorização e de argumentação); à intervenção (individuais e organizacionais); e à análise utilizada em sua construção (hierárquicos e cibernéticos).

Os mapas de ponto encadeiam referenciais claros, simples e de fácil memorização que não necessitam sequer de representação gráfica, podendo transmitir o seu conteúdo por relação verbal, tais como as referências que se dá a alguém que vai entregar uma mercadoria em uma cidade razoavelmente conhecida.

Os mapas de contexto incorporam aos de ponto informações sobre o ambiente onde se encontram os referenciais, possíveis alternativas de seqüência de roteiro e suas relações. A quantidade de informações e complexidade dificultam a transferência verbal do conteúdo. Os mapas de tesouro são bons exemplos deste tipo.

Os mapas usados como produto são estáveis e representam situações passadas, tal como organogramas de empresas conservadoras. Os que são usados como ferramentas são instrumentos de trabalho que se modificam com o passar do tempo, representando um “retrato” de uma situação instável, assim como os mapas de frentes de batalha terrestre.

Os mapas de identidade apresentam os principais elementos da situação: a definição do evento, seus atores e processo de solução (mapas de planos de batalha); os de categorização indicam as inter-relações entre os principais elementos e como caracterizá-las; os de argumentação representam as avaliações entre as ações e seus resultados, podendo incluir alternativas de ações conforme o desenrolar da realidade (plano A, B...).

Os mapas individuais mostram as visões e valores de uma única pessoa sobre uma situação específica, enquanto os organizacionais explicitam a agregação de mapas individuais indicando a visão coletiva sobre uma situação específica.

Os mapas hierárquicos contêm a ordem de prioridade entre os elementos presentes, estabelecendo uma relação entre as variáveis subordinadas e subordinantes Montibeller Neto (2000), e os cibernéticos, que, além disso, colocam os laços existentes entre os componentes, dando importância a tais laços, que caracterizam a dinâmica do modelo Montibeller Neto (2000), por serem possíveis agentes de mudanças estratégicas (BOUGON,1992).

O mapa cognitivo utilizado neste trabalho é de contexto, usado como ferramenta, de categorização, organizacional e hierárquico.

A definição adotada é, basicamente, a apresentada por Edene e Ackermann (1998), segundo a qual um mapa cognitivo é “a technique designed to capture the thinking of an individual about a particular issue or problem in a diagrammatic, rather than linear, format. The map is designed to focus on the values, beliefs, and assumptions an individual has about a particular issue...”, estendida para a representação do pensamento de um conjunto de pessoas.

O processo de construção dos mapas cognitivos facilita a incorporação de novos pontos de vista ao ator, sendo imediatamente útil tanto para ele quanto para o agente que o auxilia, sendo obtido através de uma conversação natural (EDEN ; ACKERMANN,1998).

Ele se origina na abordagem de Eden (apud Dutra,1998), para a estruturação de problemas complexos: a “Strategic Options Development and Analysis” (SODA), que reúne quatro perspectivas interativas: o indivíduo, a natureza das organizações, a prática da consultoria e a tecnologia e a técnica. Seu objetivo é ajudar as pessoas presentes num processo decisório a negociarem suas visões do problema e suas ações consensuais.

A perspectiva individual utiliza-se da “Teoria dos Construtos Pessoais” (blocos de texto), trabalhando a linguagem para a construção de um modelo explicativo do problema.

A perspectiva da natureza das organizações assume a premissa de que as organizações “...nada são além de traduções dos valores e conceitos dos indivíduos que a constituem” Dutra (1998, p. 102); Morgan (1996); Fialho (mimeo. a) em relação dinâmica de alianças e conflitos entre as pessoas, influenciando a natureza da tomada de decisões.

A perspectiva da prática de consultoria concebe o agente consultor como um facilitador do processo de construção da identidade e solução negociada do problema entre todos os atores envolvidos.

A perspectiva da tecnologia e da técnica introduz no auxílio à solução de problemas tanto o saber conduzir o processo quanto os programas que facilitam a aplicação da SODA: o COPE ou o DECISION EXPLORER.

Aqui os mapas cognitivos são instrumentos físicos usados para representar uma situação. Eles são construídos a partir do discurso do(s) ator(es). No momento em que os atores refletem sobre o problema e o manifestam ao facilitador, interferem no seu próprio repertório de representações mentais, reelaborando-o, bem como naquele do facilitador, que tentará perceber e explicitar as representações do(s) ator(es) através de expressões gráficas, estabelecendo a construção do mapa cognitivo do problema. O mapa cognitivo, por sua vez, influencia e enriquece as representações mentais do(s) ator(es), que manifestam o seu (des)entendimento da representação construída e a sua (in)satisfação com a mesma, criando um processo interativo, de retroalimentação constante, que faz evoluir a concepção do problema tanto para o(s) ator(es) quanto para o facilitador, até o momento onde o(s) ator(es) acreditem ter tornado suficientemente clara a contextualização do problema, e que ele encontra-se aceitavelmente estruturado. (ENSSLIN , 1998).

2.4.4.1 Sobre a Construção de Mapas Cognitivos do Problema

A construção de mapas cognitivos segundo o método adotado inicia-se com o facilitador explicando todo o processo de construção do mapa cognitivo do problema ao(s) decisor(es) e os objetivos que se pretende atingir.

Em seguida procede-se a definição de uma denominação para o problema, chamada rótulo, através de consulta aos atores, articulados pelo facilitador, que deverá buscar encontrar um rótulo suficientemente abrangente de modo a satisfazer a todos os atores, ou pela proposição de um rótulo, definido a priori, afeito ao interesse de todo o grupo para que eles o tratem Éden ; Ackermann (1998), como é o caso nesta tese.

Adiante pede-se aos atores que apresentem os elementos primários de avaliação, ou EPA's Bana e Costa (1998a); Ensslin (1998), que são os seus objetivos, metas, aspectos desejados, dificuldades, restrições, valores, perspectivas, conseqüências, ações e alternativas de ações, sempre relativas ao problema em foco.

Outros nomes são também adotados para os mesmos elementos do processo, tais como: construtos Eden e Ackermann (1998), conceitos Bougon (1992). Dar-se-á preferência aos EPA's.

completamente estruturadas, ou de questionários abertos ou fechados (MONTIBELLER NETO, 2000).

Alguns autores, tal como Wrightson (apud Montibeller Neto, 2000, p. 55), propõem, inclusive, o uso de "pronunciamentos, representados via regras de codificação padronizadas" para o levantamento dos EPA's. Acredita-se, porém, que tal procedimento artificializa sobremodo a relação com o facilitador, diminuindo bastante, a lógica natural do discurso cotidiano dos atores, a qual permite a análise tanto da forma quanto do conteúdo do discurso, conduzindo à extração dos conceitos presentes no pensar de cada ator acerca do objeto focalizado. (MONTIBELLER NETO, 1996).

O material utilizado no mapa é um discurso contextual, que contém fenômenos de linguagem como pressuposições ou preconceitos, e é baseado em mecanismos lógico-discursivos às vezes difíceis de identificar. Tais elementos, por um lado, dificultam a decodificação do discurso e, portanto, a construção do mapa. Por outro, salientam que o processo de esquematização é um produto semiótico, e não a expressão de uma realidade objetiva. A contextualização do mapa cognitivo deve ser levada em conta pelo facilitador, pois o contexto que envolve a situação afeta tanto a coleta do material quanto o discurso pronunciado.

O discurso do ator é um conjunto de representações discursivas organizadas de acordo com as regras da lógica natural. Enquanto atividade cognitiva, a representação é uma construção que o ator realiza em interação com o objeto em questão (o problema). A representação social, por outro lado, é o quadro de referência que permite a construção de uma realidade comum para um grupo social. (Levando em conta, aqui, a posição de existência de uma intersubjetividade entre eles.) Assim, as representações que o ator realiza em seu discurso estão repletas de representações sociais do grupo a que ele pertence. (MONTIBELLER NETO, 1996, p. 68).

Este é o ponto central deste trabalho, pois se percebe que tanto o processo de construção dos mapas cognitivos quanto a identificação das representações sociais possuem o mesmo arcabouço teórico, sendo, portanto

Coloca-se, então em marcha um processo que pode ser individual ou coletivo, realizado através de entrevistas, desde não-estruturadas até completamente estruturadas, ou de questionários abertos ou fechados (MONTIBELLER NETO, 2000).

A construção dos mapas cognitivos do problema pode ser esquematizada a partir do modelo seguinte, adaptado de (MONTIBELLER NETO,2000):

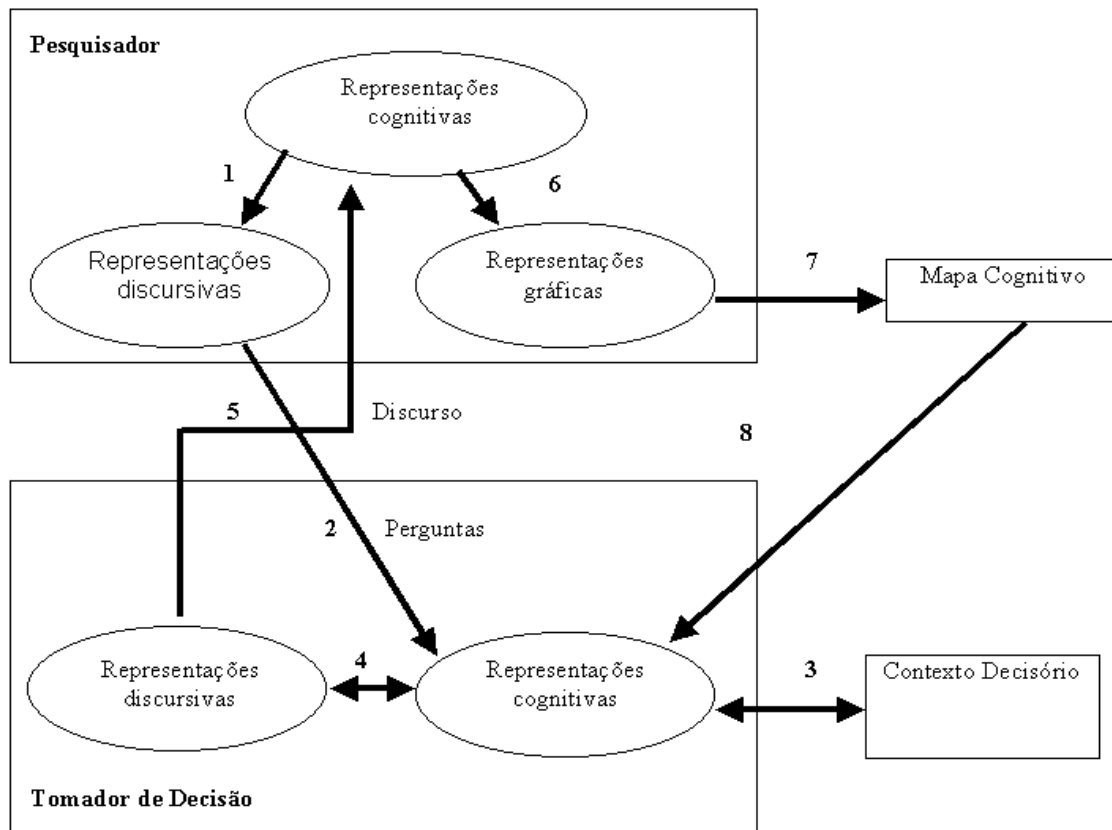


FIGURA 3: A Construção dos Mapas Cognitivos

FONTE: adaptado de Montibeller Neto, (2000).

A figura 3 apresenta uma representação do processo de estruturação de um mapa cognitivo, explicitando a relação entre o pesquisador, agente facilitador que domina a técnica de desenvolvimento do exercício e o(s) tomador(es) de decisão, e a influência do processo sobre todos os atores presentes.

A partir das informações preliminares sobre o problema, da sua experiência e do seu conhecimento prévio sobre a situação Montibeller Neto (2000), o facilitador constrói representações cognitivas que formam representações discursivas (1), as quais são apresentadas aos decisores na forma de perguntas sobre o contexto decisório (2). Estas perguntas fomentam nos decisores representações cognitivas que, confrontadas ao contexto decisório (3), são reformuladas (3), e transformadas em representações discursivas (4). Estas são expostas através de discurso ao facilitador (5), e, simultaneamente, reconstruem as representações cognitivas dos decisores (4). O discurso dos

decisores ao facilitador irá gerar neste último novas representações cognitivas que serão transformadas em representações gráficas (6), expostas aos decisores no processo de construção do mapa cognitivo (representações gráficas) (7), o qual, por sua vez, incitará os decisores a reelaborarem suas representações cognitivas (8).

O modelo é simplificado porque não há interesse em mostrar a ocorrência do mesmo procedimento de afetação das representações dos tomadores de decisão junto ao pesquisador.

Continuando com a construção do mapa cognitivo através da aplicação da técnica adotada por Montibeller Neto (1996), Ensslin *et al.* (1998), e Dutra (1998), referenciados em Eden, cada elemento primário de avaliação, ou pólo presente, é desenvolvido através do acréscimo do seu significado de oposto psicológico, ou pólo contraste. Este não corresponde ao oposto lógico, que seria diametralmente contrário à significação primeira do EPA, mas ao significado aceito (construído), pelo ator como oposto ao EPA, tornando explícito o que o(s) decisor(es) deseja(m) em oposição ao que não deseja(m). “A obtenção do pólo contraste é feita perguntando-se ao ator qual seria a alternativa satisfatória ao pólo presente” (MONTIBELLER NETO, 1996, p. 75).

Segundo Montibeller Neto (1996), regras de codificação previamente estabelecidas pelo facilitador podem levar o pólo presente a representar uma descrição feita pelo ator de uma situação atual; da primeira descrição enunciada pelo decisor; a melhor circunstância de uma situação ao ver do facilitador; e nenhuma regra para o estabelecimento do primeiro pólo.

A opção pela alternativa será evidenciada na forma como for estabelecido o questionamento aos atores, que deve atentar para os cuidados propostos por Hammond *et al.* (1999), para que não se caia em armadilhas psicológicas que viciariam a estruturação do processo decisório. Neste trabalho a alternativa adotada é mais próxima ao não condicionamento de regras para a determinação do pólo presente.

Aos dois pólos deve ser dado sentido de ação, caso ainda não o possuam, através da aposição de verbos no infinitivo, o que virá a caracterizar um conceito ou um construto Ensslin e Dutra (1998) e Montibeller Neto (1996). Os blocos de texto devem ser pequenos, sendo sugerido até doze palavras, para facilitar a compreensão do seu significado e a apresentação gráfica do mapa. E cada pólo deve ser separado por ‘...’ lido como “ao invés de”.

Segundo Ensslin *et al.* (1998), o conceito só faz sentido quando há contraste entre os dois pólos. Mas esta opinião não é, necessária para todos os pesquisadores do campo das metodologias multicritérios de apoio à decisão Eden e Ackermann (1998); Bougon (1992); Montibeller Neto (2000). Partilhamos esta última posição, principalmente no que diz respeito à definição dos construtos, porém assume-se que a construção do pólo oposto além de melhor caracterizar o significado proposto pelo(s) ator(es), irá facilitar a organização das inter-relações entre os diferentes construtos e a posterior construção de descritores de impacto das diversas alternativas de ação caso se deseje evoluir no tratamento do problema.

Isto feito passa-se ao estabelecimento da hierarquização dos conceitos, perguntando-se aos decisores porque tal conceito lhe é importante, lhe interessa, lhe preocupa, ou outra questão cuja expectativa de resposta expresse uma relação subordinante caminhando assim na construção do mapa no sentido dos meios para os fins. Após esta etapa, pergunta-se como obter tal conceito, como explicá-lo ou outra forma diferente, tal que a resposta esperada conduza a um relacionamento subordinado, caminhando-se, então, dos fins para os meios.

A cada resposta é criada uma ligação de influência entre o conceito que deu origem a pergunta e a respectiva resposta, que é representada por uma seta apontada no sentido conceito meio → conceito fim. Observa-se que neste processo comumente poderão surgir novos conceitos, além daqueles inicialmente listados, e que a relação par-a-par pode ser *positiva*, ou seja, a relação de influência acontece do pólo positivo (favorável ao decisor, em geral o pólo presente) de um conceito para o pólo positivo do outro conceito, ou do pólo

negativo para o pólo negativo do outro conceito; ou *negativa*, quando a relação de influência for inversa, ou seja: positivo → negativo, ou negativo → positivo.

Por exemplo, a figura 4 mostra a relação de influência entre os conceitos “sentir satisfação com o trabalho ... não estar satisfeito com o que faz” e “melhorar o ambiente de trabalho ... manter o ambiente atual”, a partir da questão porque é importante sentir satisfação com o trabalho, colocada, portanto, ao pólo presente do primeiro conceito. A resposta traz a subordinação de um conceito mais meio em relação a um conceito mais fim.

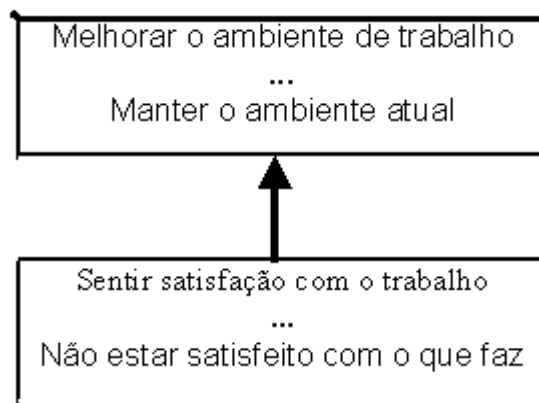


FIGURA 4: Porque é Importante Sentir Satisfação com o Trabalho?
A Resposta Indica a Relação de Influência Subordinada.

A figura 4 apresenta a relação de influência entre os conceitos “sentir satisfação com o trabalho ... não estar satisfeito com o que faz” e “haver motivação ... estar desmotivado”, decorrente da questão como sentir satisfação com o trabalho, também colocada ao pólo presente do primeiro conceito. A resposta mostra a subordinação de um conceito mais fim em relação a um conceito mais meio.

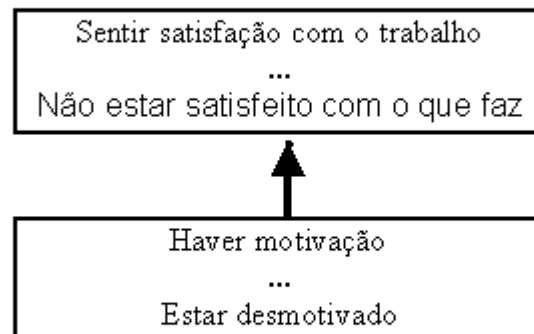


FIGURA 5: Como Sentir Satisfação com o Trabalho? A Resposta Expõe a Relação de Influência Subordinante.

Em ambos os exemplos as relações de influência são positivas, porque ao aumentar a motivação, em princípio deve crescer a satisfação com o trabalho, o que, por sua vez, deve incrementar a melhoria do ambiente de trabalho.

As relações de influência podem ser vistas como meio-fim ou causa-efeito. Na primeira o fim é que determina os meios para alcançá-la, enquanto na segunda é a causa que conduz ao efeito Montibeller Neto (2000). Neste trabalho adota-se a relação lida como meio-fim.

Quando o mapa apresenta conceitos de mais de um ator, às vezes ocorre que o primeiro pólo de um construto apresente um bloco de texto com mais de um significado. Nestes casos desdobra-se o conceito tantas vezes quantas forem os significados nele contidos, relacionando-os por uma “ligação conotativa”, que não significa uma relação de influência Montibeller Neto (1996). O mapa desenvolve-se se considerando, independentemente, cada um dos conceitos desdobrados.

Ainda quando se constroem mapas de mais de um decisor é possível a ocorrência de conceitos verbalmente diferentes, porém com o mesmo significado. Neste caso cabe ao facilitador agregar tais conceitos em um único, com a concordância de todos os atores envolvidos (MONTIBELLER NETO, 1996).

Estando todos os conceitos devidamente construídos e inter-relacionados, tendo sido a cada um inquiridas suas relações de subordinação (superiores e inferiores), toda a problemática estará contextualizada e os conceitos passam a ser chamados de pontos de vista (BANA e COSTA, 1998a).

Deve-se procurar arrumar os conceitos no mapa seja de cima para baixo, da esquerda para a direita, ou do centro para a periferia, ou, ainda de outra maneira, mas obedecendo a prática cultural local de representar o que é mais importante numa relação privilegiada com o menos importante, ou seja, com os fins em posição superior aos meios, de maneira que qualquer seqüência seguida, preferencialmente aponte para o conceito que define o problema, seu rótulo.

Quando os decisores esgotarem as respostas às perguntas de “porque é importante” e “como obter tal conceito”, ou começarem a repetir, com outras palavras, os mesmos conceitos já anteriormente externados, a construção do mapa chegou ao fim. (ENSSLIN , 1998; DUTRA, 1998; MONTIBELLER NETO, 1996).

É importante que o questionamento em direção aos fins não atinja objetivos muito genéricos dos atores, pois tal situação se tornaria de difícil operacionalização Montibeller Neto (1996). No entanto, tal julgamento dependerá da habilidade e capacidade de discernimento do facilitador, ou seja, em última análise do seu conjunto de valores pessoais para julgar àqueles com quem trabalha.

A representação alcançada com os mapas cognitivos é a de grafos em que cada conceito é um nó e uma relação de influência é uma ligação.

Os nós dos quais não saem flechas são chamados cabeças, e expressam os conceitos mais fundamentais do(s) decisor(es), ou seja os seus objetivos, valores, fins, resultados que deseja(m) alcançar. Os nós de onde só saem flechas são chamados conceitos rabos, os quais representam os meios, ações, alternativas que serão utilizados para que seja(m) atingido(s) o(s) conceito(s) cabeças (ENSSLIN 1998; DUTRA,1998; MONTIBELLER NETO, (1996).

A situação final esperada mais favorável é aquela em que haja um conjunto de conceitos, articulados em vários caminhos que levem até o rótulo, ou seja, com apenas um conceito cabeça. Porém, como o processo é recursivo e reflexivo para os atores, é possível que no seu transcorrer a evolução do pensamento explicita um enfoque mais complexo do problema, fazendo com que sua representação mostre dois ou mais conceitos cabeças.

Algumas vezes ocorrem laços de realimentação. Isto se dá quando um conceito é meio para outro que, por sua vez é meio para um terceiro, que é meio para o primeiro, gerando uma circularidade. A circularidade é importante para a percepção da dinâmica de inter-relações entre os conceitos por ela afetados, indicando influência crescente ou decrescente entre os construtos, conforme a interação entre o conjunto de conceitos resulte positiva ou negativa.

Tal situação é típica em mapas cibernéticos, mas como dificulta significativamente a tomada de decisão, deve-se evitar a circularidade nos mapas hierárquicos Ensslin. (1998), porque ela “vem por ‘quebrar’ a hierarquia do mapa, uma vez que coloca todos os nós constituintes desta estrutura circular em um mesmo nível hierárquico” (DUTRA,1998, p. 131).

Nestes casos esses conceitos envolvidos em circularidade devem ser agregados num único conceito, que representa o laço, eliminando-se a dificuldade de avaliação que o laço significaria. Tal situação apresenta uma clara intervenção do facilitador no processo. Entretanto se tal intervenção for hábil e negociada com os decisores, será vista como grande contribuição à simplificação do problema, o que de fato ocorre, pois há perda de informações (DUTRA,1998).

A análise de forma do mapa e conteúdo dos conceitos permite a delimitação de “Clusters”, que são conjuntos de nós relacionados por ligações intracomponentes. A configuração do mapa e, principalmente, a identificação dos conceitos que têm significado mais próximo, representando uma área de interesse do(s) decisor(es), estabelece um Cluster.

É importante observar que há outros mecanismos de análise dos mapas cognitivos, segundo sua complexidade cognitiva Montibeller Neto (1996), ou considerando-se abordagens probabilísticas ou possibilísticas, e estas, concisas e difusas, sendo as últimas solidamente discutidas em Montibeller Neto (2000). Considera-se, porém que tais mecanismos ultrapassam os limites das contribuições pretendidas com esta tese.

Um cluster pode ser entendido segundo a noção de esquemas de conhecimento conforme proposto por Fialho (mimeo. b, p. 168). Os esquemas reúnem quatro características: “são blocos de conhecimentos. Constituem unidades que são, de uma parte, inseparáveis e recuperadas na memória como tais e, de outra parte, autônomas em relação aos outros conhecimentos”; “são objetos complexos... (o que) significa que são construídos com objetos elementares, a saber: conceitos, ações e relações, ou ainda esquemas mais gerais”; “são estruturas gerais e abstratas que se aplicam a um certo número de situações concretas diferentes”; e, “exprimem conhecimentos declarativos. Estes são conhecimentos que não são ligados a uma utilização particular mas que podem servir a diferentes utilizações: compreender, realizar, fazer inferências” (FIALHO, mimeo. b, p. 169 e 170).

“Um esquema encerra todos os sentidos nele mesmo. **Ele é suficiente em si mesmo**. Isto se refere ao fato de que o esquema define, não propriedades intrínsecas dos objetos, mas contextos nos quais se encontram os objetos e as ações, contextos que são freqüentes o bastante para serem estabilizados na memória” (FIALHO, mimeo. b, p. 169).

Um cluster é a representação de um esquema particularizado, o qual a partir da seleção de um esquema armazenado na memória, substituem-se as variáveis por situações específicas do contexto.

“A construção de uma estrutura conceitual utiliza, principalmente, inferências e é orientada pelas informações do texto e pela ordem em que estas são fornecidas. O resultado é uma rede de relações. As relações construídas são: ou relações que vão do mais particular ao mais geral ou relações que vão do mais geral ao mais particular” (FIALHO, mimeo. b, p. 219).

“O primeiro caso consiste na construção de uma representação para compreender (compreender uma narrativa); o segundo, a construção de uma representação para agir (resolver um problema)” (FIALHO, mimeo. b, p. 219).

As relações entre os clusters são estabelecidas, quando é o caso, por ligações intercomponentes. Estas últimas são mais fracas que as ligações intracomponentes. Portanto, a identificação das ligações mais fortes e mais fracas contribui para a identificação dos clusters.

A detecção de cluster pode ser realizada de duas formas. A primeira delas é através de um algoritmo incorporado ao software Decision Explorer, que detecta o cluster a partir de características estruturais da forma do mapa. A segunda é manualmente, agrupando-se aqueles conceitos que têm sentido próximo e representam uma área de interesse para o(s) decisor(es)”, levando em conta além “da forma do mapa ... o conteúdo dos conceitos (ENSSLIN et al., 1998, p. IV – 6).

A determinação dos clusters possibilita que se tenha uma visão macroscópica do mapa, que dividido em subconjuntos facilita a leitura diminuindo-lhe a complexidade.

A construção do mapa Ensslin (1998), a partir da incitação à identificação de elementos primários de avaliação do problema, sua transformação em conceitos, os procedimentos de agregação de construtos, do estabelecimento do inter-relacionamento entre os conceitos, até a consolidação do mapa em sua forma congregada é, normalmente, uma arte de aplicação demorada.

“Para nós, este trabalho de estruturação corresponde a identificar progressivamente e de forma interactiva os pontos de vista onde se vão ligando, agrupando, categorizando todos esses elementos primários inicialmente dispersos. A identificação de elementos primários de avaliação não deve ser um fim em si mesmo de um estudo de apoio à decisão, mas uma etapa que ajudará a identificar pontos de vista, mais fundamentais enquanto representações e reflexos dos valores dos actores” (BANA ; COSTA, 1993a, p. 24).

“Assim, o mapa cognitivo de um grupo tem a capacidade de capturar e representar as percepções dos atores envolvidos, não no sentido de garantir a presença de todos os conceitos apresentados por todos os atores, mas, sim, no sentido de considerar todas as idéias, a partir de um processo negociativo” (DUTRA, 1998, p. 109).

A negociação, se ainda não começada na definição do rótulo do problema, será iniciada pela agregação dos conceitos similares, enquanto uma primeira proposta de estabelecimento do interrelacionamento entre eles é feita pelo facilitador (ENSSLIN ,1998).

O método é recursivo até que os decisores se considerem satisfeitos com os resultados alcançados para a estruturação do problema.

Montibeller Neto (1996, p. 69), salienta que ao seu ver não se deve tomar o mapa cognitivo como um modelo que permita “a descrição e a predição do pensamento do ator”, não devendo ser feita qualquer correspondência direta entre a representação, os pensamentos do ator e o objeto do seu discurso. Partilhamos tal ponto de vista até certo ponto. Sendo a correspondência direta, além de arriscada, sujeita a equívoco, a previsão do pensamento e de sua evolução ficaria por conta e risco de cada ator. Porém, assume-se que a representação apresentada no mapa cognitivo é provavelmente a melhor imagem do(s) pensamento(s) do(s) ator(es) no momento mesmo do término da sua construção.

É interessante perceber que em muitos casos, a simples construção do mapa cognitivo do problema traz tamanha contribuição em termos de esclarecimento para os decisores, que freqüentemente muitos já ficam satisfeitos com o resultado alcançado Ensslin (1998). O facilitador deve possuir habilidade suficiente para interessá-los na continuidade do processo de modo a que consigam, ainda, fazer grandes progressos no domínio do problema e na ampla visualização do campo de alternativas de solução que o modelo proporciona.

No entanto, outras vezes, ao se concluir a construção do mapa cognitivo de um problema, apesar de se haver esclarecido bastante toda a problemática tratada, ainda apresenta-se suficientemente complexa para a continuidade do processo de tomada de decisão. É então conveniente a sua simplificação em uma árvore de valores, que, embora leve à perda de informações e, portanto, do nível de complexidade do problema, desde que aceita como válida pelos decisores, irá lhes facilitar a tomada de posição para o enfrentamento do problema.

2.4.4.2 Passagem do Mapa Cognitivo para uma Árvore de Valores

A árvore de valores é uma simplificação que permite uma análise mais fácil do impacto das ações potenciais sobre os valores dos decisores. A árvore é estruturada pela lógica de decomposição do(s) critérios mais complexo(s) de ser(em) mensurado(s) para os menos complexos. Um critério superior é, portanto, caracterizado por aqueles que lhe são subordinados e pelos quais pode ser mensurado. Ao menos dois critérios devem ser subordinados ao seu superior, apresentando as propriedades de serem mutuamente exclusivos e explicarem exhaustivamente o critério superior (KEENEY, 1992).

A passagem do mapa cognitivo para a árvore de valores envolve a análise da forma e do conteúdo do mapa e é feita, pelo facilitador, de forma heurística, podendo, portanto, apresentar mais de uma solução.

Pela forma identificam-se as linhas de argumentação, que se iniciando em conceitos rabos, seguem a ordem de hierarquia crescente até um conceito cabeça. A análise de conteúdo permite a formação de conjuntos de linhas de argumentação de conteúdo semelhante, sendo cada conjunto chamado Ramo, os quais gerarão os eixos de avaliação do problema Montibeller Neto (1996); Ensslin . (1998). Tais ramos deverão ser ratificados pelos decisores.

Os clusters, caso existam, ajudam muito o facilitador nesta passagem, pois já agruparam os conceitos do(s) decisor(es) em áreas de interesse e os ordenaram hierarquicamente.

As ligações entre conceitos que se encontram em clusters diferentes, ligações fracas portanto, são quebradas, diminuindo a complexidade do problema e facilitando a busca das soluções possíveis.

Nas árvores de valores cada conceito só poderá se reportar a um outro seu superior. Por isto, quando acontecer em um mapa cognitivo de um conceito reportar-se a mais de um outro, na passagem para a árvore de valores as

ligações consideradas mais fracas deverão ser abandonadas (MONTIBELLER NETO,2000).

2.4.4.3 Os Mapas Cognitivos de Grupo

Até aqui foram comentados aspectos da construção de mapas cognitivos individuais, apesar de que, por diversas oportunidades, se tenha mencionado situações relativas à construção de mapas de mais de um indivíduo.

Como cada ator tem a sua peculiar representação do problema, quando este envolve a participação de mais de um ator, o processo acima descrito torna-se mais complexo, exigindo a negociação da formalização da representação física do problema, ou seja, do mapa cognitivo, com todos os atores. Este fato é enfrentado construindo-se os mapas cognitivos individuais de cada ator, que serão agregados pelo facilitador. Este, após negociar com todos os atores uma representação que abranja todas as visões e satisfaça a todos, unindo e/ou relacionando conceitos, chegará ao que é chamado Mapa Cognitivo Congregado.

A melhor forma de construir um mapa cognitivo do grupo (mapa congregado) é iniciar construindo mapas individuais de cada membro do grupo e depois uni-los em um único mapa agregado (BANA ; COSTA,1998a, p. 10).

Segundo Dutra (1998, p. 129): Este processo social pode ser detalhado como se segue. A construção dos MCC (Mapa Cognitivo Congregado) se dá à luz do sistema de valores dos atores, uma vez que a construção do MC (Mapa Cognitivo) individual, de cada ator, foi informada pelo seu sistema de valor; os valores comuns dos MC individuais serão ajuntados em um MCA (Mapa Cognitivo Agregado); e, são, justamente, esses valores comuns que se constituem como a base de negociação / argumentação entre os atores, estabelecendo uma estrutura cognitiva coletiva (representada através dos enxertos).

Uma vez terminada a apresentação do mapa agregado, ela provavelmente iniciará uma negociação por parte do grupo sobre os conceitos do mapa e os relacionamentos existentes entre tais conceitos. Aparecerão enxertos, novos conceitos são inseridos no mapa agregado e novas relações de influência aparecem entre os conceitos (relações somente entre conceitos já existentes, entre conceitos já existentes e os enxertados e apenas entre conceitos enxertados). Uma reunião, em que os atores negociarão sobre o mapa (realizando enxertos), findará com um mapa cognitivo congregado” (ENSSLIN, 1998, p. III-24).

A reunião para a formulação do MCC coloca o risco de ocorrência de “pensamento de grupo” e de inibição de atores. Por outro lado, alimenta o processo sinérgico.

A literatura tem se preocupado com tal assunto e tem alertado para o perigo da elaboração de mapa em grupo. Neste sentido, salienta o fato de que tal procedimento pode fazer com que os atores tornem-se vítimas do “group-think”. O termo pensamento de grupo diz respeito a busca de complacência e concordância total, o que vem por interferir no processo de pensar dos atores envolvidos, inibindo, de certa forma, a participação e a criatividade individual”(DUTRA, 1998, p. 109 – 110).

Alguns autores propõem técnicas para a construção de mapas cognitivos em grupos Eden e Ackermann (1998), sem se preocuparem muito com a possibilidade de acontecer o pensamento de grupo, sugerindo dinâmicas supostamente suficientes para gerarem o pensamento de equipe.

O pensamento de grupo Ensslin (1998) e Montibeller Neto (1996), é aquele em que os indivíduos de um grupo, em geral bem estruturado e/ou bem sucedido em realizações de enfrentamento conjunto anteriores, ou em que estando presentes pessoas hierarquicamente superiores ou de personalidade mais ativa e carismática, não manifestam interesse em discordarem entre si publicamente, buscando conduzir uma reunião de trabalho para a discussão de um assunto polêmico, a um rápido acordo de pontos de vista entre os

participantes, de tal modo que o esforço da reunião agregue pouca ou nenhuma contribuição efetiva para a superação do problema.

Os sintomas do pensamento de grupo são: pressão social direta do grupo contra um membro que argumente contrariamente aos valores e crenças compartilhados pelo grupo; autocensura dos membros cujos pensamentos ou preocupações desviam-se do consenso do grupo; ilusão do grupo de invulnerabilidade à falha; uma ilusão compartilhada de unanimidade; a autocriação de mentes vigiadas que desconsideram informações adversas advindas de fora do grupo; esforços coletivos para a racionalização; visões estereotipadas dos líderes inimigos de outras organizações como fracos ou incompetentes; uma crença inquestionável sobre a moralidade inerente ao grupo (MONTIBELLER NETO, 1996, p. 97).

Em oposição a este estaria o pensamento de equipe, em que os indivíduos, atuando livres de constrangimentos psicológicos, gerariam um processo sinérgico altamente criativo e estimulante para o engajamento no esforço comum de superação do problema.

As características do pensamento de equipe são: “encorajamento de visões divergentes; abertura para expressar inquietações e idéias; preocupação sobre limitações/ameaças; reconhecimento das singularidades de seus membros; discussão de dúvidas coletivas” (MONTIBELLER NETO, 1996, p. 98).

A pressuposição comum entre os pesquisadores das metodologias de ajuda à decisão é que se há pensamento de grupo o resultado de um trabalho conjunto não será satisfatório, enquanto haverá tendência nessa direção se os participantes reunirem as condições para o pensamento de equipe.

O fato é que se há pensamento de grupo ou de equipe isto estará, provavelmente fora do alcance da intervenção do facilitador, que, necessariamente, julgará o resultado alcançado, bom ou mal, segundo os seus valores pessoais. Daí acredita-se, que os procedimentos de construção de mapas cognitivos coletivos tal como os propostos por Eden e Ackermann (1998), devem ser evitados.

Na construção dos mapas cognitivos coletivos, segundo o método adotado por Ensslin e Dutra (1998); Montibeller Neto (1996), uma vez que todos os participantes tenham indicado os seus Elementos Primários de Avaliação, caberá ao facilitador juntar os pólos iniciais de cada construto, segundo sua proximidade de significação semântica, de forma que a nova representação verbal gerada, não podendo possuir o mesmo exato significado, devido ser a construção dos significados particular a cada indivíduo Maturana ; Varela (1995), deverá representar significados particulares suficientemente próximos para que seja entendido como um significado inteligível na linguagem do grupo de pessoas com as quais ataca o problema. Este procedimento é chamado de agregação. (BOUGON, 1992).

A agregação pode ser feita coletivamente Montibeller Neto (1996) e Eden & Ackermann (1998), mas havendo o elevado risco de ocorrer o pensamento de grupo. Por isso Ensslin (1998); Dutra (1998); Montibeller Neto (1996) recomendam a adoção do trabalho individual do facilitador nesta etapa.

Assim, conforme o método proposto pelos últimos, uma vez realizado o processo de agregação este deve ser negociado com cada ator, em reunião coletiva, até que cada um esteja de acordo com a representação do seu conjunto de conceitos iniciais no subconjunto correspondente dos conceitos gerados por todos os atores e se tenha chegado a uma concordância geral, mas alcançada particularmente, indivíduo a indivíduo. Este procedimento, como é fácil imaginar-se, demanda muito tempo, sendo óbvio que quanto maior o grupo maior o tempo para a realização da tarefa.

O sucesso do empreendimento vai depender da habilidade do facilitador em contornar possíveis divergências e insatisfações relacionadas à unificação de conceitos e estará sujeito aos humores tanto do facilitador quanto dos participantes, que tenderão a irritar-se com a demora e as dificuldades da reunião.

Construído o mapa agregado parte-se para a construção do mapa congregado, continuando-se o trabalho coletivo a partir do resultado obtido do esforço de agregação, que permitiu a cada um a visão das suas contribuições em comum com os outros companheiros, das contribuições que não lhes pertenciam, mas que estavam presentes na visão de outros, e das idiossincrasias inerentes ao entendimento global do problema.

Neste momento são comuns os enriquecimentos da compreensão individual e coletiva do problema Ensslin (1998); Dutra (1998); Montibeller Neto (1996), ampliando-se a visão do particular para o geral e, como processo de construção do conhecimento é recursivo Maturana e Varela (1995); Fialho (mimeo. b), é comum o acréscimo de novos construtos que deverão, assim como os demais, ser correlacionados através de ligações de influência ou conotativas. Ao terminar esta etapa atinge-se o Mapa Cognitivo Congregado do problema, no qual os construtos passam a representar “classes” de significados Bougon (1992) que exprimem valores comuns ao grupo, construídos através da experiência comum anterior, à negociação, à argumentação e interação entre seus membros (MONTIBELLER NETO, 1996).

No método proposto por Eden e Ackermann (1998), é recomendado que em cada sessão se trabalhe com quatro a quatorze pessoas, podendo ser envolvidas até duzentas através da realização de outras reuniões com outros grupos, sendo a finalidade das reuniões voltada para o enriquecimento da problemática geral ou para particularizar o tratamento de determinados assuntos. Porém, para cada etapa do trabalho e para cada novo grupo, além de recapitular tudo o que foi anteriormente feito, deve ficar claro que a passagem do conteúdo de cada conceito já construído por outros será bem assimilada por todos os membros do novo grupo. E isto vai depender do julgamento de valor do facilitador, além de consumir um tempo razoável de trabalho. Neste método, porém, não há clara distinção entre as etapas de agregação e de congregação.

A construção do mapa congregado sem reunião poderia ser alcançada através de sucessivas apresentações individuais do mapa cognitivo já agregado,

através do uso de técnica da RS e da solicitação de sucessivas rodadas de contribuição de enriquecimento e de aceitação até que o processo se esgotasse. A perda da sinergia imediata seria compensada pela troca de opiniões através da “organização informal”, trazendo contribuições, possivelmente, mais ricas.

Uma vez tendo sido construído o Mapa Cognitivo Congregado, o modo de passagem desta etapa à estruturação de um Modelo Multicritério de Decisão, será realizada da mesma forma que no MCDA tradicional, com a intervenção do facilitador, que dará continuidade ao processo constituindo a Arborescência de Pontos de Vista (ENSSLIN, 1998).

2.4.5 Limitações ao Uso dos Mapas Cognitivos

O desenvolvimento do uso de mapas cognitivos veio contribuir substancialmente no distanciamento do consultor externo no enfrentamento de um problema, transformando-o, principalmente, em mediador e facilitador de um processo empresarial de conhecimento crescente da questão tratada pelos decisores (MONTIBELLER NETO, 1996; BANA ; COSTA, 1998; ENSSLIN; Dutra, 1998).

No entanto, como o facilitador é um elemento que intermedia negociações, às vezes complicadas, sobre a (re)formulação de conceitos, não pode deixar de interferir no processo com a sua maneira de conduzi-lo, que, por sua vez, está ancorada no seu modo pessoal de ver, compreender e desenvolver a sua própria percepção do problema Maturana e Varela (1995). E esta interferência cresce à medida que aumenta o número de participantes na busca da solução da questão. É uma situação humanamente inevitável.

A construção de mapas cognitivos tal como proposta por Bana e Costa (1998a); Montibeller Neto (1996 e 2000); Ensslin e Dutra (1998), também ajudou bastante a diminuir o clássico problema do “group thinking” (pensamento de grupo), onde para evitar atritos pessoais, os membros de um grupo de discussão

tendem a arrefecer suas posições pessoais em busca de uma posição consensual, geralmente carregada de alternativas comuns, tradicionais e clássicas, que reduzem o potencial criativo do grupo e inibem o surgimento de alternativas inovadoras.

Mas no processo de agregar os diversos mapas cognitivos, principalmente quando atribuído ao facilitador, novamente o viés ideológico deste se apresenta, e na reunião dos decisores para a validação da agregação dos antigos e assemelhados conceitos e de novos a serem introduzidos no Mapa Bougon (1992), Montibeller Neto (1996); Ensslin e Dutra (1998), o risco de existência do pensamento de grupo não deixa de estar presente, da mesma forma que em outros momentos da técnica onde devem ocorrer reuniões para a formulação de acordos gerais.

Apesar disso, considera-se que a maior limitação da construção de mapas cognitivos de grupos sociais sobre problemas complexos apresenta-se na grande demanda de tempo necessário para os procedimentos de agregação e de congregação do mapa. Quando cresce o número de participantes decisores, cresce mais do que proporcionalmente o tempo despendido para a estruturação do problema (ENSSLIN, 1998).

2.5 A INTEGRAÇÃO DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS À CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS

O mapeamento cognitivo “is a technique designed to capture the thinking of an individual about a particular issue or problem in a diagrammatic, rather than linear, format. The maps designed to focus on the values, beliefs, and assumptions an individual has about a particular issue. The theoretical basis of the technique owes its origins to Kelly’s Theory of Personal Constructs (formulada em 1955). He asserted that ‘man as a scientist continually checks the sense he makes of his world by using his current understanding (construct system) to anticipate and reach out for the future’ (EDEN ; ACKERMANN,1998, p. 285).

Tanto quanto em relação ao indivíduo, no caso de grupos o mapeamento cognitivo baseia-se na linguagem utilizada em determinada organização da qual os sujeitos pesquisados fazem parte. Assim, “um mapa cognitivo não é outra coisa a não ser um modelo do ‘sistema de conceitos’ usado pelos atores intervenientes para comunicar a natureza do problema. (...) Isto significa desconsiderar o papel da comunicação não-verbal. (...) (Assumindo) que o facilitador usará a linguagem como um meio de modelagem adequado para capturar o significado que deriva da emoção, expressada através de entoação, movimento de corpo e personalidade” (DUTRA,1998, p. 102).

No entanto a linguagem não é manifesta apenas verbalmente, como as expressões faciais, os tiques nervosos, as posições posturais do corpo indicam. A escrita também é uma forma de expressão do pensamento humano, podendo portanto ser utilizada para a identificação do modo de construir uma realidade, expor uma idéia, pensar um problema.

Por sua vez a organização pode ser lida como “um conjunto dinâmico de alianças, nas quais forças políticas, ideológicas e diferenças de poder, são fatores significativos na tomada de decisão organizacional. Na organização, os participantes estão, continuamente, negociando e renegociando seus ‘papéis’ e valores. Em outras palavras a organização é vista como um empreendimento negociado, intimamente ligado à questão do papel do indivíduo... (que) é visto como peça central: os objetivos e metas da organização nada são além de traduções dos valores e conceitos dos indivíduos que a constituem (DUTRA,1998, p. 102).

Mas, além disso, os problemas não existem em si próprios, mas somente como consequência da percepção de cada indivíduo Maturana e Varela (1995). Assim, a leitura que cada indivíduo faz do mundo passa a ser central na estruturação do problema, pois que este se constitui como tal para ele, a partir dos seus valores, crenças, objetivos, hipóteses e preconceitos, gerando uma construção pessoal do problema que pode ser manifesta através de mapas cognitivos que “representam o *quadro de referência mental* de uma pessoa frente a uma situação que demande algum tipo de ação, de tal forma que esta representação venha por gerar a definição do problema (DUTRA, 1998. p. 104)”.

Logo o seu sistema de percepção é fechado, como provam (MATURANA ; VARELA, 1997).

No entanto, quando se trata de construir representações gráficas de problemas de um conjunto de pessoas, o processo de homogeneizar a linguagem pela qual os decisores tratam o assunto, e de produzir a aceitação da presença de diferentes pontos de vista e variáveis que interferem no problema, segundo a metodologia proposta por Montibeller Neto (1996 e 2000); Ensslin e Dutra (1998) é lento, ou corre o risco de cair no “pensamento de grupo”, o que dificulta sua aplicação a um grande grupo de decisores, principalmente para o tratamento de questões que mudam com certa rapidez.

Uma vez que é possível assumir-se a leitura da organização como uma “mente coletiva”, pode ser adotada a representação social dos funcionários da empresa sobre uma questão determinada como sendo o referencial de conceitos acionados ao serem estimulados por aquela mesma questão.

A aplicação da Teoria das Representações Sociais (RS) a um grupo busca explicitar como o conjunto de pessoas pertencentes àquele grupo vê determinado tema Abric (1998). Suas técnicas de levantamento, tratamento e formalização de resultados conduzem a aceitação tácita que o resultado, homogeneíza a linguagem sobre o assunto, ao mesmo tempo em que amplia a visão do conjunto sobre o objeto pesquisado, contribuindo com a explicitação de pontos de vista que transcendem aqueles inerentes a cada um dos sujeitos individualmente (WAGNER, 1998b).

Como a RS admite que as idéias acerca de algo estão em constante processo de evolução, sofisticação e enriquecimento Jodelet (1997b), o processo, desde que tornado coletivo, o que é possível selecionando-se a(s) técnica(s) de aplicação adequada(s) Sá (1998), leva à aceitação individual mais fácil do pensamento do conjunto de atores.

Há metodologias de RS que se baseiam em entrevistas pessoais, em análises da mídia, mas há outras principalmente articuladas sobre a aplicação de questionários Sá (1998), que permitem um ataque coletivo à formulação da problemática, economizando muito tempo ao facilitador.

Assim, com o emprego da RS avança-se diretamente a uma etapa próxima à conclusão do mapa cognitivo congregado, adiantando muito o trabalho.

O conjunto dinâmico de alianças nas empresas sempre continuará a existir, mas com a utilização das representações sociais aos procedimentos de construção de mapas cognitivos o facilitador ganhará um tempo precioso na compatibilização, ou pelo menos, na aceitação tácita coletiva do interesse comum explicitado.

Algumas técnicas empregadas na RS estabelecem relações entre os conceitos identificados, chegando inclusive a hierarquizá-los Sá (1998b), Campos e Spink (1998), mas como a metodologia a ser aplicada à explicitação das Representações Sociais é muito flexível, é perfeitamente possível manter-se a proposição utilizada para a construção dos mapas cognitivos tal como apresentada por Montibeller Neto (1996); Ensslin e Dutra (1998), para o estabelecimento das relações entre os conceitos e sua hierarquização.

A construção de mapas cognitivos para a estruturação de problemas utiliza o “brainstorming” para a formulação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA’s), restando ao facilitador a tarefa bastante complexa de, procurando dominar o conhecimento sobre a personalidade, valores, crenças, preocupações e interesses de cada um dos atores, buscar a homogeneização dos conceitos emitidos Bana e Costa (1993a). É óbvio que à medida que a quantidade de atores / decisores cresce, decresce a capacidade do facilitador em apreender e utilizar tal conhecimento. A técnica utilizada de RS ultrapassa esta última dificuldade, diminuindo, consideravelmente a influência do facilitador na formulação dos conceitos.

Na RS a redundância de significados caracterizará as categorias Jodelet (1997b), aqui chamadas de classes, que serão tomadas como EPAs. Daí resulta compatibilidade da agregação do uso de técnica da RS ao processo de construção de mapas cognitivos, pois “... a redundância, que obviamente ocorrerá, (na identificação de EPAs para vários atores), não é considerada, neste passo, um problema, uma vez que é muito mais fácil reconhecer elementos redundantes quando eles são listados, explicitamente, do que identificar elementos não mencionados” (DUTRA, 1998, p. 120).

Quando unificam-se conceitos está se assumindo que existe um certo grau de similaridade entre os conceitos de diferentes atores, de tal forma que pessoas diferentes querem dizer alguma coisa parecida através de palavras similares. No entanto o facilitador deve assegurar-se que, ao unificar um conceito de dois atores, eles realmente tenham um sentido semelhante para os mesmos. (ENSSLIN et al.,1998, p. III -20).

“Quando dois conceitos são unificados é importante que o facilitador leve em conta o indivíduo que apontou o conceito a ser sobreposto e o indivíduo que apontou o conceito que se sobrepôs” (ENSSLIN ,1998, p. III -20).

As técnicas de RS têm justamente a finalidade de, ultrapassando a polissemia, construir categorias conceituais coletivas que representem o pensamento do grupo sobre determinado problema Sá (1998). Desta forma libera o facilitador da preocupação com a atenção a dar a cada indivíduo do grupo estudado.

Na construção dos mapas “o processo de agregação dos mapas individuais permite que as diferentes perspectivas (a construção particular do problema) de cada um dos membros do grupo sejam levadas em conta na definição do problema como um todo. Facilita-se com isto a negociação e, ao mesmo tempo, permite-se alargar a definição inicial do problema. Isso é obtido aumentando deliberadamente sua complexidade, ao invés de diminuí-la. Assim o facilitador deve ter meios para lidar com tal complexidade, sem perda das sutilezas e riquezas do problema, caso contrário acabará por piorar a situação em que se encontra o grupo de atores. Daí a importância do processo de análise dos mapas cognitivos e do planejamento dos encontros entre facilitador e atores” (ENSSLIN .,1998, p. III-22).

Eden e Ackermann (1998) propõem que o facilitador prepare bem suas intervenções para evitar dificuldades com o grupo.

Mas não há indicação de técnicas de como fazer isso, ficando-se na dependência da habilidade de negociação do facilitador e dos humores e traços de personalidade individual de cada um dos participantes do processo.

Assim, como o tempo consumido na agregação é muito grande e crescente, provavelmente de forma mais do que proporcional ao aumento do número de decisores Ensslin (1998), há grande risco de choques e conflitos de opiniões em tal processo. É possível evitar este risco através da apropriação de técnicas de RS utilizando a análise do discurso para a identificação dos significados sobre o objeto pesquisado considerados pelos atores, sem a necessidade de realizar o exercício com a presença física dos mesmos.

2.5.1 Sobre a Participação Individual e Grupal dos Decisores

Na Pesquisa Operacional tradicional, bem como nas metodologias MCDM (Multicriteria Decision Making, N. A.), normalmente, atribui-se a formulação do problema a um único decisor, aceitando-se que; (i) este, e apenas este decisor representa a organização através dos seus objetivos, (ii) as metas organizacionais são claramente definidas, o que, por consequência, irá garantir a não existência de conflitos de interesses entre os diversos atores envolvidos no processo decisório (EDEN apud DUTRA, 1998, p. 109).

Porém as metas organizacionais nunca são claramente definidas, porque como a percepção não é estática seu processo de definição necessita ser recorrente. As metas não podem ser claramente definidas porque teriam de sê-lo intrinsecamente, independentemente da leitura de cada ator e por resultarem de um compromisso entre os diversos atores, sempre haverá uma certa “nebulosidade” para cada um. Mesmo para um ator único ela só poderia ser claramente definida num dado instante já passado.

Como uma organização resulta dos esforços conjuntos de vários indivíduos, seus objetivos decorrem de negociações de valores e aspirações entre seus componentes. As decisões relativas a uma organização, e as ações resultantes delas, mesmo que tomadas por uma única pessoa emergem da influência mútua que acontece entre os atores da organização. “Contudo não se deve esquecer que cada ator possui diferentes objetivos, tarefas e preocupações com o funcionamento interno da organização. O que vem por dificultar a negociação de tais atores” (DUTRA, 1998, p. 109).

No entanto mesmo se há possibilidade da participação de todos os empregados de uma empresa em um processo decisório é ilusório esperar-se tal adesão à tarefa. Até em organizações planas e que funcionam em rede, deve ser considerada a existência de “agidos”.

Agidos: são aqueles atores que não se envolvem diretamente no processo decisório, porém, sofrem, juntamente com os outros atores, as conseqüências da implantação da decisão tomada, ou seja, são aqueles que sofrem, passivamente, as conseqüências, sejam elas boas ou ruins, sem ter tido participação na decisão. No entanto, os agidos podem exercer pressões sobre os intervenientes Dutra (1998, p. 90), e o fazem pelo simples fato de existirem.

Estas pessoas fica redundante, mais ensimesmadas e tímidas podem se ver constrangidas quando convidadas a participar de reuniões em que tenham que expor publicamente seus pontos de vista ou abstem-se de contribuir.

O uso de técnica de levantamento de informações em questionários anônimos facilita a participação de todos, tornando mais fácil a possibilidade de se ler a organização como um ser fluindo através do evoluir de uma psique coletiva (FIALHO, mimeo. A; MORGAN, 1996).

A Representação Social coloca o objeto de análise num contexto genérico de todo o grupo Moscovici (1978), o que, tomado como a explicitação efetiva do pensamento do grupo sobre a questão em pauta naquele momento,

conduz à aceitação consensual do estabelecimento da problemática pelo conjunto de atores livremente manifestados.

Bana e Costa (1998a), considera irrealista a pretensão da identificação precisa dos decisores, porque como a decisão resulta de objetivos comuns ou assumidos como tal pelo conjunto de atores, tal identificação dilui-se dentre esse conjunto.

O uso da representação social na estruturação das ações, ao buscar identificar um sentido social às representações contextuais de estruturação do problema Jodelet (1997b), transforma o conjunto de trabalhadores pesquisado num único ator social e, portanto, decisor.

Por isso, a metodologia utilizada para o levantamento das RS's supera a etapa de agregação dos conceitos na construção dos mapas cognitivos, e ao abordar individualmente cada ator, diminui o risco do "pensamento de grupo", pela diminuição da pressão direta dos membros do grupo uns sobre os outros.

Não é possível, porém, garantir-se a eliminação do "pensamento de grupo" porque a existência de estereótipos compartilhados pelo grupo Montibeller Neto (1996), pode transcender a presença física comum entre os participantes do grupo, além de que os indivíduos podem adotar estratégias de tratar em grupo os instrumentos de investigação.

2.5.2 Sobre o Enriquecimento do Processo Reflexivo dos Decisores

Segundo Bana e Costa (1998a), a aplicação da técnica por ele proposta para a construção de mapas cognitivos estimula os atores a pensar em pontos de vista diferentes, facilitando a criatividade.

Tal técnica procura não excluir idéias que podem enriquecer o conhecimento do problema.

A RS interessa-se, em princípio, apenas por aquelas representações que emergem como culturalmente significativas ABRIC (1998) e Wagner (1998a). Não se propõe à eliminação de qualquer manifestação dos sujeitos, mas, na prática, faz isso, ao não considerar todas elas, nem mesmo na periferia das categorias observadas Abric (1998); Sá (1996). Neste sentido não contribui para a evolução da compreensão, exceto pelo processo reflexivo sobre o assunto e pela discussão entre os elementos investigados, o que não é pretensão da técnica. Porém, se se toma o cuidado de não excluir qualquer conceito coerente aos olhos – crivo – do facilitador, é possível usar a RS dentro do contexto proposto por Bana & Costa (1998a) para a construção de mapas cognitivos.

Por outro lado a RS não inibe a possibilidade do surgimento de novos pontos de vista, desde que, deliberadamente, desenvolva-se seu procedimento recursivamente, sendo reapresentados a todos os resultados obtidos durante o desenrolar do processo e solicitada a inclusão de novos pontos de vista.

A RS pode contribuir também para o desenvolvimento do conhecimento geral, através da explicitação, para todos os membros do grupo, dos diferentes pontos de vista que estão presentes na mente dos outros atores do processo, que, assim, enriquecem o próprio modo de ver o assunto.

2.5.3 Sobre a Construção dos Pontos de Vista

Na aplicação do método proposto por Montibeller Neto (1996 e 2000), Bana e Costa (1998a), Ensslin e Dutra (1998), para o estabelecimento de mapas cognitivos a formulação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), é construída através de perguntas estimulantes sobre a contextualização do problema, e/ou através de “brainstorming” demandado a cada ator.

Em seguida, a estruturação dos conceitos com que se vai trabalhar é realizada a partir dos EPAs, indagando-se a cada indivíduo qual é o oposto que ele define para cada EPA enunciado. Na RS motivando-se os sujeitos pesquisados a responderem o que lhes vem à cabeça acerca de um objeto

determinado, identifica-se, para cada indivíduo, os elementos da sua representação social sobre o objeto em análise Sá (1998), podendo-se considerar que indicam os elementos primários de avaliação daquele indivíduo.

Através das técnicas de análise de conteúdo pertinentes à identificação das representações sociais do grupo com que se trabalha Bardin (1979), procede-se à agregação dos diferentes EPAs individuais em categorias que passam a ser consideradas como os EPAs do conjunto de decisores.

Em seguida, usando a mesma técnica da RS, procede-se à construção dos pólos opostos a cada EPA do conjunto de atores, estabelecendo-se os pontos de vista do conjunto de participantes do processo.

Para Bana e Costa (apud Dutra, 1998, p. 142), “un point de vue représente tout aspect de la réalité décisionnelle que l’homme d’étude perçoit comme important pour la construction d’un modèle d’évaluation d’actions existantes ou à créer”. “Diante desta definição, conclui-se que os pontos de vista são a representação dos valores, dos objetivos e das crenças pessoais de cada ator interveniente, sendo, por ele, considerados como suficientemente importantes para serem levados em consideração ao se avaliar as ações potenciais. Pode-se dizer, então, que os pontos de vista constituem a realidade decisional dos autores e esta realidade o norteará para a construção do seu modelo de avaliação. Cumpre salientar que diante de tais afirmações, os pontos de vista, bem como, conseqüentemente, o modelo de avaliação construído, são intransferíveis a outros contextos decisórios” Dutra (1998, p. 142 – 143). Ou seja, são únicos, diferentes de qualquer outro contexto: outros decisores, outras empresas, outros momentos.

2.5.4 Sobre o Papel do Facilitador

Na prática da construção de mapas cognitivos de problemas complexos pertencentes a um grupo de pessoas, o agente facilitador, normalmente externo ao grupo, para fomentar naqueles a necessidade de fazer-se entender pelo consultor, concentra seu esforço na procura de uma solução acordada entre os participantes para a estruturação do problema, através da negociação entre os diferentes atores Dutra (1998). Ele busca um conhecimento mais profundo acerca do problema pelos decisores e o consenso e comprometimento entre eles, com o resultado alcançado, mantendo-se o mais afastado possível, de todo o processo decisório.

Tal postura remete a um trabalho investigativo centrado na evolução da consciência dos decisores sobre o problema e a uma articulação entre eles, de modo que adotem uma mesma linguagem ao tratar do assunto e assumam a existência comum de pontos de vista e de variáveis que interferem no problema que não eram seus, particulares, originalmente.

Mas a atuação do facilitador não é simples, pois ele deve possuir espírito investigador, imaginação, raciocínio, criatividade, e originalidade Dutra (1998); além de ser suficientemente habilidoso, para “distinguir os intervenientes principais – todos aqueles cujos valores condicionarão, no contexto particular em análise, os *objetivos* a reter como *elementos primários de avaliação* – e aqueles que interferirão mais ou menos diretamente nas fases de avaliação propriamente dita de acções” (BANA ; COSTA, 1998a, p. 13).

Mas o facilitador não pode ser neutro, por ser humano, interpretando, a seu modo, as representações que lhes são feitas, além de estar interessado em que um resultado considerado satisfatório por todos os implicados no exercício seja alcançado (BANA ; COSTA, 1998a).

Assim, apesar de seu papel ser o de procurar ajudar a encontrar explicações, justificativas e prescrições para a estruturação do problema, é freqüentemente motivado a intervir diretamente sobre o livre arbítrio dos decisores (BANA ; COSTA, 1998a).

O uso das representações sociais diminui grandemente tanto a influência quanto a tentação de intervir do facilitador, pois as técnicas utilizadas o levam a tratar com os atores de modo coletivo e indireto, sendo, esta, portanto, uma contribuição do uso de tal método aos objetivos filosóficos construtivistas do mapeamento cognitivo de problemas.

No entanto, por mais que o facilitador procure o distanciamento quanto ao envolvimento no processo, resta-lhe ainda, mesmo usando a RS, boa parte de contribuição pessoal, uma vez que cabe a ele, mesmo que tendo de ser posteriormente referendada pelos atores do processo, a estruturação sucessiva do processo decisório, desde a formulação das categorias que vão constituir a representação social do objeto pesquisado Bardin (1978), aqui chamadas de classes, ou elementos primários de avaliação.

2.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE UM HOTEL

2.6.1 A Empresa Hoteleira

Todos precisam morar em algum lugar. A casa garante abrigo contra as forças da natureza: chuva, vento, calor e frio, basicamente. Guarda os pertences do indivíduo ou da família que abriga: móveis, eletrodomésticos, roupas, utensílios e outros objetos de valor, além das reservas de alimentos. Nela as pessoas sentem-se seguras, à vontade, realizando suas necessidades de alimentação, repouso, higiene corporal. É o local onde há privacidade, ou seja, onde é permitido, longe da indiscrição de olhares alheios, o comportamento pessoal de cada ser autêntico, um pouco diferente do comportamento tido na rua,

no trabalho, onde a identificação social inerente aos homens torna cada indivíduo, um pouco mais igual aos outros.

Pelo dito, percebe-se que ao estar fora de casa há uma certa afetação, levando o indivíduo a maior vulnerabilidade. Por estar fora do seu abrigo, já se sente, naturalmente, menos seguro. Quando isto acontece num ambiente já conhecido, a situação de estar fora de casa não mexe muito com a pessoa, pois ela sabe como voltar facilmente para casa, onde estão as coisas que necessita para sobreviver, conhece pessoas com quem tem relações nas proximidades de onde se encontra; em síntese, sabe-se como funciona aquele ambiente. Por isso tem-se a impressão de não estar muito desprotegido.

No entanto, quando se está fora do meio ambiente habitual, da realidade conhecida, essa situação muda muito. Não há amigos por perto, não se sabe onde estão as coisas, nem como ir ou voltar a algum lugar, não se conhece os hábitos daquele ambiente estranho. Isso é ainda mais acentuado quando se está num país estrangeiro e quando não se sabe falar a língua local. Neste caso a insegurança aumenta muito.

Quando se está num ambiente desconhecido é normal ter sentimentos e comportamentos diferentes do cotidiano. Também é necessário transferir para este ambiente pelo menos algumas das funções vitais que temos em casa.

O local para onde são transferidas essas funções é, em geral, o hotel. É nele que se vai fazer grande parte daquilo que é feito em casa; e é ele que vai estabelecer o elo de ligação com a realidade normal de cada um, com o seu meio ambiente habitual. É lá que se poderá ser encontrado se alguém do local de origem procurar; que se guardam os pertences de viagem, que se pode repousar e fazer a higiene corporal; onde, freqüentemente, são feitas as refeições.

Andrade (1998, p. 168), caracteriza o hotel como “o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não,

e se oferecem serviços parciais ou completos, de acordo com a capacidade da oferta, as necessidades ou requisição da demanda”.

Para Castelli (1994, p. 82), “o hotel é um sistema composto de várias partes ou processos, tais como hospedagem, alimentos e bebidas, administração, etc. que devem funcionar inter-relacionados para a obtenção de um objetivo comum: encantar o cliente”.

Torre (1990, p. 28), caracteriza o hotel como “una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades”.

Porém não se pode esquecer das necessidades dos investidores para os quais “el reto fundamental de la dirección es obtener un margen de beneficios tal que permita mantener viva la actividad, y reinvertir en los medios de restauración y conservación que se precisen para mantener las condiciones de eficacia. La exigencia de la propiedad es, asimismo, de la obtener del patrimonio inmobiliario destinado al hotel una renta suficiente, de manera que permita, además de capitalizar los intereses, efectuar tanto las intervenciones de mantenimiento normales para conservar en perfectas condiciones el inmueble, como las mejoras para permitir a la empresa mantener una posición agresiva en el mercado” (BUZZELLI, 1994, p. 77).

Para Buzzelli (1994), estudos socioculturais sobre o comportamento de consumidores no momento de uma escolha qualquer tendem a personalizar o ato, sendo induzidos mais por fatores emocionais do que racionais, estabelecendo uma relação entre o produto e o cliente que combinam realidade e imagem, condicionando, de início, o êxito ou o fracasso de produtos ou serviços concorrentes numa mesma faixa de preços. Porém, embora se concorde sobre o impacto emocional do produto ou serviço sobre o consumidor, o ponto de vista aqui adotado é que para cada cliente a realidade e a imagem são o mesmo objeto.

Ao se hospedar em um hotel as pessoas esperam encontrar algo mais do que a segurança e o abrigo que lhes falta. De alguma forma esta oportunidade é valorizada como se fosse uma aventura, sendo aumentadas as suas expectativas em relação ao hotel. Essa situação é, em geral, fantasiada e isto, aliado ao fato de estarem pagando pela hospedagem, torna as pessoas (clientes) muito mais exigentes do que o normal (YÁZIGI, 2000).

Qualidade na prestação do serviço de atendimento é exigência fundamental na hotelaria. E considerando-se a qualidade do serviço como um teorema básico da hotelaria, o corolário natural é a confiança do cliente no funcionamento adequado do serviço.

Usando o hotel em atividade turística, de negócios ou outro motivo qualquer, hoje, em praticamente qualquer cidade, há várias opções de preço e qualidade para a hospedagem.

Num hotel os clientes não procuram necessariamente o menor preço, mas um preço compatível com as suas possibilidades financeiras e adequado ao tipo de serviço que se pode obter por aquele dinheiro. É óbvio que não existe uma relação direta entre preço e qualidade dos serviços oferecidos e nem uma percepção universal de julgamento desta relação. Ela varia de pessoa para pessoa, mas é possível se basear em informações de mercado para se ter uma idéia disso.

Os hóspedes esperam ser atendidos com respeito, atenção, cortesia e eficiência, recebendo respostas claras e satisfatórias às suas perguntas, e que as informações recebidas correspondam à realidade.

Desejam encontrar um ambiente agradável, de bom aspecto visual (construção de bom gosto e bem decorada), fácil de ser entendido (programação visual do ambiente), limpo, com funcionários portando trajes padronizados e asseados, tranqüilo, seguro, e funcionando conforme o previsto (equipamentos e atendimento). Esperam que o hotel esteja situado num bom local em relação aos objetivos da viagem do cliente; que já seja reconhecido no mercado como um

bom hotel (o que eleva o status dos clientes ao contarem a outros terem se hospedado nele); que possua uma diversidade suficiente de serviços de modo a apresentar alternativas de entretenimento aos hóspedes; e que possa informar bem quanto a eventos, atividades culturais, diversões e logradouros do meio onde está localizado.

2.6.2 Estrutura Organizacional e Funcional

A estrutura organizacional geral de um hotel envolve os setores de Administração, Vendas, Alimentos e Bebidas e Hospedagem, que se subdividem em segmentos menores, especializados, que atuam interdependentemente para atender os clientes.

Como os processos hoteleiros são intensivos em mão-de-obra e muito flexíveis, a liderança assume um importante papel, muitas vezes consubstanciado na figura do gerente geral Andrade (1998), que tem, portanto, uma importância muito grande na organização.

As trocas de informações entre os funcionários e sua interação são básicas para o funcionamento eficaz do empreendimento e esta relação harmônica é um dos objetivos perseguidos pela administração geral.

As características de cada setor e conseqüentes necessidades de pessoal especializado, o tamanho do hotel e as necessidades da demanda são os elementos-chave para o dimensionamento das equipes de trabalho.

Esquemáticamente, pode-se representar a estrutura de um hotel da seguinte forma:



FIGURA 6: Estrutura Geral da Organização Hoteleira
FONTE: Passos (2000).

O organograma geral de um hotel, de modo bastante esquemático, é o seguinte:

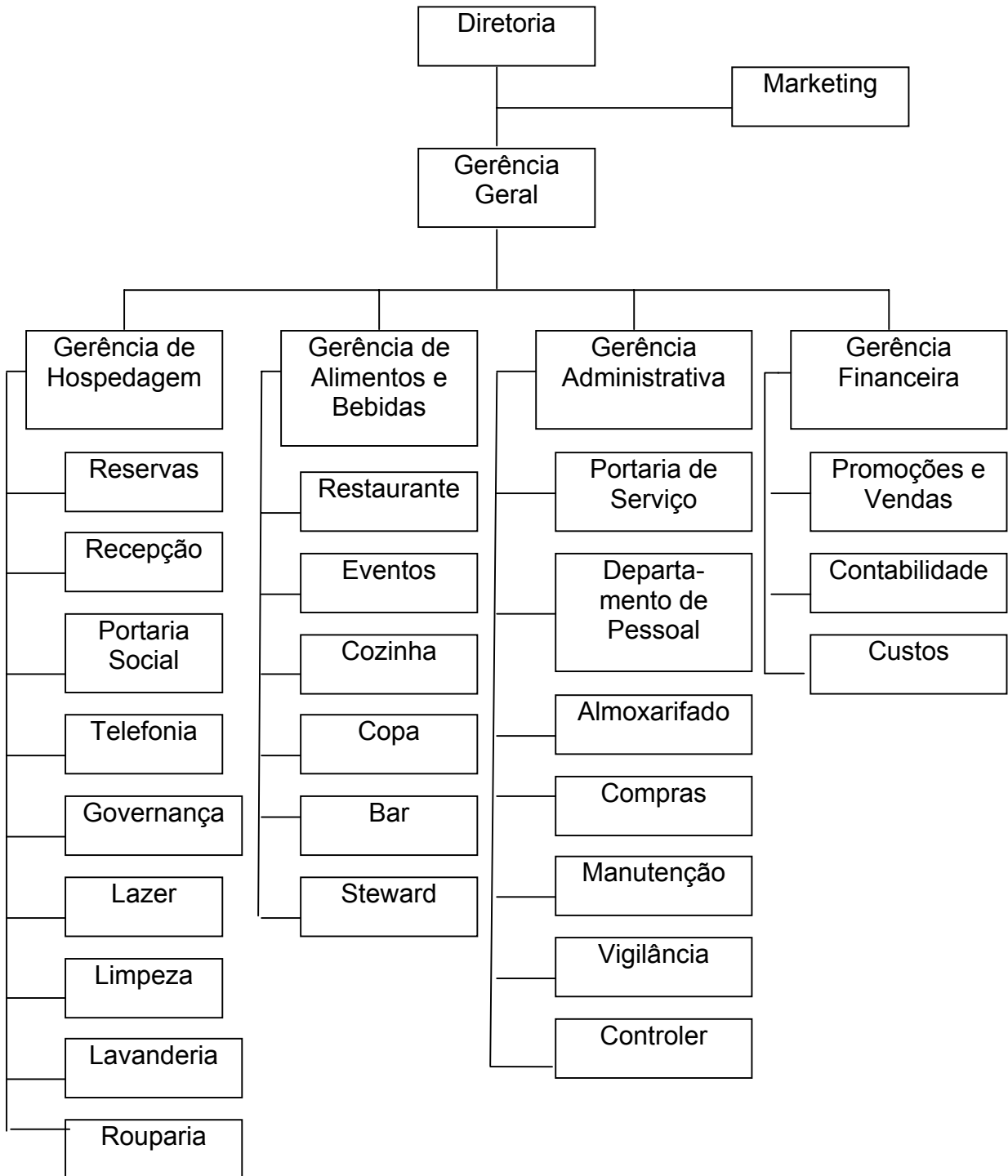


FIGURA 7: Organograma Geral de um Hotel
 FONTE: Leite (1995).

Passos (2000), apresentando as características gerais do sistema hoteleiro diz que a qualificação da mão-de-obra direta deve ser alta; que o fluxo de informações para a funcionalidade adequada do sistema deve ser alto; que o arranjo físico utilizado deve ser, em geral, por processo; que o volume de produção é variável conforme a demanda; que a produção é flexível segundo as necessidades dos clientes; que a sazonalidade tende a gerar capacidade ociosa; que os produtos variam conforme o setor de produção e que conforme a estrutura do hotel variam os serviços oferecidos.

Para ele os recursos humanos são fundamentais para o bom desempenho do hotel, sendo esperado de seus funcionários, por lidarem diretamente com os clientes e por buscarem a satisfação dos desejos e necessidades de outros seres humanos, um engajamento total, muita iniciativa e criatividade.

Porém, ainda segundo Passos (2000), em nosso país a quantidade normal de horas semanais de trabalho é alta: quarenta e quatro; sendo que este quantitativo é constantemente ultrapassado devido ao funcionamento ininterrupto do hotel. Isto conduz a folgas rotativas que dificultam a vida pessoal dos empregados na hotelaria, que raramente desfrutam de lazer familiar.

Os momentos característicos de folga dos demais setores sociais são aqueles em que os trabalhadores da hotelaria estarão mais solicitados, enquanto a sazonalidade ocasiona, muitas vezes, alta rotatividade e, por sua vez, insegurança dos funcionários.

2.6.3 Tendências da Hotelaria

Ainda hoje é propagado o crescimento cada vez maior da demanda turística, e, conseqüentemente, da demanda hoteleira. Milone e Milone (2000, p. 359), projetam para a primeira década do século XXI um significativo crescimento

da demanda do turismo receptivo sendo de 23,31% no caso mundial e de 26,64% para o Brasil.

No entanto Drucker (1999b), alerta que o lazer foi um dos quatro setores de maior crescimento no século XX, sendo que ele obteve resultados equivalentes ao dos outros três setores juntos. Apesar disso, em sua opinião, o lazer já está maduro, ou seja, a demanda aumenta proporcionalmente ao crescimento da renda, com perspectiva de começar a declinar, pois existem indícios de haver chegado ao fim a redução sistemática das horas trabalhadas anuais médias por trabalhador. Frente a tal situação as empresas devem buscar flexibilidade e rapidez de mudança e conquistar a liderança em áreas onde a demanda pode ser satisfeita a custos mais baixos por meio de tecnologia ou qualidade avançadas.

Como o tempo se tornará um bem escasso, e a sua disponibilidade é a moeda de troca no lazer, crescerá a concorrência entre as diversas alternativas, fazendo cair as margens de lucro e acirrar a disputa no setor hoteleiro.

A medida em que o comércio eletrônico eliminou em parte as distâncias e os mercados foram unificados, clientes do mundo inteiro poderão ter acesso ao produto de qualquer empresa e a concorrência internacionalizou-se: a qualidade, a produtividade e os preços obedecerão a lógica da competitividade global (DRUCKER,2000).

Logo as tendências gerenciais na hotelaria deverão homogeneizar-se.

No Brasil além da recente forte expansão do setor Caixeta (2001), é prevista a continuidade do crescimento tanto do turismo interno quanto externo, pelo menos a médio prazo.

2.6.4 O Ambiente Hoteleiro

A hotelaria é uma atividade tradicional, que emprega tecnologia tradicional ou não necessariamente de ponta, usando intensivamente a mão-de-obra. Para a satisfação dos seus clientes dependem em alto grau da capacidade técnica dos seus trabalhadores e da sua identificação com os propósitos e objetivos da empresa. As inovações tendem a ocorrer principalmente nos processos produtivos e podem ser facilmente copiadas.

Mesmo assim é facilmente perceptível o rápido avanço do uso de novas tecnologias no ambiente hoteleiro. Rapidamente, é possível citar, como exemplo, a utilização de centrais telefônicas automatizadas que controlam eficientemente as ligações dos clientes, evitando problemas de entendimento entre eles e telefonistas, bem como com o setor de cobrança; a substituição das chaves por cartões, que dispensa o controle de chaves na recepção, beneficiando o cliente com a aquisição de maior liberdade de ir e vir e reduz os custos de mão-de-obra para a empresa; o uso de metodologia de gerência de custos ABC/ABM que permite maior controle do sistema produtivo, conduzindo a redução de custos; o desenvolvimento de serviços mais sofisticados pelos fornecedores, como a entrega de produtos comestíveis já em porções, que acelera o processo produtivo e reduz o desperdício; a utilização de métodos mnemônicos para que os funcionários memorizem características dos clientes leva a um atendimento mais personalizado; e, a utilização de técnicas de treinamento e de gerenciamento mais sofisticadas que conduzem à prestação de serviços de melhor qualidade e de menor custo.

Um hotel oferece bens e serviços. O aluguel de um apartamento não inclui seção de bens, exceto de pequenas coisas tais quais sabonetes, xampus, bombons etc. Já a venda de bebidas e alimentação transfere produtos tangíveis. Um apartamento é um bem tangível, mas o seu uso não o é. A diversão, o conforto e a satisfação são intangíveis. Assim o aspecto predominante em um hotel é a oferta de serviços.

Na hotelaria ocorre um processo produtivo onde várias das atividades necessárias ao bom desempenho da empresa acontecem com a presença, ou mesmo com a participação do cliente, que é, por natureza, peculiar, sendo, portanto, altamente customizado. A possibilidade de improvisação dos funcionários e a alta incidência de situações imprevistas demandam grande flexibilidade de ação para cada funcionário e alta capacidade de integração entre as partes presentes no processo produtivo, de modo a atender satisfatoriamente ao cliente, exigindo autonomia de decisão (empowerment), e conhecimento claro dos propósitos, objetivos e missões da empresa, bem como identificação com os seus ideais.

O produto hoteleiro, por outro lado, apresenta uma série de especificidades: é estático, não podendo ser consumido pelos clientes em outro lugar senão no próprio hotel; não pode ser armazenado, tendo capacidade de oferta estática, ou seja, o apartamento que não é usado hoje não se acumula para o dia seguinte, permanecendo igual a capacidade de oferta; a sua apreciação depende do estado de espírito de cada cliente, não podendo ser provido sem o envolvimento do consumidor; sua produção freqüentemente ocorre na presença imediata do cliente, ou mesmo com a sua participação direta, como por exemplo em auto-serviços, ou em atividades de animação. Por isso as falhas devem ser cuidadosamente evitadas e os imprevistos solucionados satisfatória e rapidamente.

O ambiente de tarefa da hotelaria era até pouco tempo atrás homogêneo e dinâmico. No entanto, com a segmentação do mercado de clientes segundo classe, idade, necessidades especiais como no caso dos deficientes físicos, finalidade da hospedagem (negócios ou lazer), hábitos de alimentação carnívora (vermelha ou branca), vegetariana ou macrobiótica, regional ou não, “à la carte”, “self service” ou “fast food”... e a crescente customização dos consumidores, passa a haver diferenciação de concorrentes e de fornecedores, passando o ambiente a ser heterogêneo não pela diversificação dos produtos da empresa, mas pela prioridade crescente de aumento da concorrência que atuava em outro segmento de mercado (CHIAVENATO, 1987).

O hotel aparenta uma estrutura organizacional formalmente simples. No entanto sua operacionalização é altamente complexa. A realização de muitas das atividades de rotina envolvem a participação conjunta de várias pessoas e departamentos diversos para o atendimento de uma necessidade do cliente (BUZZELLI,1994).

Concordando com Simon (apud Chiavenato, 1987, p. 462), segundo quem “a tecnologia não é coisa, mas sim conhecimento... que o homem acumulou durante milhares de anos. A tecnologia é o conhecimento de como fazer as coisas, para alcançar objetivos humanos. Através dos artefatos que a tecnologia lhe permite, o homem é capaz de produzir uma infinidade de coisas. Essas coisas em si não constituem **tecnologia**, mas o produto dela.”

Segundo Chiavenato (1987, p. 462), “em sentido amplo, a tecnologia, abrange todos os conhecimentos técnicos,patenteados ou não, fórmulas, manuais, planos, projetos, marcas, bem como métodos de direção e de administração, procedimentos técnicos, métodos e processos de operação, conhecimentos técnicos normalmente requeridos para montar e operar instalações produtivas, e o próprio conhecimento para selecionar e escolher tecnologias variadas, estudos de análise de viabilidade econômica, financeira, mercadológica etc. A tecnologia envolve aspectos físicos e concretos (hardware) – como máquinas, equipamentos, instalações, circuitos etc. – bem como aspectos conceituais e abstratos (software) – como políticas, diretrizes, processos, procedimentos, regras e regulamentos, rotinas, planos, programas e métodos de trabalho”.

Assim, segundo a tipologia de Thompson (apud Chiavenato,1987, p. 465), a tecnologia utilizada em um empreendimento hoteleiro é intensiva, ou seja: “representa a focalização de uma ampla variedade de habilidades e especializações sobre um único cliente. A organização emprega uma variedade de técnicas para conseguir uma modificação em algum objeto específico e a seleção, combinação e ordem de aplicação são determinadas por realimentação pelo próprio objeto”.

Portanto a sua ênfase é colocada no cliente, que realimenta o sistema produtivo, demandando técnicas variadas e heterogêneas, sendo, conseqüentemente, altamente flexível, caracterizada por uma abordagem administrativa típica da Teoria Contingencial Chiavenato (1987). Seu produto é abstrato, exigindo grande adaptabilidade ao meio ambiente externo, extremamente volátil.

O rápido conhecimento das necessidades do cliente é fundamental ao sucesso do empreendimento hoteleiro.

Logo o serviço de hotelaria é altamente dependente do trabalho humano fisicamente presente. “La naturaleza misma de la hotelería hace gran hincapié en las personas. Aunque muchas industrias han mecanizado sus operaciones y sus funciones, excluyendo al elemento humano siempre que ha sido posible, el hotelero no puede seguir esa tendencia. Los servicios verdaderamente personales no pueden mecanizarse ni automatizarse e incluso, cuando se están instituyendo ciertas técnicas de producción en masa por los hoteleros con el fin de realizar las tareas rutinarias, el elemento humano es el *determinante* en los negocios hoteleros” (LATTIN,1975, p. 77).

Cada empregado que lide diretamente com o hóspede servirá a pobres e ricos, famosos e notáveis, simpáticos e antipáticos, cooperativos e difíceis. Cada hóspede permitirá ao empregado aprender algo sobre a natureza humana, enquanto ele procura oferecer-lhe um serviço que realce a importância da permanência do cliente no hotel (LATTIN,1975).

Na presença do consumidor, o é imediatamente identificado com o produto, sendo, portanto, diretamente responsabilizado por ele, ao mesmo tempo em que pode avaliar se seu esforço atingiu, ou não, o objetivo de agradar ao cliente (LATTIN,1975).

Mesmo em casos onde a tecnologia permitiria a automatização os clientes demandam um relacionamento cara a cara Wah (2000), pois dão valor a isto, e, portanto haverá, ainda por muito tempo, necessidade de horário de trabalho para os funcionários, pelo menos para aqueles com os quais os clientes lidam diretamente.

Em pesquisa realizada no hotel Ritz–Carlton foi constatado que os hóspedes não queriam nem fax em seus apartamentos, nem check-in eletrônico. A preocupação não é imaginar o que desejará o cliente daqui há 25 anos, mas conhecer os seus hábitos e características pessoais atuais, tais como dietas especiais e preferências, procurando conhecer os seus padrões de comportamento. Para saber disso os funcionários adotam uma postura ativa na observação e coleta de informações sobre os hóspedes, acompanhando-os sempre que possível, ao invés de indicar-lhes algum lugar. Assim, com freqüência, entabulam conversas com os hóspedes, ouvindo-lhes as necessidades e preocupações, que, posteriormente, são criteriosamente anotados em bancos de dados sobre os clientes, a serem utilizados em outras oportunidades, segundo informações fornecidas por Nadia Kyzer, gerente corporativa de relacionamento com os hóspedes (WAH,2000).

Nishimura (2000, p. 229), apresentando um caso real de planejamento hoteleiro, coloca que entre os serviços necessários está o “atendimento personalizado, na tentativa de identificar ao máximo as necessidades, ‘manias’ e desejos dos hóspedes, se atente a simples detalhes, logo em sua primeira hospedagem. Exemplificando, a cor da luz do abajur (cromoterapia); a música preferida do hóspede para dormir; aromaterapia (utilizando-se dos aromas para relaxar ou excitar o hóspede, conforme sua necessidade); a escolha de travesseiros diferenciados e colchões ortopédicos; andar de hóspedes fumantes e não fumantes”.

Para Sefertzi (2000b, p. 81 – 82), que conceitua tecnologia diferentemente do ponto de vista adotado neste trabalho, “a organização flexível da mão-de-obra , que se baseia principalmente na capacidade técnica dos trabalhadores, no uso intensivo da mão-de-obra e em uma estrutura administrativa menos hierárquica, também permite às empresas ... responder rapidamente a variações na demanda. A organização da produção assume a seguinte forma: tecnologia tradicional – envolvimento dos trabalhadores – organização flexível da mão-de-obra”.

Como o setor hoteleiro é sazonal e altamente competitivo, isto faz com que seja necessário responder, muito rapidamente, a variações da demanda Sefertzi (2000b), tornando-se necessária a atuação em rede, e buscando uma estrutura plana, muito flexível.

As redes produtivas mais discutidas na atualidade são aquelas completamente informatizadas, onde cada trabalhador possui o seu terminal de computador. No entanto outros tipos de rede produtiva podem ocorrer, como já acontece há muito tempo Stewart (1998) e já foi citado neste trabalho. A rede de amigos que atua com um objetivo qualquer, algumas famílias grandes, comunidades religiosas de bairros, vizinhos que se unem para apoiar a um deles num momento de infortúnio, a rede informal que se encontra nas empresas, são exemplos de atuação em rede independentes da informatização.

Castelli (1984), aborda a administração sistêmica interna ao hotel sob uma forma não paternalista, integrada, sem concentração de informações que devem circular e ser discutidas pelo conjunto de trabalhadores do hotel.

Daí depreende-se que a forma ideal de funcionamento de um hotel é em rede, onde muitos interagem, de forma rápida e flexível, para a concretização dos objetivos da empresa.

Tradicionalmente o setor ainda mistura, quando possui uma clara preocupação com o assunto, os modelos padrões de estratégia: adaptativo, empreendedor e planejamento Mintzberg (1973, p. 50), pela função: “Within single

organizations, we have found different modes in different functional areas. One group of students carefully studied all departments of a large downtown hotel, and found evidence of all three modes. Where operations were largely routinized and predictable, as in housekeeping and the front office, the planning mode was used. In marketing, where there was room for imagination and bolder action, the hotel tended to act in an entrepreneurial fashion, while in the personnel department, which faced a complicated labor market, the mode was clearly adaptive”.

Porém esta situação pode evoluir, rapidamente, para o padrão adaptativo total, onde os empregados participam diretamente de todo o processo, estabelecendo e identificando-se com o planejamento estratégico da empresa, desde que percebam uma clara comunhão no interesse comum de progredir. Desta forma as respostas de atendimento a demandas específicas e imprevistas dos clientes poderão ser dadas, rapidamente, por um único empregado, ou por um sub-conjunto deles, agindo de modo integrado entre si e com os objetivos gerais da empresa, gerando um enriquecimento constante do saber empresarial.

De observações de campo, porém, percebe-se vigorar ainda a existência de uma grande distância entre o que se considera melhor acontecer e a realidade nacional: pessoal fracamente qualificado, sem identidade com a empresa, ambiente paternalista pouco profissionalizado, com decisões altamente centralizadas, com as informações circulando muito pouco.

Carvalho (2000, p. 211), prevê, dentre outras, as seguintes tendências para o futuro próximo: “hóspedes mais exigentes; profissionalização sem paternalismo; alta qualidade dos serviços, tecnologia, equipamentos e facilidades; mais rentabilidade do investimento, controle de serviços; progresso profissional, valorização; salários justos, condições adequadas de trabalho, benefícios sociais e outros...; treinamento permanente de empresários, empregados e clientes; bem-estar do profissional e sua família; objetivo de tornar-se opção profissional e não o que resta para se trabalhar; pessoal eficiente, cargo x competência; produtividade, funcionário certo no lugar certo; reconhecimento e recompensa; e, novos organogramas com estruturas organizacionais funcionais”.

Caminhar nesta direção adequando as empresas hoteleiras ao novo ambiente altamente competitivo exige decisões ousadas da administração superior, porém, mais do isso, a disponibilidade de instrumentos gerenciais aptos a fazê-lo.

3. METODOLOGIA DE TRABALHO

O planejamento estratégico coloca um problema claramente definido: quais serão o propósito, os objetivos, e as metas da empresa observada; como fazê-la ser bem sucedida e melhor que as concorrentes?

A visão clássica do planejamento estratégico parte da identificação das deficiências e potencialidades internas, das ameaças e oportunidades externas, para chegar às modificações ou ajustes quanto a finalidade da empresa (TIFFANY; PETERSON, 1999).

Segundo a visão objetivista de mundo existe uma realidade a ser percebida e ela transforma-se muito rapidamente. São os mais capazes, ou seja, os mais astutos, os mais hábeis, os mais sensíveis, os mais sábios, os mais fortes, os mais adaptáveis, aqueles que poderão perceber este mundo cambiante e traçar os caminhos para o sucesso. Atingi-lo dependerá de quão sofisticada pode ser a concepção do mundo e da articulação dos poderes dos mais capazes, principalmente das pessoas que detém alto nível de conhecimento formal, que o entendem o conhecimento quase como uma exclusividade dos estudiosos, considerando muito pouco o saber da população em geral. Estes julgam possuir a habilidade de vislumbrar a realidade, vendo-a como algo extrínseco aos homens, podendo, portanto, identificar, o mais nitidamente possível, os problemas da empresa, e equacioná-los, apontando-lhes as soluções alternativas e/ou a melhor solução para o caso. Consideram que o crescimento do conhecimento do negócio da empresa pelos seus membros reside na compreensão da leitura da realidade do próprio técnico e no entendimento da sua receita para a melhoria.

Há, porém, outra corrente filosófica que admite a não existência da realidade, mas de realidades que são frutos das construções de cada indivíduo e da interação entre eles.

Desse prisma é por sorte que a visão pessoal de um consultor externo pode contribuir para a melhoria das condições de uma empresa da qual não faz parte, exceto ao se colocar, humildemente, como mais um colaborador da companhia, labutando, especificamente, com a finalidade de ajudar a avançar na construção coletiva do equacionamento de um problema percebido de forma comum, fazendo evoluir, de modo geral, a compreensão do objeto analisado pelos sujeitos participantes do exercício (BANA; COSTA, 1998b; (MONTIBELLER NETO, 1996; ENSSLIN., 1998).

Esta é a posição construtivista do enfrentamento de problemas.

Mas nas empresas modernas todos os que nela trabalham se interessam em seu progresso e devem participar das decisões para terem seus objetivos pessoais e os da organização alinhados ao máximo (NÓBREGA, 1996) e (HERZOG, 2001).

Assumindo a posição autopoietica de Maturana e Varela (1997), sobre a capacidade que os organismos possuem para captarem informações do meio ambiente e construírem a sua realidade de acordo com as suas possibilidades sistêmicas, decorrendo a evolução do ser segundo o que chamam de deriva ontogênica, e a extensão desta teoria às empresas tal como proposto por Morgan (1996) e Fialho (mimeo.a), segundo a qual pode-se ler uma empresa como possuidora de uma psique coletiva resultante da contribuição de todos os seus trabalhadores interagindo entre si e com suas mais diversas realidades, é, a partir da visão de mundo elaborada por esta psique que uma empresa pode vislumbrar o seu ambiente de funcionamento. E mais, depende da sua deriva ontogênica, a possibilidade dos organismos de se adaptarem às mudanças do seu meio

ambiente, ou em outras palavras, que há boa dose de imponderabilidade neste processo.

Segundo tal posicionamento a postura do técnico externo, sábio e astucioso, é desmistificada. Mas a luta pela sobrevivência das espécies não é negada, pelo que, se há imponderabilidade no processo adaptativo dos organismos às mutações do meio ambiente, esta não é justificativa suficiente para se abandonar o planejamento.

Aqui se imagina a possibilidade de utilizar o processo inverso ao tradicionalmente adotado pelos exercícios de planejamento estratégico, ou seja: como o problema de elaborar o planejamento estratégico é claramente colocado, pode-se partir dele, caracterizado como um objetivo empresarial pretendido, para construir os caminhos para alcançá-lo, priorizando a visão holística do problema e não a sua fragmentação estabelecida na metodologia tradicional.

Logo, o rótulo do problema enfrentado foi definido a priori: o planejamento do Hotel, a ser elaborado por todos os funcionários que desejassem participar do processo.

As Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão utilizadas pela corrente construtivista dos estudiosos da Teoria da Decisão, privilegiam a estruturação inicial do problema através do desenvolvimento do contexto decisório pela elaboração de Mapas Cognitivos da situação. Tal técnica permite a participação de vários decisores no problema Ensslin (1998); Eden e Ackermann (1998), porém de acordo com as segundas na forma de grupos de até quatorze pessoas de cada vez, e de acordo com o primeiro (1998b), num processo tão mais lento quanto maior for o número de participantes.

Os mapas cognitivos são instrumentos físicos usados para representar, por uma rede semântica uma situação. Aqui eles são construídos a partir do discurso do(s) ator(es), adotando-se o mesmo sentido dado por Cossette e Audet (apud Montibeller Neto, 2000, p. 52), segundo os quais “(...) o mapa é uma representação gráfica das representações mentais que o pesquisador conjectura sobre as representações discursivas formuladas pelo sujeito sobre um objeto e obtidas a partir de suas representações mentais”.

“As representações são, essencialmente, interpretações, que consistem em utilizar conhecimentos para atribuir um significado de conjunto aos elementos resultantes da análise perceptiva, isto no contexto de uma situação e de uma tarefa particular” (FIALHO, mimeo. b, p. 77).

“A construção de uma representação comporta a atribuição definitiva de significados a estes elementos e, principalmente, a seleção, para cada elemento, de um significado particular, isto quando diferentes significados podem ser fornecidos pela identificação perceptiva” (FIALHO, mimeo.b, p. 77).

Para Fialho (mimeo b p.219) a construção de representações possui o mesmo sentido que compreender, sendo possíveis quatro processos de construção de representações: “a construção de uma representação por particularização de um esquema; a construção de uma estrutura conceitual; a construção de um modelo particularizado de situação; (e,) a construção de uma interpretação por analogia com uma situação conhecida” .

É a construção de uma estrutura conceitual que interessa à esta tese. Ela usa, “principalmente, inferências e é orientada pelas informações do texto e pela ordem em que estas são fornecidas. O resultado é uma rede de relações. As relações construídas são: ou relações que vão do mais particular ao mais geral ou relações que vão do mais geral ao mais particular” (FIALHO, mimeo b, p. 219).

As redes de relações quando lidas do particular ao geral representam a compreensão como uma narrativa. No sentido contrário como uma alternativa de resolução de um problema (FIALHO, mimeo. b).

Porém como a forma de pensar não é estanque, a construção da rede pode recorrer ao repertório de situações conhecidas e ser conduzida pelos conhecimentos já adquiridos. “O que é recuperado em memória pode ser uma informação geral análoga a um esquema. É o caso quando a representação é construída para compreender e a informação, então recuperada da memória, serve de guia para construir as relações entre os objetos da situação relativamente específica e à lembrança de um processo de solução utilizado. É o caso quando a representação é construída para agir. A solução é construída por meio de correlações estabelecidas com o processo conhecido” (FIALHO, mimeo., p. 220).

“Os esquemas são, ao mesmo tempo, uma maneira de representar a organização dos conhecimentos na memória e uma maneira de exprimir como estes conhecimentos são utilizados para compreender, memorizar e fazer inferências” (FIALHO, mimeo. b, p. 168).

Um esquema encerra todos os sentidos nele mesmo. Ele é suficiente em si mesmo. Isto se refere ao fato de que o esquema define, não propriedades intrínsecas dos objetos, mas contextos nos quais se encontram os objetos e as ações, contextos que são freqüentes o bastante para serem estabilizados na memória (FIALHO, mimeo. b, p. 169).

Os esquemas são blocos de conhecimento unitários, indivisíveis, sendo assim recuperados da memória e autônomos em relação a outros conhecimentos. São objetos complexos, pois compostos de objetos elementares como conceitos, ações, relações e, possivelmente, esquemas mais gerais. São estruturas gerais e abstratas podendo ser aplicadas a situações diferentes. E exprimem

conhecimentos declarativos, não sendo exclusivos a uma situação específica, servindo para compreender, realizar ou fazer inferências (FIALHO, mimeo. b).

O esquema, isoladamente, não é suficiente para descrever o funcionamento cognitivo, é necessário, igualmente, um tratamento do esquema, uma maneira de interpretá-lo, de utilizá-lo no quadro de uma atividade específica. São estruturas de dados para representação de conceitos gerais armazenados na memória. Temos esquemas para conceitos gerais associados a objetos, situações, eventos, seqüência de eventos, ações e seqüências de ações (FIALHO, mimeo b, p.170).

Mas se aceitamos os esquemas como modelo para a mente é necessário que eles sejam suficientemente flexíveis para se ajustarem a praticamente todas as situações, sendo, ao mesmo tempo, parte e criação do mesmo ambiente que pretende interpretá-los (FIALHO, mimeo b).

O uso de esquemas permite duas funções. Se já havia informação para a seleção do esquema adequado ele ajuda a interpretar os elementos do texto, alocando-os em seu corpo. Ou pode agrupar um conjunto de ações possíveis para uma realização mais geral, sendo assumido como hipótese à interpretação de ações de nível mais particular, como um resumo delas (FIALHO, mimeo. b).

Um esquema pode ser acionado por um nome que lhe serve de etiqueta, o que corresponde à primeira das funções, ou pelo seu conteúdo como sua segunda função (FIALHO, mimeo b).

Compatível com a fundamentação autopoietica, a Teoria das Representações Sociais Moscovici (1978), se presta a evidenciar os construtos segundo os quais indivíduos de um mesmo grupo social interpretam e realizam através da linguagem Spink (1996), objetos da sua realidade, identificáveis segundo técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1979).

Deste modo, se analisado um discurso produzido por um determinado grupo social seria possível supor a existência de esquemas sociais próprios a uma psique coletiva do grupo, úteis para a explicação da estrutura de resolução de um problema específico.

Aqui, fundamentalmente através de questionários abertos, procurou-se examinar as relações psicológicas entre os sujeitos, conjunto universal de empregados de um hotel, e o estímulo inicial: o planejamento da empresa, recorrendo-se ao mesmo procedimento para avançar no detalhamento da estruturação do problema, com o objetivo de construir-se um mapa cognitivo semelhante ao alcançado no estágio congregado pelos estudiosos da corrente construtivista da decisão de problemas.

Os mapas cognitivos congregados representam a agregação de vários conceitos de mesma natureza e os relacionamentos existentes entre tais conceitos, estabelecidos, ambos e os novos conceitos porventura surgidos na ocasião do processo de negociação, entre os atores que participaram da construção do mapa (MONTIBELLER NETO, 1996).

Não há mapa congregado se há somente um ator. Portanto um mapa cognitivo congregado é uma representação social de uma situação qualquer, sendo aqui a estrutura inicial para a solução de problemas.

“Um conceito pode ser definido apenas no interior de uma rede semântica, ele somente tem sentido em relação aos conceitos aos quais é ligado” (Fialho mimeo. b, p. 169).

Nos textos produzidos estão contidos os significados característicos dos esquemas de pensamento social acerca do objeto causador do estímulo (FIALHO, mimeo. b).

Pela inferência buscou-se depreender o sentido de tais significados. A partir de referências no texto, buscou-se as suas causas, mitos e valores ocultos por uma leitura desinteressada.

Para se alcançar a significação de tais referências foi usada a análise categorial, na qual se desmembrou o texto em unidades e o reagrupou em categorias analógicas.

A categorização consistiu em isolar os elementos do discurso ou unidades de registro, que neste caso foram palavras ou frases idênticas, sinônimas ou semanticamente próximas e reparti-los em grupos pelo que tinham de comum.

Através de categorizações somos capazes de dividir o mundo em unidades menores, mais facilmente gerenciáveis, como 'cachorro', 'rosa', 'cadeira', etc." "Do ponto de vista clássico, o ato de categorizar seria baseado em algumas realizações, isto é, determinamos que tal objeto pertence ou não pertence a determinada categoria se ele realiza ou apresenta determinada característica". "Este ponto de vista foi substituído por um outro em que a ênfase está no conceito da similaridade. Um objeto pertence a determinada categoria se é suficientemente similar a membros reconhecidos desta categoria ou a um protótipo (FIALHO, mimeo. b, p. 171).

As categorias são classes que agrupam palavras, ou pequenas frases constituídas por algumas palavras, exprimindo significados identificados e diferenciados pelas suas estruturas semânticas e léxicas, observada sua contextualização para identificar unidades de registro diferentes apesar de se mostrarem iguais ou semelhantes.

Neste caso elas não foram constituídas a priori, emergindo da leitura dos textos.

Para o tratamento inicialmente foram identificadas as palavras idênticas, sinônimas, ou semanticamente próximas, usando um critério de agrupamento, para, em seguida, classificar as unidades de significação criando-se as categorias que permitiram, pela inferência, concluir a revelação da estrutura interna da linguagem.

Para a contextualização também foram usadas, além do conhecimento direto do ambiente de trabalho da empresa pelo pesquisador, entrevistas esporádicas, abertas, relativamente informais, que procuravam observar elementos do estado de ânimo dos atores em relação tanto à pesquisa quanto ao momento por que passavam na empresa.

O processo como um todo corresponde a uma decodificação dos dados brutos do texto por recorte, agregação, e enumeração, para chegar a uma recodificação, estabelecida pela classificação em categorias que levavam o nome mais presente no grupo, ou, posteriormente, quando do seu desenvolvimento pelo pesquisador, segundo o sentido suposto mais comum para cada categoria.

No início da pesquisa as categorias eram formadas por palavras, mas, progressivamente, caminhou-se para os blocos de texto que davam uma precisão maior aos significados procurados, bem como aproximavam a técnica de identificação das representações sociais dos modelos de construção dos mapas cognitivos.

Deste modo foram estabelecidos as quinze categorias iniciais e os seus respectivos opostos lógicos.

Durante todo o processo houve uma preocupação intensa em relação a que não fossem omitidas quaisquer idéias originais do grupo investigado, e em mostrar aos atores que todos os elementos resultantes das suas contribuições foram consideradas, ou justificar, claramente, porque não o foram.

Na primeira etapa da pesquisa, questionário 1 (Apêndice I), procurou-se identificar através da categorização de itens de sentido, percebidos na comunicação escrita e, portanto, bem refletida, as relações psicológicas dos indivíduos pesquisados com o estímulo (o que caracteriza a análise de enunciação), ou que conceitos representavam socialmente os Elementos Primários de Avaliação Bana & Costa (1998a), utilizando-nos de um referencial de palavras proferidas segundo um estímulo que colocava o objeto de análise, o planejamento da empresa em que trabalhavam, a partir de uma visão cotidiana de pensar o futuro, e da elaboração de frases sobre o planejamento que serviriam para a contextualização das unidades de registro.

Na mesma oportunidade, no mesmo instrumento, foram levantados dados para a caracterização dos sujeitos da pesquisa.

Antes da aplicação do primeiro questionário ele foi testado junto a quinze pessoas diferentes, empregadas em três outras empresas hoteleiras, de mesmo nível e na mesma localidade, com a finalidade de verificar-se sua pertinência e adequação, sendo aprovado em ambos os quesitos.

Em investigação exploratória de campo direta, pelo próprio pesquisador, e indireta Leite e Lima (2000), foram levantadas as características da empresa em que o método proposto nesta tese foi testado.

Na segunda etapa, questionário 2 (Apêndice II), mostrou-se como os primeiros elementos fornecidos pelos atores ajudaram a construir os conceitos primários e, além de buscar a identificação dos pólos opostos para a elaboração dos construtos do Mapa Cognitivo segundo a proposição de Montibeller Neto (1996), Ensslin *et al.* e Dutra (1998), pela inquirição dos opostos aos quinze primeiros construtos explicitados, iniciou-se o processo de hierarquização dos construtos, através de perguntas formuladas diretamente a eles, que dariam às respostas subordinação superior ou inferior em relação ao construto questionado, conforme a pergunta.

A técnica de tratamento dos retornos que possibilita uma representação social das respostas foi a mesma empregada na primeira etapa.

A pergunta porque tal conceito é importante colocava, em princípio, a resposta em posição hierarquicamente superior ao conceito presente à pergunta. Para a hierarquização contrária, inferior, a pergunta formulada era porque é necessário tal conceito.

Porém a etapa encontrou problemas tanto quanto ao formato do instrumento de coleta de dados, quanto ao clima negativo reinante na empresa no momento da sua realização, resultando em pequeno retorno dos questionários.

Tal fato motivou o levantamento de informações acerca de como era percebida a pesquisa como um todo e como tinha sido percebido o segundo instrumento de pesquisa por uma parcela significativa do coletivo de funcionários do Hotel.

Neste sentido foi aplicado um questionário (Apêndice III), fundamentalmente composto por questões fechadas, onde, em alguns casos, podiam ser assinaladas mais de uma resposta a mesma pergunta.

Este momento também foi aproveitado para identificar como o trabalho de atender a pesquisa estava se refletindo no corpo de funcionários e que táticas eles utilizavam para enfrentar as dificuldades encontradas no enfrentamento da pesquisa. Além disso, procurou-se animar os funcionários mostrando-lhes que os compromissos de apresentar os resultados estavam sendo cumpridos, da mesma forma que o sigilo quanto ao fornecimento de informações era uma questão fechada.

Em função das informações colhidas na etapa três, o instrumento de coleta das informações pretendidas no questionário 2 foi sensivelmente alterado, principalmente quanto à pergunta que indicava a subordinação hierárquica inferior, que passou a ser “para tal conceito é necessário?”.

Deste modo a etapa 4, instrumentalizada pelo questionário 4 (Apêndice IV), tinha o mesmo objetivo da etapa 2, sendo que os dados coletados

em ambas as etapas foram tratados conjuntamente, seguindo a mesma técnica usada para se chegar a respostas sociais às questões apresentadas, ou seja, respostas que expressavam a visão geral do grupo de funcionários do Hotel.

Com base nas informações colhidas nas etapas 2 e 4, segundo análise do material constante dos Apêndice VI, VII e VIII, construiu-se os construtos tal como o preconizado por Montibeller Neto (1996), Bana e Costa (1998a); Ensslin e Dutra (1998), propõem para os mapas cognitivos, já agora empregando blocos de texto em lugar de palavras para definição das categorias.

Os blocos de texto, constituídos de uma ou algumas palavras, exprimem um significado identificado e diferenciado pelas suas estruturas semântica e léxica, amparadas pela sua contextualização.

Da mesma forma e com a mesma técnica, caminhando-se dos meios para os fins através das perguntas “porque é importante...?” formuladas aos conceitos iniciais, identificaram-se quatorze novos conceitos e estabeleceram-se relações de influência entre os conceitos.

Pelas perguntas “para... é necessário?”, foram acrescentados três novos conceitos e definidas as relações de influência hierarquicamente inferiores, ou seja, dos fins para os meios.

As relações de influência estabelecem as interações entre os conceitos.

Quando surgidos, deixou-se de considerar a existência de conceitos conotativos, que são os que possuem um dos pólos iguais e o outro diferente, optando-se pelo conceito mais comum ou cujo pólo diferente, no caso o oposto, fosse menos radicalmente contrário. Esta ação deliberada tinha por objetivo evitar o crescimento da complexidade do instrumento que tem por finalidade clarear para os atores sua visão acerca do objeto construído.

Também, diferentemente daquilo que é normalmente proposto, não foi repassado aos atores a mesma etapa anterior em relação aos novos construtos emergentes.

Neste caso seus pólos opostos foram estabelecidos pelo facilitador com base no conhecimento já adquirido do contexto do problema, por dois motivos. O primeiro, por uma imposição de ordem concreta quanto à limitação da continuidade da pesquisa junto aos funcionários do Hotel, percebida pelo pesquisador da parte dos dirigentes da empresa. O segundo, porque pelo enriquecimento que a visão individual dos atores já havia recebido acerca da construção do problema, pela queda de quatorze para três novos conceitos surgidos entre as respostas às perguntas “porque é importante...?” e “para... é necessário?”, pelo nível de diferenciação de entre os novos conceitos e os antigos, que começavam a ser sutis, e, finalmente pelo grau de complexidade a que chegou o mapa cognitivo, com grande número de laços e relações bilaterais, indicava ao facilitador o próximo esgotamento do processo de enriquecimento, sendo julgada desgastante a apresentação de nova etapa com o mesmo objetivo.

Os laços são relações de influência em que A implica em B, que implica em C, que implica em A, formando uma circularidade Montibeller Neto (2000), que é interessante ser analisada do ponto de vista dinâmico, ou cibernético Bougon (1992), mas uma complicação a mais em uma estrutura hierárquica.

As relações aqui chamadas de bilaterais são aquelas em que A implica em B, que implica em A. Em uma estrutura de decisão estes dois conceitos devem ser unidos, tendo ambos a influência de um só.

Porém, um dos pressupostos dos adeptos das Metodologias de Apoio à Decisão é que a lógica do facilitador jamais deve prevalecer à vontade dos tomadores de decisão, cabendo a eles e somente a eles decidir sobre suas alternativas (ENSSLIN, 1998).

Assim, para evitar que algum dos construtos construídos desaparecesse, embora isto simplificasse o mapa, optou-se por deixá-los todos, à exceção de um, excessivamente descontextualizado, à vista do conjunto dos trabalhadores do Hotel.

Porém, o estado congregado do mapa só é atingido quando referendada a sua construção pelo conjunto de indivíduos que o construíram. Portanto, era necessária ao menos mais uma etapa.

A quinta etapa, consubstanciada no questionário 5 (Apêndice V), apresentava todos os resultados obtidos, como interpretá-los, e agora sem o uso de técnica originária das Representações Sociais, submetia à apreciação geral o quadro referencial construído para representar o planejamento do Hotel a partir da visão do conjunto dos seus funcionários.

Entretanto, o mapa cognitivo que se dispunha, resultante de todo o processo, era muito complexo, e sua apresentação em tal forma foi julgada não contribuir para o objetivo desta tese, que é demonstrar a viabilidade do uso de técnica de identificação das representações sociais de um determinado grupo social para a construção de mapas cognitivos.

Assim, o pesquisador, utilizando-se da análise de forma e conteúdo típica da transformação de mapas cognitivos em árvore de decisão tal qual proposta por Montibeller Neto (1996); Ensslin (1998), resolveu simplificar o mapa para uma situação aqui chamada de “protótipo de árvore de decisão”, porque não atendendo aos preceitos das árvores de decisão propriamente ditas, preservava para os atores, a representação de todos os elementos que haviam construído.

Uma árvore de decisão, ou arborescência de pontos de vista, tal qual proposto por Ensslin (1998), demanda o enquadramento do processo decisório, separando os pontos de vista em fundamentais ou não, e estabelece algumas condições, cuja discussão ultrapassam o objetivo desta tese. Dentre elas encontram-se que não é possível haver um ponto de vista com mais de uma ligação hierárquica superior (o que foi obedecido), e dois pontos de vista ao invés de somente um, quando na relação de subordinação exista apenas um único ponto de vista, o que não foi seguido, ou seja, não poderia haver a relação A

implica em B que implica em C, se não houvesse outro ponto de vista que também implicasse em B.

Por isso chamou-se o resultado de “protótipo de árvore de decisão”, embora no questionário tenha sido mantido o nome clássico.

Conforme o compromisso assumido desde o início com os funcionários, os resultados apurados sempre foram apresentados ao conjunto global de funcionários do Hotel.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ONDE FOI VERIFICADO O MÉTODO PROPOSTO

A empresa escolhida para a verificação da viabilidade de aplicação do método proposto para a construção do mapa cognitivo que representasse o pensamento do coletivo de todos os seus trabalhadores sobre o seu planejamento estratégico foi um hotel familiar de porte médio, de um único proprietário, com uma única unidade, classificado segundo a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira em quatro asteriscos, funcionando em prédio próprio de sete andares mais térreo e cobertura, perfazendo cerca de 70.000 m² de área construída. É vinculado à rede BHB – Best Hotels of Brazil, que é usada como bandeira geral de divulgação.

Já havia um conhecimento anterior da empresa por parte do redator deste trabalho, tanto através de visitas técnicas realizadas em disciplina do curso de graduação em Arquitetura da Universidade Federal da Paraíba, quanto pela coordenação de pesquisa financiada pelo Banco do Nordeste do Brasil acerca da aplicabilidade do sistema de gestão de custos ABC/ABM na hotelaria, quando se teve um contato indireto com o hotel, de cerca de um ano, através de pesquisadora de campo, que percorreu e acompanhou as tarefas de todos os departamentos da companhia, bem como levantou suas rotinas operacionais.

Seu proprietário, empresário originário do ramo da construção de imóveis residenciais, não possuía experiência anterior na gestão hoteleira, atuando no setor da construção e também envolvido em outros negócios, inclusive mineração e tratamento de granitos. Seus negócios, portanto, não possuem um foco preciso.

A inauguração do hotel ocorreu em fins de 1995, mas ele encontra-se, até hoje, periodicamente em obras durante a baixa estação, pois apenas parte do edifício foi posta em funcionamento desde o início das atividades.

O projeto prevê a oferta de 130 apartamentos, mas, atualmente, funciona apenas com 90, em quatro tipos distintos, com capacidade para hospedar até 220 pessoas. Seu restaurante além de atender os hóspedes, é aberto, igualmente, a comensais externos, comportando um máximo de 100 usuários ao mesmo tempo. O bar, à beira da piscina localizada na cobertura do edifício, atende, também, ao público em geral. Todo um andar, o primeiro, destina-se a eventos e convenções, que asseguram a rentabilidade da empresa durante as baixas estações. Neste ambiente o auditório principal comporta até 250 pessoas sentadas, sendo que as demais áreas podem congrega, juntas, mais 100 pessoas. Como as paredes são móveis, em caso de recepções podem ser recebidos até 400 convidados.

Os serviços de lavanderia são terceirizados e os de contabilidade também.

O hotel não é bem caracterizado quanto à finalidade: abrigo de turistas ou executivos em viagens. Na alta estação é ocupado fundamentalmente por turistas, na baixa trabalha intensamente com eventos. A taxa de ocupação média anual varia entre 60 e 70% da capacidade máxima (LEITE ; LIMA 2000).

Seus hóspedes são, principalmente, homens de negócios e turistas de eventos, nas baixas estações, e turistas de lazer nas altas e fins-de-semana.

Estes últimos vêm, em geral, dos estados vizinhos, principalmente de Pernambuco.

Seu corpo de funcionários compõe-se de 74 pessoas, variando pouco em relação à sazonalidade. A variação do quadro funcional deve-se, basicamente, à rotatividade da mão-de-obra, que é considerada alta pelos próprios funcionários da empresa. Em Alimentos e Bebidas, por exemplo, a taxa anual de rotatividade para o ano 2000 foi de 80%.

Este fato dificulta o treinamento do pessoal, que é feito sem formalismo, ou “na prática”, como é voz corrente.

Daí decorre que para o aprendizado, domínio e desempenho das suas tarefas, cada novo empregado tenha que ou fazer uso de repertório anteriormente adquirido, ou procurar espelhar-se nos colegas.

Não há um organograma formal no hotel: cada funcionário conhece suas funções e sabe quem é seu chefe. A interação entre eles é informal, embora, desde meados de 2000, haja uma preocupação da administração superior da empresa em reunir os funcionários uma vez por mês para intensificar o relacionamento entre eles e procurar criar um clima de companheirismo e de identificação com a empresa através de comemoração dedicada aos aniversariantes do mês, festejos de cumprimento de metas, elogios públicos a funcionários que se destacam etc.

O proprietário não tem função específica na empresa, nem lá permanece em tempo integral. Sua imagem junto aos funcionários é a de um ser todo poderoso, senhor quase absoluto do destino de cada um, sendo a sua vontade lei.

Como em muitas empresas familiares de origem recente, existe uma certa mistura entre a administração da empresa e a administração da vida

pessoal do proprietário, que usufrui os serviços do hotel sem o consumo seja lançado como despesa.

Sua estrutura administrativa é muito fragmentada. O nível geral de qualificação é baixo e a organização das tarefas pequena. A rotina é mantida, mas fatos diferentes não são gerenciados com desenvoltura.

As tarefas não regulares são consideradas de menor importância, sendo freqüentemente esquecidas.

A Gerência Geral foi durante certo tempo ocupada por uma pessoa altamente carismática que catalisava em torno de si o corpo funcional, mas durante este trabalho ela afastou-se da empresa em decorrência de uma proposta de trabalho em condições muito superiores, percebendo-se um grande impacto negativo junto aos funcionários nesta mudança, que aconteceu no dia 03 de novembro de 2000.

Temporariamente, porém até o momento da conclusão da pesquisa de campo, em julho de 2001, a Gerência Geral foi assumida em acumulação de funções pelo Gerente Financeiro, auxiliado por uma espécie de colegiado formado pelos demais gerentes.

O interesse nas novidades organizacionais não é uma característica do corpo funcional e a administração do hotel não manifestam interesse nas novidades organizacionais, a execução do antigo ocupante do cargo de Gerente Geral.

As relações funcionais entre dirigentes e subordinados imediatos são muito ruins, sem integração de objetivos. A interação entre os funcionários é baixa, sem companheirismo; não há identificação dos funcionários com a empresa Leite e Lima (2000). No entanto, em conversas informais com os funcionários, é comum a manifestação da consciência de que o seu futuro poderia melhorar em

decorrência do desempenho da empresa e de mudanças nos seus padrões de funcionamento.

Surpreendentemente a expectativa de participação para o bom desempenho da empresa, de disposição à colaboração com os colegas é alta. Entretanto, é claramente percebida a limitação quanto à possibilidade de participação até a fronteira das tarefas de cada cargo, sendo comum que funcionários não saibam exatamente quais são as suas tarefas (LEITE ; LIMA, 2000).

O hotel não tem um planejamento estratégico formalizado, tendo como objetivos: incrementar a taxa de ocupação em 5% ao ano até atingir 95% por volta de 2007; a redução de 10% no custo de insumos e materiais, sem prazo determinado; e a fixação da imagem do hotel como sendo confiável, confortável e prestador de bons serviços. Para isso a qualidade dos serviços deve melhorar continuamente até atingir o máximo de satisfação dos clientes. A ação organizacional não é planejada, nem mesmo quanto à elaboração e aplicação orçamentária. Não há, na empresa, fundo de reserva para fazer frente a eventualidades;

A captação de clientes é priorizada para acontecer no Nordeste do país até, talvez, 2003, quando então deverá se transferir para os estados de São Paulo (em geral), e as cidades do Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte, além dos países do Mercosul. Até o final da década atual pretendem se fazer conhecer na Europa, nos seguintes países: Portugal, Espanha, Itália e Alemanha.

Mas não há estudos que fundamentem tal intenção.

Como principais problemas identificados pelos gerentes são apontados o baixo conhecimento do consumidor final do destino João Pessoa, e a concorrência predatória, onde todos se dirigem ao mesmo mercado, aviltando os seus preços e comprometendo a rentabilidade do negócio.

Outro problema indicado é a freqüente reclamação dos clientes contra os preços praticados para as refeições.

Utilizam a mídia impressa para a propaganda de venda de hospedagem do hotel, sendo que a divulgação é feita na revista de maior circulação nacional, e para a venda dos serviços do restaurante, bar e centro de convenções servem-se de jornal local.

No contato com operadoras e agências de viagem, seguem uma programação restrita ao Nordeste e concentrada em Recife.

Além disso, se fazem presentes em feiras e encontros de negócios específicos da categoria em âmbito nacional, principalmente em eventos promovidos pela Associação Brasileira da Indústria Hoteleira.

A empresa não possui um organograma definido, havendo, às vezes, confusão entre os empregados em identificar com clareza o seu chefe. Outras vezes são os chefes que não conhecem exatamente quais as suas competências administrativas. Por exemplo, o pessoal de manutenção identifica como seu chefe a governanta, enquanto tanto esta quanto o Gerente Administrativo admitem ser sua a responsabilidade quanto aos problemas de manutenção do hotel.

A desorganização é grande. Por exemplo, foi constatado que não há qualquer sistema de controle de estoques implantado, sendo que vários funcionários possuem a chave do setor. O almoxarife exerce, também a função de comprador. A verificação do material recebido não é feita junto ao fornecedor. As perdas por quebras são rateadas entre o coletivo de funcionários, exclusive os gerentes, sem que haja a procura de identificação de responsabilidades. Cortesias, refeições dos gerentes e despesas do dono não são contabilizadas (LEITE; LIMA, 2000).

O desequilíbrio na distribuição do trabalho é grande, havendo momentos de intensa atividade e outros de grande ociosidade. O volume de trabalho físico ou intelectual entre os diferentes cargos existentes também é bastante desigual. O retrabalho é muito comum (LEITE ; LIMA, 2000).

Sistemas de acompanhamento formal da qualidade ou são inexistentes, como em A&B, por exemplo, ou não são considerados nem para o levantamento primário.

Aperiodicamente um questionário de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo hotel é posto na recepção à disposição dos clientes. De tempos em tempos os questionários respondidos são recolhidos e guardados. Porém, as informações que contém não são tratadas.

Problemas de projeto acarretam desconforto para a realização dos serviços dificultando o bom exercício de muitas tarefas.

É freqüente a ocorrência de venda dupla do mesmo apartamento, a falta de informação aos clientes quanto ao funcionamento dos equipamentos dos apartamentos e quanto às disponibilidades turísticas e outras da cidade. É comum à chegada de um hóspede previsto que o apartamento que lhe estava previamente reservado se encontre ocupado (LEITE ; LIMA, 2000).

O hóspede de balcão que não interesse imediatamente à empresa é muito mal atendido, não havendo preocupação em conquistá-lo para outra oportunidade (LEITE ; LIMA, 2000).

O quadro geral de funcionários do hotel é o seguinte:

a) No Departamento de Hospedagem:

01 Gerente de Hospedagem;

04 Recepcionistas;

1.1 04 Mensageiros;

1.2 03 Telefonistas;

- 1.3 01 Governanta;
- 1.4 07 Camareiras;
- 1.5 05 Auxiliares de Serviços Gerais;
- 1.6 04 Técnicos de Manutenção;

b) No Departamento Comercial:

- 02 Gerentes de Vendas;
- 02 Encarregados de Reservas;

c) No Departamento Financeiro:

- 01 Gerente Financeiro;
- 01 Controlista;
- 01 Auditor;
- 01 Funcionário de Contas a Pagar e a Receber;

d) No Departamento Administrativo:

- 01 Gerente Operacional;
- 01 Assistente do Departamento de Pessoal;
- 02 Seguranças;
- 03 Porteiros;
- 01 Almoхарife;
- 01 Motorista;

e) No Departamento de Alimentos e Bebidas (A&B):

- 01 Gerente de A&B;
- 01 Maître;
 - 02 Chefes de Fila;
 - 04 Garçons;
 - 07 Commis;
 - 02 Caixas;
 - 02 Steward;
 - 01 Chefe de Cozinha;
 - 01 Cozinheiro;
 - 01 Patisseur;

03 Copeiros;

01 Coordenador de Eventos;

01 Assistente de Eventos;

f) Na Gerência Geral:

01 Gerente Geral.

O estudo de campo permitiu a elaboração do seguinte organograma, que representa uma aproximação da estrutura hierárquica da empresa.



Figura 8: Organograma Real do Hotel Estudado. (Pesquisa de campo)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREGADOS DO HOTEL

O hotel onde foi testado o método proposto nesta tese funciona com um quadro total de 74 funcionários, incluindo desde os gerentes até os empregados de menores funções.

Aproveitou-se o primeiro questionário para levantar dados a respeito do quadro funcional de forma que pudesse ser caracterizado.

Responderam, espontaneamente, à pesquisa 68 dos 74 empregados do hotel, ou seja, 92% do total de funcionários. O que mostra que ela despertou interesse junto aos trabalhadores da empresa.

Dos sessenta e oito, 59 indicaram os seus cargos, que, por ordem alfabética são: um assistente de eventos, um assistente do Departamento de Pessoal, um auditor, quatro auxiliares de cozinha, sete camareiras, um caixa, sete commins, um controlista, um chefe de fila, um chefe de recepção, dois copeiros, um cozinheiro, um eletricitista, um encarregado de reservas, um escriturário, três garçons, dois gerentes comerciais, um gerente geral, um gerente operacional, uma governanta, quatro mensageiros, uma patissière, três porteiros, um pintor, três recepcionistas, dois seguranças, dois serviços gerais, dois técnicos de manutenção, e duas telefonistas.

Observa-se que não houve um perfeito casamento entre a denominação que cada um deu ao seu próprio cargo e aquela levantada em campo pelo pesquisador e que houve ampla participação em todos os níveis funcionais da empresa na pesquisa realizada.

Sessenta e sete pessoas apontaram o seu gênero, sendo aproximadamente dois terços masculino (45), e vinte e dois feminino.

Sessenta e seis alocaram sua idade nas faixas apresentadas: cinco têm até vinte anos (7,6%); vinte e um (31,8%), entre vinte e vinte e quatro anos; dezesseis (24,2%), de vinte e cinco à vinte e nove anos; nove (13,6%), de trinta à trinta e quatro anos; sete (10,6%), de trinta e cinco à trinta e nove anos; e oito (12,1%), quarenta anos ou mais.

A distribuição etária mostra um corpo funcional predominantemente jovem, onde praticamente dois terços possuem menos de trinta anos.

Sessenta e quatro trabalhadores apontaram a faixa de escolaridade em que se encontravam: sete (10,9%), possuem até quatro anos de estudo; quinze (23,4%), até oito anos; oito (12,5%), têm o primeiro grau completo; seis (9,3%), iniciaram o segundo grau sem concluí-lo; vinte (30,3%), concluíram o segundo grau; cinco (7,6%), alcançaram, mas não completaram o nível superior e, apenas três (4,6%), têm titulação superior. Ninguém cursou pós-graduação.

Percebe-se que quase metade estudou somente até o primeiro grau, enquanto poucos têm título superior. Cerca de quarenta e três por cento completaram o segundo grau.

O nível de escolaridade configura-se aparentemente baixo para as exigências do tipo de trabalho a exercer. Mas para a realidade escolar da cidade pode ser considerado elevado, pois entre as pessoas residentes com quatro ou mais anos de idade, 25,9% têm de quatro a sete anos de estudo; 12,5% de oito a dez anos; 15,1% de onze a quatorze anos, 8,5% quinze ou mais anos de estudo e 1,0% não declaram (IBGE,1996).

Mesmo que se considere baixo o nível de escolaridade do corpo de funcionários do hotel, que não inclui analfabetos pelo menos entre aqueles que responderam ao questionário, houve alto grau de questionários aproveitados na pesquisa (66, ou 89,2% do total de empregados), o que demonstrou a viabilidade da aplicação do método proposto como forma de investigação da formalização de solução de um problema.

Sessenta e seis informaram ter, ou não, recebido treinamento para o exercício das atividades inerentes ao seu cargo. Do total de empregados 44, ou dois terços, receberam treinamento, sendo que os demais não.

Entretanto, o tempo de treinamento recebido informado foi muito variado, sendo, freqüentemente, muito curto (alguns dias), e outras vezes ultrapassando o tempo de permanência na empresa. Neste último caso, em que o treinamento certamente não aconteceu só no hotel, pode ter sido realizado em cursos profissionalizantes, por exemplo, ou em outras empresas.

Sessenta e três pessoas informaram o seu tempo de serviço: sete (11,1%), estavam no período de experiência, pois ainda não haviam completado três meses de contrato; dez (15,9%), trabalham no hotel há mais de três meses e menos de seis; quatro (6,4%), estão na faixa de seis meses a um ano; nove (14,3%), possuem entre um e dois anos de casa; e trinta e três (52,4%), já estão há mais de dois anos no hotel, sendo que destes, quinze (23,3%), fazem parte da equipe que inaugurou a empresa.

A rotatividade pode ser considerada alta porque pouco mais de um quarto da equipe ainda não tinha seis meses de casa à época da pesquisa, porém, apesar do pequeno período de existência do hotel, quatro anos então, era possível identificar uma certa estabilidade em cerca de um quarto do conjunto de funcionários.

Considera-se que mais de um ano de serviço seja tempo suficiente para que o trabalhador tenha completado todas as variações típicas da sazonalidade hoteleira, e, por isso mesmo, que ele esteja apto a avaliar ao menos algumas das dificuldades e necessidades inerentes ao funcionamento da empresa, e que esse tempo permita a formulação de uma visão do que é interessante, ou não, para o sucesso do empreendimento ao menos a partir do exercício das suas tarefas. Assim, dois terços dos funcionários podem ser considerados elementos suficientes para corroborar a formulação do

planejamento estratégico do hotel do ponto de vista dos seus trabalhadores. Além do mais, quase vinte cinco por cento deles acompanham a trajetória de vida do empreendimento pelo menos desde a sua inauguração.

Sessenta e três funcionários também responderam há quanto tempo exerciam o cargo que ocupavam: seis (9,5%), estão na faixa de até três meses; oito (12,7%), entre três e seis meses; sete (11,1%), de seis meses a um ano; onze (16,7%), atuam no seu cargo de um até dois anos; e, trinta e um (49,2%), estão na faixa de mais de dois anos.

Há, portanto, no cômputo geral, em relação à idade do empreendimento, uma certa experiência no exercício dos respectivos cargos, pois cerca de dois terços já lidam com as suas funções há mais de um ano, conhecendo-lhes as dificuldades e necessidades.

O tempo de exercício no cargo possibilita uma avaliação próxima a do tempo de serviço na empresa, mas, mais afeta ao desempenho das funções de cada funcionário. Aqui, também, dois terços dos trabalhadores ocupam seus cargos há pelo menos um ano, e cerca da metade há mais de dois anos. Da mesma forma, considera-se que isto confirme a capacidade de domínio acerca do que seja bom ou ruim para o exercício do cargo e funcionamento bem sucedido do hotel.

O número de empregados que respondeu ao questionário evidencia que o corpo funcional deseja participar, demonstrando interesse em contribuir para o desenvolvimento da empresa, o qual é associado às possibilidades do seu próprio desenvolvimento.

4.3 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

4.3.1 Condições Gerais de Aplicação do Método

Para a aplicação do método proposto foi necessária autorização da administração do hotel para a realização de conversas e de entrevistas com os empregados da casa, para a participação em reuniões internas de apresentação de cada etapa, e para a distribuição dos questionários.

Estes eram antecipadamente submetidos ao conhecimento da administração da empresa que os analisava antes de liberar sua aplicação, cuja data ou período era definido pela Direção do Hotel.

Os resultados de cada etapa, que eram levados ao conhecimento do conjunto dos trabalhadores em cada novo questionário, servindo, inclusive, de base para fazer avançar a coleta de novas informações, deviam ser, também antecipadamente, analisados pela alta direção da empresa antes que fossem liberados para o conhecimento geral.

A exigência destes procedimentos, que às vezes demoravam vários meses entre um e outro momento da pesquisa de campo, conduziu à existência de longos períodos entre a aplicação de alguns dos questionários, levando à necessidade de uma explanação prévia a cada etapa suficientemente sólida para reavivar na memória dos sujeitos da pesquisa a etapa anterior dos trabalhos.

Acredita-se que em circunstâncias diferentes, ou seja, com maior confiança dos dirigentes do hotel em tal empreendimento, todo o processo ganharia muito em agilidade, dinâmica de grupo e reduziria significativamente seu tempo total de aplicação.

4.3.2 O Questionário 1

O primeiro questionário (Apêndice I), tinha por objetivo iniciar o levantamento dos elementos de identificação das representações sociais dos empregados do hotel acerca do planejamento da empresa onde trabalhavam.

Para isso pretendeu-se introduzir o assunto através de breves comentários que procuravam mostrar que planejar nada mais é do que pensar no futuro, e que isto é uma coisa comum na vida de todos, porém, o que interessava na pesquisa era saber o que os funcionários pensavam sobre o planejamento do hotel.

Com esta finalidade pediu-se que respondessem quais eram as primeiras dez palavras que lhes ocorressem ao pensar no futuro da empresa.

Com o objetivo de contextualizar o discurso, solicitou-se que formulassem uma frase que explicasse o que era o planejamento da empresa, que informassem se participavam, ou não, do planejamento; como, ou porque não, participavam; e se sabiam das pretensões do hotel para o futuro, indicando-as caso soubessem.

Havia necessidade, também, de caracterizar-se o grupo estudado, para o que, perguntas sobre o gênero, a idade, o cargo ocupado, as tarefas exercidas, a escolaridade, se haviam recebido treinamento, o tempo de serviço na empresa e de exercício no cargo foram feitas, além de se deixar espaço para manifestações espontâneas.

Como o mesmo questionário foi distribuído em quatro empresas da mesma natureza, pediu-se que fosse assinalados o nome da empresa e o seu tempo de funcionamento.

Foi esclarecido que as informações eram sigilosas, que ninguém, além do pesquisador, poderia ter acesso ao questionário não sendo preciso identificar o informante.

Além disso, foram comunicados os meios de contato com o pesquisador, que estava à disposição para revelar os resultados da pesquisa.

4.3.2.1 Situação de Aplicação

O questionário foi parcialmente distribuído no início do mês de fevereiro de 2000, durante uma reunião cuja finalidade era agradecer aos funcionários a colaboração pelo bom desempenho alcançado por ocasião da alta estação, estando presente a grande maioria dos funcionários do hotel. Aos funcionários que não estavam presentes na hora, o questionário foi distribuído mais tarde pela administração do hotel.

Na ocasião o pesquisador foi apresentado pela Gerente Geral, que após assegurar não ser obrigatória a participação, explicou a importância da experiência e pediu a todos o empenho de cada um para responder ao questionário, garantindo-lhes que nada lhes iria acontecer quaisquer que fossem as respostas dadas.

Em seguida o pesquisador disse do que tratava a pesquisa, que ela seria feita em várias etapas, colocou-se à disposição para a qualquer momento atender a qualquer pedido de esclarecimento, ou para a discussão de qualquer outro assunto, reafirmou a obrigatoriedade do sigilo, esclareceu algumas questões e frente à cobrança, comprometeu-se em comunicar a todos os resultados alcançados em todas as etapas do trabalho.

Alguns dos presentes responderam imediatamente ao questionário, mas a maioria levou-o para responder com mais calma.

Investigadas as condições em que os questionários foram respondidos, foi constatado que em alguns setores onde o nível de qualificação formal dos funcionários é mais elevado, como, por exemplo, no Departamento Financeiro, cada um concentrou-se no seu, não trocando idéias com os colegas. Nos setores onde o nível de formação era menor, houve intensa troca de informações e de idéias sobre as perguntas principais, gerando uma reflexão coletiva sobre o assunto.

4.3.2.2 Resultados do Questionário 1

Os resultados aqui apontados referem-se ao objeto central da pesquisa, a investigação das representações sociais do planejamento da empresa junto aos seus funcionários, que constituíram o pólo presente dos construtos, ou os elementos primários de avaliação para a construção do mapa cognitivo do problema e das questões necessárias à contextualização dos construtos apresentados. A caracterização dos empregados do hotel foi apresentada no item 4.2.

Num conjunto de 74 empregados, foram devolvidos 68 questionários (91,9% do total), havendo, portanto, grande participação.

Dos sessenta e oito questionários devolvidos foram desconsiderados quatro: um por haver respondido apenas a palavra “bom” várias vezes, um por estar em branco no item básico, outro por ser ilegível e, finalmente, um por haver respondido as palavras americano, bauru, misto e vermelho, que apesar de representarem o seu universo trabalhista de preocupações, já que eram respostas do copeiro que preparava os sanduíches do serviço de quarto, estavam muito distantes da realidade dos demais funcionários, impossibilitando o seu ajustamento ao contexto geral.

A pesquisa levou em conta a livre opinião emitida por consistentes 86,5% de todos os trabalhadores da empresa.

Vários sujeitos não se limitaram a colocar apenas palavras isoladas, exprimindo idéias através de conjuntos de pequeno número de palavras, ou blocos de texto.

Apenas vinte e três dos sessenta e quatro questionários considerados apresentaram a relação completa de dez palavras (ou idéias), solicitadas. Oito questionários continham nove palavras relacionadas; cinco mostravam oito; cinco, sete; sete, seis; quatro, cinco, um, quatro; quatro, três, quatro, dois; e três apontaram onze palavras.

O total de palavras ou idéias indicadas e consideradas foi de quatrocentos e noventa e seis, das quais duzentas e duzentas e vinte e seis diferentes, ou seja, pouco mais de quarenta e cinco por cento de citações diferentes, inclusive de palavras cognatas ou de blocos de texto de sentido muito próximo, que se fossem considerados como de mesmo sentido, diminuiriam sensivelmente a quantidade de palavras diferentes.

Isto é um indicativo de uma compreensão comum a um conjunto de sujeitos e linguagem de pequena variabilidade para um grupo, o que tende a caracterizar a existência de representações sociais do grupo sobre o assunto pesquisado (CAMARGO, 2001).

Isto pode ser mais facilmente observado quando se percebe que foram citadas, em média, por sujeito, 7,8 palavras no total, e, apenas, 3,5 (menos da metade), diferentes, sendo as demais repetições.

As palavras, ou blocos de texto, citados foram agrupados em categorias, construídas conforme a afinidade conceitual existente entre os blocos de texto, utilizando-se a análise de enunciação Bardin (1979), para a identificação do conteúdo das representações sociais do grupo sujeito da pesquisa acerca do

objeto pesquisado, o planejamento do hotel, analisando-se as relações psicológicas dos indivíduos com o estímulo, a partir de critérios quantitativos e qualitativos.

Ao se agregar as palavras em categorias procurou-se dar coesão a diferentes sentidos existentes sobre o tema. Não havia uma quantidade previamente estabelecida de categorias, dependendo da sensibilidade do avaliador a percepção de maior ou menor afinidade entre os blocos de texto. Portanto, foi necessário o conhecimento do contexto cultural do ambiente onde a pesquisa foi realizada e, obviamente, cada um faria uma leitura um pouco diferenciada do mesmo conjunto de palavras, não havendo uma preocupação com um rigor exagerado com a classificação, restando, sempre, a possibilidade de falhas, que, entretanto tendem a se diluir no grande conjunto considerado.

Evitou-se a armadilha da polissemia, utilizando-se o contexto explicitado pelas perguntas dois, três e quatro do questionário, respectivamente: “faça uma frase que explique o que é, para você, o planejamento da empresa em que trabalha”; “você participa do planejamento da empresa? Sim ou não. Se a resposta for “sim“, diga como participa; se for “não“, diga porquê não participa”; e, “você sabe o que empresa pretende para o futuro? Sim ou não. Se a resposta for “sim“, o que ela pretende? “.

Portanto, a principal delimitação do contexto cultural deu-se através do conhecimento proporcionado pelas frases formuladas pelos sujeitos da pesquisa. Assim, quando uma palavra ou bloco de texto apresentava um significado duvidoso para o discernimento do pesquisador, recorria-se às frases para contextualizá-los e apreender o seu significado.

A delimitação secundária do contexto cultural foi desenvolvida através de entrevistas abertas realizadas com os funcionários, onde se procurava conhecer os sentimentos dos funcionários em relação ao trabalho no hotel e sobre suas tarefas, em conversas com gerentes quando da solicitação para a

realização da pesquisa e do acompanhamento indireto de pesquisa anterior sobre levantamento de custos dos processos de produção da empresa.

As categorias foram utilizadas para agrupar as palavras que têm significados semelhantes, e que, segundo critério subjetivo do avaliador, representam quase o mesmo sentido em relação ao objetivo (estímulo) solicitado.

Foram construídas 15 categorias, cada qual denominada pela palavra da categoria que recebeu o maior número de referências.

As categorias foram apresentadas em ordem decrescente de importância, com o número total de referências feitas na categoria, o seu subconjunto de palavras para que todos pudessem identificar as palavras que usaram no contexto geral de cada categoria, vindo cada referência seguida do respectivo número de citações entre parênteses.

4.3.2.3 Classificação das Palavras em Categorias Conceituais

1 Sucesso - 62: Sucesso (10); Conquista (5); Liderança (5); Progresso (4); Dinheiro (3); Prosperidade (3); Brilhante (2); Força (2); Grandeza (2); Símbolo (2); A mais digna (1); Alcançar (1); Chique (1); Colher frutos (1); Conhecida (1); Conquista do seu ideal (1); Consolidação (1); Exemplar (1); Fama (1); Firmeza (1); Forte (1); Globalizada (1); Grande futuro (1); Importante (1); Lucratividade (1); Nova (1); Ótima (1); Popular (1); Promissor (1); Segurança (1); Ser importante (1); Vencer (1); Vitória (1); Vitoriosa (1).

2) Responsabilidade - 52: Responsabilidade (11); Disciplina (9); Dedicção (7); Higiene (4); Atenção (3); Atitude (2); Determinação (2); Deveres (2); Assiduidade (1); Compromisso (1); Disponibilidade (1); Disposição (1); Empenho (1); Força de vontade (1); Limpeza (1); Perseverança (1); Pontualidade (1); Se importar (1); Ser prestativa (1); Superação (1).

3) União - 43: União (15); Companheirismo (9); Amizade (4); Equipe (2); Harmonia (2); Parceria (2); Amenizar situações desagradáveis (1); Cooperação entre os funcionários (1); Cordialidade (1); Família (1); Interatividade (1); Ser gentil (1); Socialismo (1); Solidariedade (1); Trabalhar em conjunto (1).

4) Futuro - 39: Futuro (7); Planejamento (6); Concorrência (3); Clareza (2); Oportunidade (2); Renovação (2); Buscar longe (1); Conflitos (1); Empreendimento (1); Empresa (1); Evolutiva (1); Inovadora (1); Inovar (1); Investimento (1); Mais empresas (1); Marketing (1); Mensagem (1); Metas (1); Modernização (1); Mudança (1); Objetividade (1); Objetivos (1); Opiniões (1).

5) Qualidade - 37: Qualidade (10); Atendimento (3); Bom atendimento (3); Qualidade nos serviços (3); Qualidade de alimentos (3); Conforto (2); Perfeição (2); Atender cada vez melhor o cliente (1); Bem estar do hóspede (1); Boa alimentação (1); Confortável (1); Lazer para o turista (1); Qualidade de trabalho (1); Qualidade no atendimento (1); Referência de qualidade (1); Satisfação ao cliente (1); Sofisticação (1); Ter bons serviços (1).

6) Satisfação (com o trabalho) - 36: Satisfação (12); Amor (5); Alegria (3); Agradável (1); Amor pelo trabalho (1); Beleza (1); Felicidade (1); Gostar do que faço (1); Gratificação (1); Gratificar (1); Motivação (1); Orgulho (1); Otimismo (1); Paz (1); Saúde (1); Ser feliz (1); Simpatia (1); Sorrir (1); Sorriso (1).

7) Respeito - 34: Respeito (17); Compreensão (4); Atenção aos funcionários (1); "Atenciosidade" (1); Atencioso (1); Bom Relacionamento (1); Diálogo (1); Direitos (1); Humildade (1); Humilde (1); Liberdade (1); Paciente (1); Sabedoria (1); Ser compreensivo com os funcionários(1); Soberania (1).

8) Educação - 31: Educação (4); Conhecimento (3); Melhor mão-de-obra (3); Aperfeiçoamento (2); Melhoria (2); Qualificação (2); Aprendizados (1); Aprendizagem (1); Criatividade (1); Cursos (1); Desenvoltura (1); Diplomacia (1); Máximo treinamento (1); Melhor treinamento (1); Melhorar (1); Promover cursos (1); Qualificar os seus funcionários (1); Refinamento (1); Treinamento (1); Treinamento profissional (1); Treinar todo o pessoal periodicamente (1).

9) Crescimento - 29: Crescimento (15); Desenvolvimento (4); Desenvolver (2); Progredir (2); Buscar parcerias (1); Crescimento futuro (1); Desenvolvimento para o capital (1); Expansão (1); Grande (1); Mais trabalho (1).

10) Profissionalismo - 29: Profissionalismo (14); Competência (10); Capacidade (2); Crescimento profissional (2); Ser profissional (1).

11) Organização - 28: Organização (16); Comunicação (2); Tarifa reduzida (2); Boa Administração (1); Controle (1); Divulgação da empresa (1); Funções (1); Gestão (1); Organizada (1); Reunião (1), Uma boa estrutura (1).

12) Honestidade - 25: Honestidade (6); Confiança (4); Fidelidade (4); Postura (3); Sinceridade (2); Caráter (1); Lealdade (1); Moralidade (1); Princípio (1); Séria (1); Seriedade (1).

13) Desempenho - 23: Desempenho (8); Agilidade (2); Desempenho de todos (2); Dinamismo (2); Eficaz (2); Eficiente (2); Produtividade (2); Confiabilidade (1); Desempenho dos funcionários (1); Dinâmico (1);

14) Trabalho -18: Trabalho (7); Emprego (5); Ação (1); Atuação (1); Batalha (1); Ocupação (1); Querer (1); Trabalhar (1).

15) Reconhecimento -10: Reconhecimento (5); Bom salário (1); Pagamento em dia (1); Reconhecer o esforço de cada um (1); Renda (1); Valorização (1).

Foram realizadas 510 referências no total, sendo descartadas as palavras: bauru, americano, misto, vermelho, e bom que foi citada dez vezes pela mesma pessoa. Assim foram consideradas 496 palavras, 226 diferentes, que deram origem às 15 categorias.

4.3.2.4 O Significado das Categorias

No significado das categorias buscou-se exprimir o sentido dado ao seu conjunto de palavras no contexto estabelecido pelos funcionários do hotel para o planejamento da empresa.

Os significados assumidos foram os seguintes:

- a) Sucesso: relaciona-se ao alcance de uma posição de destaque para a empresa;
- b) Responsabilidade: mostra a significação da coerência de conduta e de dedicação ao trabalho;
- c) União: diz respeito ao trabalho de equipe, com colaboração entre as pessoas, para alcançar objetivos comuns;
- d) Futuro: denota a preocupação com a ação ordenada, planejada, para o enfrentamento do futuro;
- e) Qualidade: significa a busca do aperfeiçoamento constante dos serviços prestados;
- f) Satisfação (com o trabalho): coloca a necessidade do trabalho trazer prazer, realização, bem estar;

g) Respeito: refere-se a um princípio de sociabilidade humana muito valorizado na cultura local;

h) Educação: demonstra o reconhecimento da necessidade de constante aperfeiçoamento do pessoal;

i) Crescimento (da empresa): representa o simples crescimento da empresa, sem relacioná-la a uma posição de destaque;

j) Profissionalismo: remete à atitude profissional, à competência que todos os trabalhadores devem possuir;

k) Organização: explicita a necessidade de organizar a empresa nos atuais marcos estratégicos;

l) Honestidade: evidencia outro princípio básico do relacionamento social de um grupo: a confiança;

m) Desempenho: implica na mensuração do trabalho de cada um;

n) Trabalho: expõe a necessidade da luta pela sobrevivência; e,

o) Reconhecimento: demonstra a expectativa de reconhecimento adequado ao trabalho bem realizado.

4.3.2.5 As Questões de Contextualização

A indagação onde se pediu a construção de uma frase explicando o que era planejamento da empresa obteve sessenta e duas respostas (96,9% do total de questionários considerados).

A pergunta “você participa do planejamento da empresa? Sim ou não. Se a resposta for “sim“, diga como participa; se for “não“, diga porquê não participa”; recebeu sessenta e três respostas (98,4% dos questionários considerados), sendo cinquenta e um sim e doze não (81% e 19%, respectivamente, dos que as responderam).

O complemento das respostas a este item, que por ser aberto poderia trazer mais de uma explicação, não foi colocado por cinco dos funcionários que marcaram sim ou não na primeira parte. Logo, cinquenta e oito pessoas (92,1% dos que responderam ao item), procuraram explicar como, ou porque não, participavam do planejamento da empresa.

Dentre os que responderam que participavam, trinta e três o faziam procurando fazer bem o seu trabalho; sete, assistindo às reuniões e se informando da situação e interesses da empresa; outros tantos dando idéias; dois, colaborando com todos e um absorvendo informações dos clientes; enquanto apenas cinco comunicaram participar efetivamente da elaboração do planejamento, dos quais dois de forma geral: “gerando idéias e planos”, “traçando as metas, implementando os processos, gerenciando as etapas, acompanhando os resultados”, e três em aspectos setoriais: dois definindo o marketing e estratégias de comercialização e um relativamente à delimitação do quadro de funcionários.

Entre os que manifestaram não participar do planejamento da empresa quatro não acrescentaram complemento à resposta, seis expressaram que tal atividade não faz parte das suas tarefas; três alegaram não haver oportunidade; e um diz que é por ser novato no mercado de trabalho.

Viu-se pelas respostas que embora a grande maioria dos funcionários do hotel não tenha atuação efetiva no processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa, apesar dele não existir formalmente, há uma sensível disposição à colaboração. Tal situação se manifesta, às vezes, de forma enfática: “não temos oportunidade. Seria melhor se todos participassem, pois dessa forma

iríamos saber o objetivo da empresa”; ou, ainda, “porque a minha função ainda não me dá o prazer de poder colaborar desta forma, mas espero logo poder responder a esta pergunta positivamente”.

Em relação à pergunta “você sabe o que empresa pretende para o futuro? Sim ou não. Se a resposta for “sim”, o que ela pretende? “; houve três questionários sem resposta, sete não e cinquenta e quatro sim (em sessenta e quatro questionários considerados). Destes últimos, três não acrescentaram complemento à resposta.

No complemento deste item, também, por ser aberto, cabia mais de uma explicação. Desta forma vinte e cinco responderam que a empresa pretende crescer; dezesseis, ter qualidade; quinze, ser bem sucedida; dez, desenvolver-se; nove, melhorar a situação dos funcionários e três, lucrar.

Foi verificado nas questões de contextualização que embora grande parte dos questionados indique participação no planejamento da empresa através da procura em exercer bem o seu papel no dia-a-dia, fica evidente que a maioria não é chamada a contribuir para o planejamento do hotel, apesar da disponibilidade dos trabalhadores para colaborarem nessa tarefa. Isto é claramente manifestado por uma resposta em que o funcionário, informando não participar do planejamento da empresa, completou dizendo que não participava “porque a minha função não me dá, *ainda* (grifo nosso), o prazer de poder colaborar desta forma. Mas espero logo poder responder esta pergunta positivamente”.

Observou-se, portanto, que sempre houve alta representatividade dos participantes da pesquisa sobre o total de funcionários, porque em todas as perguntas sempre foi conseguido um índice superior a 70% de retorno, contando-se o conjunto total de funcionários do hotel.

4.3.3 O Questionário 2

O segundo questionário (Apêndice II), tinha por objetivo inicial mostrar a cada funcionário que seu trabalho havia sido considerado e que estava presente em meio ao resultado geral obtido, tal qual a idéia do processo de agregação da construção de mapas cognitivos como proposta por (ENSSLIN ,1998).

Além disso, pretendia iniciar um processo de homogeneização das idéias esparsas sobre o tema planejamento da empresa, concentrando a linguagem utilizada pelo grupo em um conjunto menor de quinze categorias, cujo sentido se buscava transferir para cada um através de um significado mais preciso de cada categoria para o conjunto de trabalhadores do hotel.

Isto foi feito pedindo-se a cada um que procurasse apreender o significado de cada categoria, que nelas identificasse as palavras que havia usado anteriormente e que lhes haviam dado origem, e que passassem a usar, se possível, o nome dado à categoria quando desejassem manifestar o mesmo significado.

Cada categoria passava a representar como uma nuvem que continha diversas percepções para um determinado significado, tal como o proposto por Bougon (1992), para os conceitos congregados.

Os objetivos principais, porém, eram construir o pólo oposto para cada um dos conceitos, ou categorias, já formulados, com o pedido que listassem as idéias ou palavras que lhes viessem à mente “em oposição a (ao contrário de)” , para cada uma das quinze categorias já construídas; e dar início ao processo de hierarquização através das perguntas “porque é importante” (para estabelecer o vínculo subalterno) e “porque é necessário” (para a ligação superior), a serem respondidas com quantas palavras ou idéias desejassem.

Deste modo o procedimento de hierarquização tal qual proposto por Montibeller Neto (1996; 2000), seria mantido.

Havia, ainda, espaço para manifestações livres, e a reafirmação dos compromissos de atender a qualquer consulta, preservar o sigilo pessoal quanto ao fornecimento de informações e apresentar os resultados da pesquisa a todos os funcionários.

4.3.3.1 Situação de aplicação

O segundo questionário foi distribuído entre aos funcionários no início do mês de novembro de 2.000, em reunião mensal promovida pela administração do Hotel com o maior número possível de empregados disponíveis na ocasião: cerca de 30 presentes.

Nas reuniões mensais é praxe acontecer a comemoração dos aniversariantes do mês, sendo, portanto, uma reunião festiva de integração social. Naquela ocasião ocorreu, inclusive, a posse da nova CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

Na oportunidade, expus rapidamente os resultados do primeiro questionário, agradei a colaboração encontrada e apresentei o segundo.

Mas percebia-se no ar uma atmosfera carregada. Muitos homens apresentavam semblante entristecido e muitas mulheres exibiam a maquiagem do rosto marcada por sulcos de lágrimas. Vários tinham os olhos e narizes inchados e vermelhos.

Mais tarde descobriu-se que a Gerente Geral, pessoa da maior liderança entre os funcionários e ausente da reunião, estava em seu último dia de trabalho, pois se transferia para outra empresa do mesmo ramo, situada em outro estado.

4.3.3.2 Resultados Obtidos

Só houve retorno de vinte e um dos setenta e quatro questionários distribuídos aos funcionários, ou seja, cerca de 28% do total de empregados o devolveram.

Tal resultado contrastava fortemente com o obtido na primeira etapa quando foram devolvidos sessenta e oito questionários, ou seja, 92% do total.

Os questionários recebidos, porém, mostravam que era possível a continuidade de aplicação da técnica proposta.

Mas era necessário identificar o motivo de tal queda na participação.

Em conversa com a administração superior da empresa foi sugerido por eles que o impacto causado pelo afastamento da antiga Gerente Geral, que possuía forte liderança entre o pessoal, que estimulava a participação de todos na pesquisa e a coincidente distribuição do segundo questionário no mesmo dia e momento em que se abatia sobre o pessoal a notícia negativa, poderia haver gerado uma reação de rejeição e a displicência em relação ao mesmo.

Porém existia a dúvida de que além dessa possibilidade poderia haver dificuldades em relação à própria estruturação do instrumento, talvez muito complexo. Por isso resolveu-se proceder a uma investigação mais apurada sobre o ocorrido através da elaboração de novo questionário, específico para nortear tal procura.

Além disso, ficou decidido, também, que se voltaria a aplicar o segundo questionário em outro momento psicológico, um pouco mais adiante.

4.3.3.2.1 Resultados Parciais do Segundo Questionário

Dois questionários foram desconsiderados: um por não trazer respostas e outro por conter apenas respostas esparsas e desconexas.

Para o quesito que solicitava o que cada um considerava como “oposições” às categorias inicialmente construídas, oito pessoas responderam logicamente sete também responderam segundo a lógica prevista, porém deixaram parte das categorias sem resposta; três erraram, colocando o que achavam ser o significado da categoria ao invés da sua oposição; e um não respondeu.

Para o pedido de explicitação de “porque é importante” cada categoria para a construção do planejamento estratégico da empresa, treze o fizeram com lógica correta; dois igualmente a acertaram, mas deixaram parte sem respostas; ninguém errou a lógica; e quatro não responderam ao item.

Quanto à pergunta sobre “porque é necessária” a categoria para o planejamento do Hotel, doze responderam logicamente; da mesma forma que dois outros que, porém, não completaram as respostas; não houve erros lógicos; e, cinco deixaram em branco todo o segmento.

Viu-se, portanto, que ao menos quinze dos dezenove que tiveram os questionários considerados entenderam o pretendido nas perguntas, respondendo-as de forma lógica, porém, às vezes, não o fazendo completamente.

Como foi resolvido que seria reapresentado o segundo questionário, em outro momento, o que de fato aconteceu, os resultados serão mostrados adiante expressando o que foi colhido em ambas as etapas.

4.3.4 O Questionário 3

O terceiro questionário (Apêndice III), não tinha por objetivo atingir a todos os funcionários do Hotel.

Sua finalidade era analisar porque o segundo questionário havia recebido, relativamente ao primeiro, pouca atenção dos funcionários, e como eles se sentiam ao participar de tal pesquisa.

Ele continha uma rápida introdução agradecendo a colaboração de todos, explicando que devido ao recebimento de um número muito menor de devoluções do segundo questionário em relação ao primeiro, havia surgido a curiosidade de saber-se o porquê disso, e como estava sendo percebida a pesquisa pelos funcionários do hotel, além de reafirmar não ser necessária a identificação dos que os respondessem.

Em seguida constavam perguntas sobre se o entrevistado havia respondido ao segundo questionário; se o havia respondido individualmente ou em grupo; se não o havia respondido, qual o motivo; se o sujeito havia trocado idéias com colegas de trabalho antes de respondê-lo; se respondeu apenas parte dele, qual a razão; que impressão teve do resultado do primeiro questionário, se leu o resultado do primeiro questionário o que tinha achado; se tinha interesse em participar do planejamento do Hotel e porquê; findando com um espaço para comentários livres e com os meios pelos quais cada um poderia comunicar-se diretamente com o pesquisador.

4.3.4.1 Situação de aplicação

A aplicação foi feita no início de dezembro de 2000, através de reuniões com grupos de funcionários, cada qual contendo de cinco a dez pessoas por vez, em uma mesma tarde. Na medida em que havia disponibilidade do pessoal para reunir-se com o pesquisador, os grupos eram encaminhados a uma sala, onde para cada grupo era comentada a pesquisa como um todo, explicado o resultado do primeiro questionário e o número de documentos devolvidos do segundo, e a razão pela qual se buscava investigar o que acontecera de diferente no comportamento dos funcionários em relação a este trabalho entre o primeiro e o segundo questionário.

Em seguida o questionário era distribuído entre os presentes e respondido imediatamente.

4.3.4.2 Os Resultados do Terceiro Questionário

Trinta e sete funcionários responderam a este questionário, perfazendo exatamente a metade do total de empregados do Hotel, sendo eles dos mais diversos setores e níveis administrativos, representando uma amostra significativa do universo observado.

Um dos questionários devolvidos foi desconsiderado porque constava que quem o respondeu não havia recebido o segundo questionário.

Dos trinta e seis considerados vinte e cinco (69,4%), informaram haver respondido ao segundo questionário, o que contrariava a realidade dos vinte e um efetivamente recebidos, mas respondê-lo não significava, necessariamente, tê-lo devolvido. Onze (30,6%), afirmavam não o haver respondido.

Em conversa com os empregados se tomou conhecimento do que um grupo de pessoas da governança reuniu-se e respondeu ao segundo questionário em conjunto, mas que não o havia entregado. Porém, para evitar

constrangimentos, não se procurou saber nem quem ou quantos haviam participado de tal grupo.

Dentre os que afirmaram haver respondido dezoito (76%), o fizeram individualmente; cinco (20%), o fizeram em grupo e um não respondeu. Ainda dentre os que afirmaram haver respondido ao questionário 2, treze (52%), disseram haver trocado idéias com colegas antes de respondê-lo; dez (40%), não o fizeram; e, dois nada disseram.

Portanto, percebe-se que dentre os que responderam à segunda etapa da pesquisa houve grande interação, verificando-se que foi fomentada uma reflexão coletiva sobre o planejamento da empresa ao menos em parte significativa do conjunto total de trabalhadores, e que tal processo, provavelmente, reafirmou a identidade do grupo.

Dentre aos que não haviam respondido ao segundo questionário sete (63,6%), informaram não o ter feito por não haver tido tempo; um (9,1%), por não se interessar; seis (54,5%), porque acharam difícil; dois (18,2%), esqueceram de o fazer; e, outros tantos afirmaram o haver perdido. Mais de uma resposta podia ser marcada. Ninguém assinalou a opção “não adianta nada respondê-lo”.

É possível inferir, quando se aventa a possibilidade que do conjunto de 53 funcionários que não devolveram o segundo questionário (74 do quadro total menos 21 que o responderam), 54,5% (29 pessoas), o acharam difícil de responder, ou seja, quase 40% do corpo total de funcionários. Conclui-se que o nível de dificuldade do segundo questionário era elevado demais em relação ao conjunto de empregados ao qual se destinava, talvez por inexperiência do autor, talvez pelo nível de qualificação formal dos pesquisados, ou ambos.

Além disso, apesar de não se poder mensurar, detectou-se uma evidente queda do interesse em participar da pesquisa naquele momento, em relação ao manifestado na primeira aplicação.

Dos que informaram haver respondido ao segundo questionário (25), dezessete (68%), não explicaram porque o fizeram apenas em parte. Dentre os oito que responderam: quatro (50%) disseram não haver tido tempo; três (37,5%), haverem respondido apenas o que lhes interessava; dois (25%), assinalaram estar muito complicado; e, um (12,5%), marcou “desinteressou-se”.

Aqui também se identificou um menor interesse na participação da pesquisa e um certo grau de dificuldade em fazê-lo, embora menor que dentre os que não se fizeram presentes à segunda etapa, o que era esperado por se tratar do subconjunto dos que haviam participado.

Quanto ao recebimento do resultado do primeiro questionário, sete (19,4%), não responderam. Nos vinte e nove questionários que traziam resposta a este item, onde, também, podia ser marcada mais de uma alternativa, quatorze (48,3%), acharam interessante; dez (34,5%), sentiram-se considerados; oito (27,6%), tomaram o fato por muito interessante; dois (6,9%), manifestaram haver pouco acrescentado; e, um (3,5%), não achou nada.

Portanto se for levado em conta a pior hipótese, segundo a qual os sete que não responderam a questão (dos quais três não responderam ao segundo questionário e quatro sim), os dois que disseram haver pouco acrescentado (que participaram da segunda etapa), e um (que não respondeu ao segundo questionário), que não achou nada, perfazendo dez que poderiam não se sentir concernidos pelo assunto, ter-se-ia 27,8% (10 / 36), que não se motivaram com o conhecimento do resultado do primeiro questionário, contra 72,2% que acharam bom haver tomado conhecimento do resultado do primeiro questionário.

Indagados sobre o que acharam da leitura do resultado do primeiro questionário, cinco (13,9%), não responderam à pergunta. Dentre os trinta e um que deram sua opinião, a qual poderia comportar várias alternativas, foram assinaladas: útil para saber o pensamento de todos sobre o planejamento do hotel: dezesseis (51,6%); foi importante saber o resultado da pesquisa: onze (35,5%); lhe trouxe novos pensamentos sobre o planejamento do hotel: onze (35,5%); permitiu aumentar o seu conhecimento: oito (25,8%); foi fundamental para responder ao segundo questionário: sete (22,6%); fácil de entender: um (3,2%); difícil de entender: sete (22,6%); mais ou menos complicado: quatro (12,9%); ficou na mesma situação de antes: um (3,2%); nem leu o resultado do primeiro questionário; um (3,2%); era indiferente para responder ao segundo questionário: um (3,2%); e, as seguintes opções não foram assinaladas nenhuma vez: ficou aborrecido e achou perda de tempo.

Uma análise mais detalhada deste quesito permitiu verificar que os funcionários que assinalavam que o resultado do primeiro questionário era difícil de entender (dez), ou mais ou menos complicado (cinco, já que uma pessoa marcou ambas as respostas), somados àqueles que não o responderam perfaziam 41,7% do total de 36 questionários considerados. Por isso, é possível, efetivamente, um elevado grau de dificuldade para o nível geral dos sujeitos pesquisados. Porém, é interessante saber que além dos cinco que não responderam ao quesito e daquele que nem leu o resultado do primeiro questionário, apenas dois dos que encontraram dificuldade em entendê-lo não perceberam contribuições na leitura dos resultados. Assim, os que consideram haver sido beneficiados com tal exercício correspondem a 77,8% da amostra.

Buscando a leitura deste último índice por outro caminho, observou-se que 25 sujeitos assinalaram ao menos uma das seguintes respostas: foi útil para saber o pensamento de todos sobre o planejamento do hotel, permitiu aumentar o seu conhecimento, e lhe trouxe novos pensamentos sobre o planejamento do hotel, corroborando, assim, com 80,7% dos indivíduos a hipótese de que o exercício fazia crescer a reflexão geral dos funcionários acerca da realidade do hotel.

Perguntados sobre se tinham interesse em participar do planejamento do hotel, vinte e sete (75%), responderam “sim”, um (2,8%), respondeu “não”, e oito (22,2%), não responderam à questão.

Separando-se nesse último item os que afirmaram haver respondido ao segundo questionário (25), dos que disseram o contrário (11), temos, no primeiro caso: vinte e duas (88%), pessoas que informaram possuir interesse em participar do planejamento do Hotel, ou seja, assinalaram a resposta “sim”, contra nenhuma resposta “não”, enquanto três (12%), não responderam. No conjunto dos que não responderam ao segundo questionário encontrou-se: seis (54,5%), “sim”; um (9,1%), “não”; e, cinco (45,5%), que não responderam.

Tal resultado confirma a hipótese de que há interesse dos funcionários em participar do processo de planejamento do Hotel.

Concluiu-se, também, que o desinteresse quando da participação na segunda etapa era uma consequência da infelicidade do momento organizacional que coincidiu a saída de uma gerente muito querida com a aplicação do segundo questionário, ampliado ou catalisado pelo nível de dificuldade excessivamente alto, o que dificultou sua percepção por significativo número de funcionários do Hotel.

Em decorrência destas análises e do encontrado nos questionários devolvidos da segunda etapa e de conversas entabuladas com vários funcionários, de acordo com a administração superior do Hotel, foi necessário ajustar o segundo questionário para que, reformulado, fosse distribuído apenas àqueles que ainda não o haviam respondido, buscando alcançar o mesmo objetivo anterior.

4.3.5 O Questionário 4

O objetivo do quarto questionário (Apêndice IV), era colher as mesmas informações pretendidas no segundo, porém buscando um mecanismo mais acessível ao conjunto dos trabalhadores do Hotel, uma vez que ficou evidenciada a dificuldade de muitos para acompanhar e entender um documento tão extenso e de manejo complexo para a aposição das suas opiniões.

Partindo do pressuposto que era necessário o levantamento das informações pertinentes à construção do conceito pela determinação do pólo oposto e ao estabelecimento da hierarquização superior e inferior de cada conceito segundo os mecanismos definidos pelo método proposto em Ensslin *et al.* (1998), e que as categorias estavam, em princípio, corretamente construídas de acordo com técnica proposta por Bardin (1979), não cabia alteração que afetasse tais fundamentos.

Além do mais, o nível de instrução formal dos sujeitos pesquisados era um dado do problema, não podendo, pelos próprios pressupostos desta tese, levar a uma modificação na conduta de abrangência dos atores enquetados.

Logo, a reflexão do autor sobre a forma do questionário dois apontou para quatro variáveis que, possivelmente, haviam ampliado sua complexidade: a quantidade de informações presentes que dava ao exercício um volume de aparência desencorajadora para os que iriam enfrentá-lo; o distanciamento físico entre a estrutura da pergunta, ou a questão em si, e o objeto sobre o qual se inquiria; os modos duplos de colocação das três perguntas-chaves relacionando idéias ou palavras, e, especificamente no caso da pergunta 1, em oposição a (ao contrário de); e na proposição da terceira pergunta porque é necessário.

Com base nisto toda a parte de apresentação dos resultados, necessária para a compreensão do processo e sua continuidade, foi separada do corpo do questionário, constituindo um documento complementar, de mais fácil manuseio para a formulação das respostas, o que suavizou significativamente a aparência do questionário em si, na expectativa de que gerasse menor reação

que o aspecto psicológico sugerindo um de grande volume de trabalho a ser feito como na situação anterior. Tal documento não precisava ser devolvido, ficando em propriedade dos funcionários.

Procurou-se, também, eliminar o distanciamento que havia entre a formulação das questões e o objeto sobre o qual se dirigia a pergunta, repetindo-a a cada vez, na esperança de que fosse facilitada a compreensão do que se desejava.

Buscou-se simplificar as perguntas formulando-as diretamente, sem estabelecer qualquer restrição quanto às respostas, sendo que em relação à primeira pergunta, guardou-se a forma “qual é o contrário de...” julgada de mais comum entendimento.

E, finalmente, modificou-se a proposição da terceira pergunta dando-lhe a seguinte construção: “para... é necessário?”.

4.3.5.1 Situação de Aplicação

No início da semana que antecedia o Natal de 2000, foram distribuídos o quarto questionário e seu complemento a todos os funcionários, pelos chefes dos diversos setores do Hotel, devidamente instruídos para lembrar aos empregados que aqueles que já haviam devolvido o questionário dois não deviam retornar o atual. Foi, também, pedida pressa em responder ao solicitado para evitar o atropelo do aumento de trabalho inerente à alta estação que já estava bem próxima.

O clima negativo do momento da aplicação do segundo questionário havia sido, aparentemente, superado, sendo que o Hotel era, então, dirigido por um colegiado formado pelos seus gerentes, encabeçado pelo Gerente Financeiro.

Após os diversos contatos pessoais com grande número de funcionários por ocasião da aplicação do terceiro questionário, era sensível a predisposição à participação do processo de construção do planejamento do Hotel, além da ação do espírito natalino de confraternização, de colaboração e de solidariedade que já se encontrava no ar.

Algumas pessoas trocaram idéias com os colegas antes de responderem ao questionário, o que se considera bom, pois tende a ampliar a consciência coletiva sobre o problema.

4.3.5.2 Os Resultados do Quarto Questionário

Foram devolvidos trinta e três exemplares do quarto questionário de um possível retorno total de cinquenta e três, ou seja, cerca de 62%, uma vez que foi pedido aos funcionários que apenas aqueles que não haviam entregado o segundo questionário, vinte e um em setenta e quatro, o respondessem.

Dos trinta e três devolvidos um foi desconsiderado porque todas as suas respostas apresentavam reformulações negativas das perguntas.

Com relação ao estabelecimento dos contrários das categorias iniciais vinte e quatro (75%), apresentaram respostas logicamente de acordo com a pergunta, três (9,4%), possuíam lógica correta, mas deixavam parte das perguntas sem resposta; e, cinco (15,6%), mostravam lógica incorreta, respondendo o que significava cada categoria.

As questões sobre “por que é importante cada categoria” exibiram vinte e oito (87,5%) respostas logicamente corretas, e quatro (12,5%), com lógica certa, mas com parte das perguntas sem resposta.

Quanto à pergunta “para cada categoria é necessário” vinte e seis (81,3%), continham respostas lógicas; quatro (12,5%), acertaram a lógica, mas deixaram parte das questões sem resposta; uma (3,1%), tinha lógica equivocada, aparentemente aproximando os significados de para... é necessário e por que é importante...; e, um (3,1%), não respondeu ao quesito.

4.3.6 Comparação dos Resultados Quantitativos do Segundo e Quarto Questionários

Como tanto o segundo quanto o quarto questionários tinham o mesmo objetivo, porém forma diferente, tornou-se interessante observar se houve melhoria na forma de colocar o quarto questionário em relação ao segundo, comparando-se os seus resultados quantitativos, através do Quadro 1, que mostra a comparação dos resultados observados entre os questionários 2 e 4.

Ficou evidente a melhoria no desempenho geral em relação ao objetivo pretendido. O percentual de questionários devolvidos sobre o total possível mais do que dobrou.

Pôde-se perceber que os percentuais de “lógica de resposta correta”, e “lógica correta, porém parte sem resposta” são significativamente superiores para o quarto questionário em relação ao segundo.

Portanto, foi possível concluir que houve uma sensível melhora de qualidade na aplicação do quarto questionário em relação ao segundo, considerando-se, entretanto, além das mudanças de forma, o melhor estado de

ânimo dos funcionários no momento da aplicação da segunda tentativa, e o esforço de explicação do pretendido diretamente junto aos empregados do Hotel.

Para a análise do conteúdo das respostas admitiu-se que aqueles que responderam ao segundo questionário, mesmo tendo sido identificadas dificuldades na sua construção, teriam encontrado disposição suficiente para o enfrentamento da situação, ou maior capacidade de entendimento que lhes tenha facilitado captação do pretendido.

Logo, como dos setenta e quatro funcionários, vinte e um já haviam respondido e devolvido o segundo questionário, restavam cinqüenta e três, dos quais trinta e três o responderam na segunda versão, perfazendo o total de cinqüenta e quatro devolvidos para a obtenção das mesmas informações, ou seja, 73% do total de funcionários.

Discriminação	2º Quest.	4º Quest.
Total de questionários devolvidos	21	33
Questionários devolvidos sobre o possível	28,4%	62,3%
Pergunta 1: Em oposição / O contrário	---	---
Lógica de resposta correta / *	8 (38,1%)	24 (72,7%)
Lógica correta, porém parte sem resposta / *	7 (33,3%)	3 (9,1%)
Lógica errada / *	3 (14,3%)	5 (15,2%)
Não respondeu / *	1 (4,8%)	0
Porque é importante ...?	---	---
Lógica de resposta correta / *	13 (61,9%)	28 (84,9%)
Lógica correta, porém parte sem resposta / *	2 (9,5%)	4 (12,1%)
Lógica errada / *	0	0
Não respondeu / *	4 (19,1%)	0
Para ... é necessário?	---	---
Lógica de resposta correta / *	12 (57,1%)	26 (78,8%)
Lógica correta, porém parte sem resposta / *	2 (9,5%)	4 (12,1%)
Lógica errada / *	0	1 (3%)
Não respondeu / *	5 (23,8%)	1 (3%)
Sem consistência / *	2 (9,5%)	1 (3%)

* - Percentual sobre o total de questionários devolvidos.

Quadro 1: Comparação Entre Resultados Quantitativos dos Questionários 2 e 4.

4.3.7 Resultado do Tratamento do Conteúdo das Informações Colhidas nos Segundo e Quarto Questionários

Sempre utilizando a análise de enunciação para a identificação do conteúdo das representações sociais, com as informações sobre o contrário das categorias inicialmente construídas, extraídas do material constante do Apêndice VI, pôde-se definir o significado de cada um dos conceitos básicos, percebendo-se o que, segundo o conjunto de trabalhadores do Hotel, significaria, por exemplo, o contrário de “alcançar sucesso”, estabelecendo, desse modo, os Pontos de Vista Elementares (os PVE's).

Em vários casos houve a emergência de pelo menos dois pólos opostos para a construção de construtos de mesmos pólos presentes (iniciais), o que daria origem a construtos conotativos. Porém, para evitar o crescimento da complexidade do mapa cognitivo, optou-se por adotar apenas o pólo oposto mais comum, ou, como segundo critério, o menos radicalmente oposto ao primeiro.

Os casos em que se exerceu tal opção foram os seguintes:

- 1 não alcançar prosperidade ao invés de falir, em oposição a alcançar sucesso;
- 2 haver individualismo ao invés de haver discórdia, em oposição a serem unidos;
- 3 não planejar ao invés de pensar só no presente ou desistir, em oposição a construir o futuro;
- 4 fazer sem qualidade ao invés de fazer sem dedicação, em oposição a fazer com qualidade;

- 5 não estar satisfeito com o que faz ao invés de estar desmotivado, em oposição a sentir satisfação com o trabalho;
- 6 ser desacatado ao invés de ser maltratado, em oposição a ser respeitado;
- 7 não procurar aprimoramento pessoal ao invés de permanecer bruto, em oposição a melhorar a educação;
- 8 não haver empenho no trabalho ao invés de fazer oposição aos interesses da empresa, em oposição a fazer crescer a empresa;
- 9 não ter competência ao invés de ser irresponsável, em oposição a trabalhar com profissionalismo;
- 10 funcionar sem controle ao invés de funcionar desorganizadamente, em oposição a funcionar organizadamente;
- 11 ser desonesto ao invés de não ser confiável, em oposição a haver honestidade;
- 12 não avaliar ao invés de ser ineficiente, em oposição a medir o desempenho de cada um; e,
- 13 trabalhar por prazer ao invés de não se interessar pelo trabalho, em oposição a trabalhar por necessidade.

As perguntas “por que é importante...” e “para... é necessário” serviram para estabelecer uma relação hierárquica, ou de subordinação, entre os conceitos básicos, ao mesmo tempo em que as respostas acrescentavam novos conceitos, resultantes do pensamento coletivo, mas, também, da reflexão individual sobre o conceito básico.

Como o contexto em que as respostas foram colocadas já era conhecido, o próprio conjunto de respostas para “por que é importante...” e “para... é necessário”, fez “emergir”, sempre aos olhos do facilitador, os novos conceitos de forma completa, com ambos os pólos construídos pelo mesmo.

Na verdade a maioria dos novos conceitos, senão a totalidade, já estava presente em meio aos conjuntos originais de construtos. Com o processo de hierarquização os novos significados afloraram, sendo, às vezes, relativamente sutis as diferenciações em relação aos primeiros.

Ao findar o levantamento das respostas às questões “porque é importante...” identificou-se, através do material exposto no Anexo VII, quatorze novas classes de conceitos, os quais, apenas por seus primeiros pólos, encontram-se listados a seguir,: “Haver confiança”, “Necessitar trabalhar coletivamente”, “Melhorar o ambiente de trabalho”, “Satisfazer o cliente”, “Atender exigências da empresa”, “Melhorar a auto-estima”, “Melhorar a comunicação”, “Acompanhar o desenvolvimento da sociedade”, “Aumentar oportunidades profissionais”, “Trabalhar mais facilmente”, “Indicar necessidade de aprimoramento individual”, “Haver motivação”, “Haver segurança”, e “Melhorar de vida”.

Surgiu, também, o conceito “Dar valor ao trabalho”, mas, posteriormente ele não foi considerado porque só se relacionava com “Trabalhar por necessidade”, não sendo possível encaixá-lo no contexto geral, e por não apresentar consistência junto ao pensamento coletivo quando da análise da pergunta “para... é necessário”.

Após a análise das respostas às perguntas “para... é necessário” afloraram, ainda, pela análise do Anexo VIII, mais três novas classes: “Estar qualificado”, “Acompanhar exigências do mercado de trabalho”, e “Fazer com dedicação”.

Observou-se que no estágio anterior houve grande acréscimo de novas classes, quatorze, enquanto nesta etapa apenas três novas apareceram, dando margem à suposição de se estar beirando o esgotamento do processo de expansão do quadro mental do problema.

Os quinze conceitos iniciais: sucesso, responsabilidade, união, futuro, qualidade, satisfação (com o trabalho), respeito, educação, crescimento, profissionalismo, organização, honestidade, desempenho, trabalho e reconhecimento e seus respectivos significados foram, então, desenvolvidos assumindo as seguintes formas e significações:

1) Alcançar sucesso x Não alcançar prosperidade: relaciona-se ao alcance de uma posição de destaque para o hotel. O contrário é manter, relativamente, a posição atual;

2) Ter responsabilidade x Não ter compromisso: mostra a significação da coerência de conduta e de dedicação ao trabalho. A oposição é o exercício descompromissado das tarefas;

3) Serem unidos x Haver individualismo: diz respeito ao trabalho de equipe, com colaboração entre as pessoas, para alcançar objetivos comuns. O oposto é o personalismo, o individualismo, a valorização pessoal em detrimento da equipe;

4) Construir o futuro x Não planejar: denota a preocupação com a ação ordenada, planejada, para o enfrentamento do futuro. Seu oposto significa viver o dia-a-dia, sem buscar olhar longe no tempo;

5) Fazer com qualidade x Fazer sem qualidade: significa a busca do aperfeiçoamento constante dos serviços prestados. O inverso é fazer de qualquer jeito;

6) Sentir satisfação com o trabalho x Não estar satisfeito com o que faz: coloca a necessidade do trabalho trazer prazer, realização, bem estar. O contrário é sentir-se incomodado com seu trabalho;

7) Ser respeitado x Ser desacatado: refere-se a um princípio de sociabilidade humana muito prezado no meio ambiente local. Ser desacatado acarreta um sentimento de humilhação;

8) Melhorar a educação x Não procurar aprimoramento pessoal: demonstra o reconhecimento da necessidade de constante aperfeiçoamento de cada um. O inverso é sentir-se satisfeito com o nível de conhecimento que possui;

9) Fazer crescer a empresa x Não haver empenho no trabalho: representa o simples crescimento da empresa, sem relacioná-la a uma posição de destaque. O inverso é trabalhar sem o empenho de colaborar em todos os sentidos;

10) Trabalhar com profissionalismo x Não ter competência: remete à atitude profissional, à competência que todos os trabalhadores devem possuir. Não envolve somente conhecimento e treinamento, mas, também, postura pessoal. O contrário significa deficiência em qualquer desses aspectos;

11) Funcionar organizadamente x Funcionar sem controle: explicita a necessidade da empresa funcionar ordenadamente. O contrário é a falta de diretrizes claras, a constante improvisação;

12) Haver honestidade x Ser desonesto: evidencia um princípio básico do relacionamento social de um grupo. O inverso não significa, necessariamente, ser ladrão, mas, também, furtar-se às obrigações, inventar desculpas;

13) Medir o desempenho de cada um x Não avaliar: o acompanhamento do esforço de cada indivíduo permite diferenciar cada pessoa segundo suas capacidades e competências. O contrário não;

14) Trabalhar por necessidade x Trabalhar por prazer: expõe a necessidade da luta pela sobrevivência e a importância da manutenção do emprego. O oposto é a pessoa despreocupada com a sua sobrevivência, mas que dá valor ao trabalho; e,

15) Ser reconhecido x Não valorizar o funcionário: demonstra a expectativa de reconhecimento adequado ao trabalho bem realizado. A oposição é o desinteresse relativo à valorização do trabalho dos funcionários.

Os novos conceitos construídos, com ambos os pólos e os respectivos significados são:

16) Melhorar de vida x Não progredir: manifesta o desejo de que sua vida melhore de modo geral: fartura, estabilidade, felicidade, progresso, à medida em que o Hotel se desenvolva. A oposição é o trabalho para a manutenção da situação;

17) Aumentar oportunidades profissionais x Não ampliar oportunidades: significa haver possibilidades de progresso individual, do coletivo de funcionários e de outras pessoas. A contrapartida é a falta de oportunidades de crescimento profissional em geral;

18) Satisfazer o cliente x Não satisfazer: perceber o cliente satisfeito contra não fazer com que ele sinta que é o alvo do esforço de todos no hotel;

19) Trabalhar mais facilmente x Tornar o trabalho mais difícil: realizar com maior facilidade suas tarefas. O oposto é fazer do trabalho um exercício mais difícil;

20) Indicar necessidade de aprimoramento individual x Não perceber necessidade de aprimoramento: localizar lacunas pessoais de treinamento e qualificação. O oposto é não sanar deficiências;

21) Haver segurança x Não se sentir seguro: estar tranqüilo com a manutenção do emprego ao contrário de estar sempre preocupado com o dia de amanhã;

22) Melhorar o ambiente de trabalho x Manter o ambiente atual: exprime tornar o trabalho prazeroso. Manter o ambiente atual não significa que ele é ruim, mas que poderia ser melhor;

23) Haver motivação x Estar desmotivado: estar empolgado, contra estar desanimado;

24) Haver confiança x Não confiar: exprime o sentimento de confiança na ação dos colegas. O contrário é não confiar em todos os colegas;

25) Necessitar trabalhar coletivamente x Não precisar do trabalho coletivo: significa a consciência de que o trabalho num hotel precisa ser realizado em equipe. O contrário é não dar valor à integração de todos para a realização das tarefas;

26) Melhorar a auto-estima x Achar-se médio: sentir-se satisfeito consigo mesmo, realizar-se, estar bem. Achar-se médio significa ser apenas mais um no bolo geral, sem destaque;

27) Fazer com dedicação x Fazer sem dedicação: refere-se à procura permanente de fazer bem feito ao contrário de usar a “lei do menor esforço”;

28) Atender exigências da empresa x Não atender as exigências: coloca a necessidade do cumprimento das determinações. A contrapartida é não cumprir com suas obrigações;

29) Estar qualificado x Não possuir qualificação: é estar preparado para o exercício das suas funções. Não possuir qualificação significa não estar plenamente habilitado para o seu cargo;

30) Melhorar a comunicação x Ter dificuldade de comunicação: exprime a necessidade de melhoria da comunicação em geral: com os colegas de trabalho, com os clientes e na vida particular. O oposto é a dificuldade de entendimento recíproco;

31) Acompanhar o desenvolvimento da sociedade x Não acompanhar o desenvolvimento: significa evoluir com a humanidade em contraposição a não acompanhar tal desenvolvimento; e,

32) Acompanhar exigências do mercado de trabalho x Não acompanhar evolução do mercado: o exercício profissional tem se tornado cada vez mais complexo, necessitando maior conhecimento individual para sair-se bem. O contrário é não acompanhar tal evolução.

As trinta e duas classes de conceitos apresentadas expressavam o sentido coletivo dos trabalhadores do Hotel naquele momento, acerca do que devia ser considerado no Planejamento Estratégico Participativo da empresa, para que ela seja bem sucedida.

Da leitura das respostas dadas as questões “porque é importante...”, uma vez identificadas as novas classes de conceitos, e com a ajuda do programa “Decision Explorer”, foi iniciada a construção do Mapa Cognitivo do conjunto de trabalhadores do Hotel, propiciando o começo da hierarquização dos conceitos pelas ligações de influência, ordenando as classes no sentido dos meios para os fins. Tal como apresentado na Figura 9.

Pelo método de construção adotado por Montibeller Neto (1996; 2000), Ensslin e Dutra (1998), as novas classes criadas, que expandiram o mapa, também deveriam, por sua vez, ser alvo dos dois questionamentos feitos às quinze primeiras classes existentes, num processo recorrente tantas vezes quantas fossem necessárias em função de novas classes que surgissem, até que sem o aparecimento de qualquer novo conceito, ou quando da repetição de significados já existentes apresentados apenas sob outras formas, ficasse explícito o esgotamento do processo.

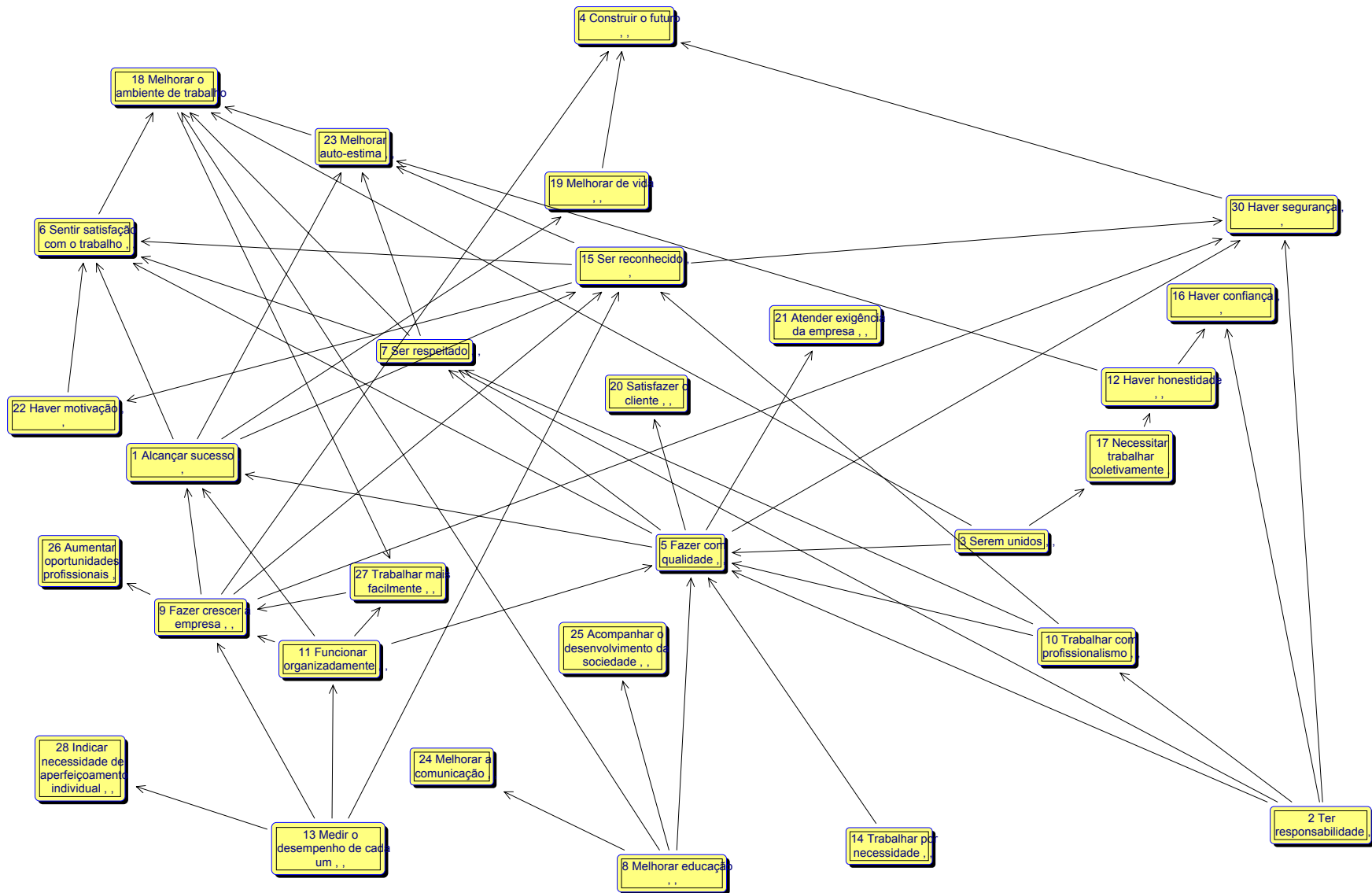


Figura 9: Hierarquização de Classes Para a Construção do Mapa Cognitivo Através das Respostas a “Porque é Importante ...” Formulada às 15 Primeiras Categorias – Etapa A.

Mas como o objetivo aqui era mostrar a exeqüibilidade do uso de técnica das Representações Sociais para a construção dos Mapas Cognitivos, resolveu-se restringir o levantamento e o tratamento de dados decorrentes do questionamento relativo aos quinze construtos iniciais, disponibilizados através dos questionários dois e quatro, estabelecendo tal limite para análise. Mesmo porque a pequena diferenciação entre os significados dos novos conceitos em relação aos primeiros, bem como o pequeno número de novos conceitos surgidos na última etapa em comparação com a anterior, pareciam já indicar o fechamento do esquema mental para a estruturação do mapa cognitivo do problema segundo a psique coletiva do conjunto de trabalhadores do Hotel.

Na seqüência, o próximo passo era o desenvolvimento do mapa pelo estabelecimento das ligações de influência entre as classes de conceitos, caminhando-se no sentido dos fins para os meios, pela análise das respostas às questões “para... é necessário”.

Neste momento enfrentou-se dois problemas. O primeiro deu-se porque o programa Decision Explorer disponível não permitia o tratamento de mais de trinta construtos, o que obrigava a mudança para um enfrentamento mais trabalhoso, porque misto entre o uso do programa e manual.

O segundo problema colocou-se no nível de complexidade alcançado pelo mapa cognitivo quando foram estabelecidas as relações de influência decorrentes das perguntas “para... é necessário”. Muitos laços e ligações mútuas de influência surgiram, complicando a hierarquização do mapa e, certamente, dificultando sobretudo a sua compreensão àqueles a quem interessava: o conjunto geral de empregados do Hotel.

As ligações duplas eram aquelas em que, por exemplo, **A** influenciava **B**, que, por sua vez, influenciava **A**.

Uma alternativa simples poderia ser considerar a ambos como um único conceito. Porém eles não possuíam o mesmo significado, sendo todos resultantes de manifestações efetivas dos sujeitos pesquisados.

Por isso resolveu-se manter todos os construtos existentes.

Foi mantido, inclusive “Trabalhar por necessidade”. Tal construto, surgido desde o primeiro questionário, pode ser notado como uma preocupação presente na mente do conjunto de atores, mas parece um pouco desarticulada do corpo de estruturação do problema, apresentando, inclusive, dificuldades para a alocação das respostas às questões “porque é importante...” e “para... é necessário”, como pode ser visto nos apêndices VII e VIII. A necessidade às vezes é vista como a luta pela sobrevivência e outras por ser o trabalho inerente ao homem.

Quando do tratamento da pergunta “porque é importante trabalhar por necessidade”, julgou-se identificar um novo conceito a ser considerado, aparecendo, inclusive, na Figura 9: “Dar valor ao trabalho”. Porém ele só se relacionava com “trabalhar por necessidade”, aparentando estar descontextualizado da problemática do planejamento do Hotel. Assim, como “Dar valor ao trabalho” ainda não havia sido apresentado ao conjunto de atores, decidiu-se eliminá-lo para não aumentar a complexidade do mapa sem efetiva contribuição à procura de estruturação do problema.

O resultado alcançado ao fim da etapa de estabelecimento de hierarquização dos conceitos pelas respostas a “para... é necessário” é visto na Figura 10.

É interessante observar-se que ao finalizar esta etapa do processo, o mapa cognitivo construído encontrava-se ao mesmo nível teórico dos mapas cognitivos congregados segundo a proposição de Montibeller Neto (1996 e 2000), Ensslin & Dutra (1998), uma vez que seus construtos ou classes, já tinham sido

agregados e que o método utilizado conduzia a uma aceitação tática dos resultados por serem comuns a todos os decisores.

A única diferença marcante se assumida tal situação seria que no primeiro método o mapa congregado é considerado pronto depois de sua visão e ceitação

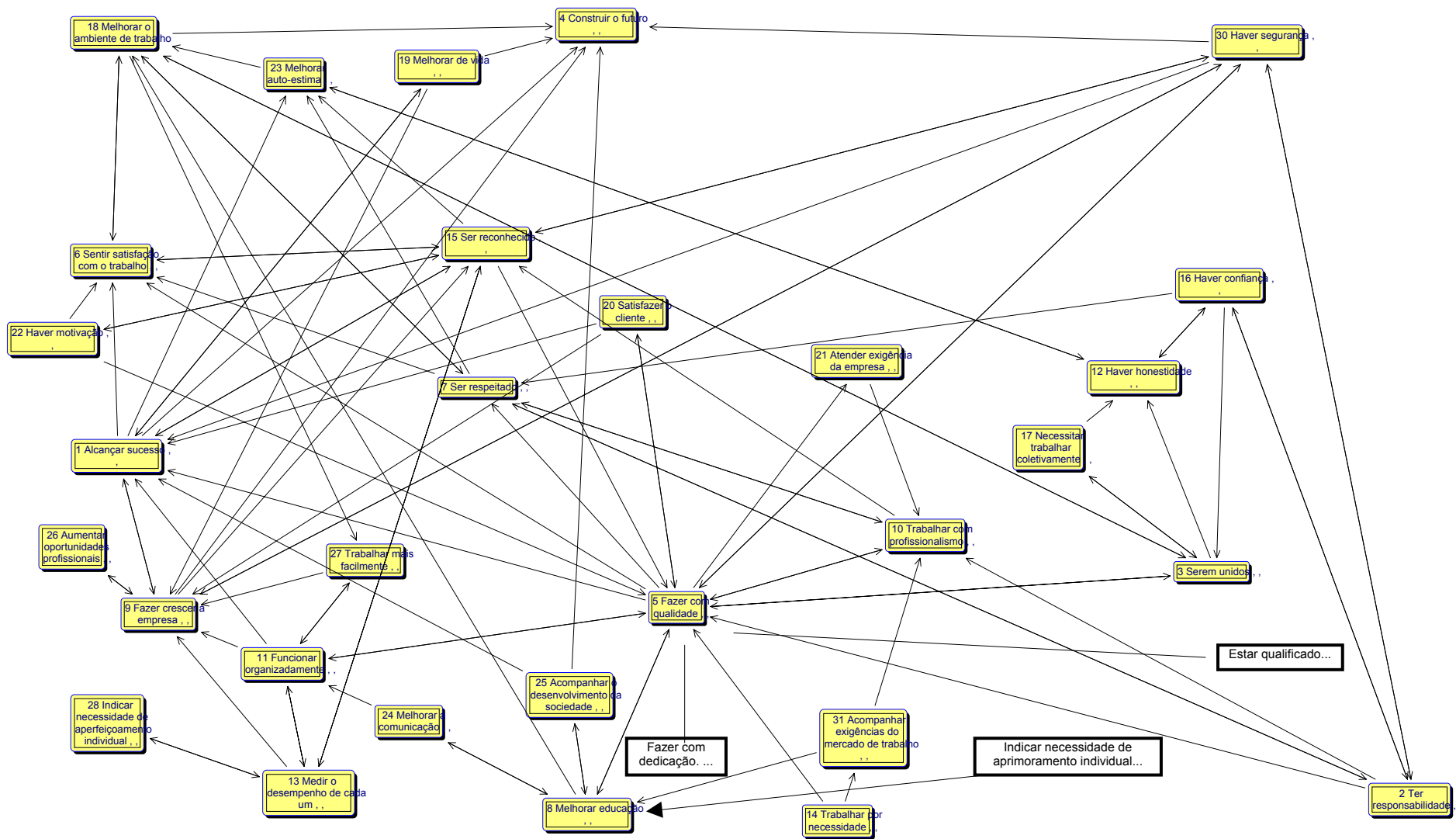


Figura 10: Hierarquização de Classes para a Construção do Mapa Cognitivo: união da Etapa A com respostas de “Para ... é necessário” formuladas às 15 primeiras categorias.

Pelos membros do grupo decisor, enquanto aqui, até este estágio, não existia, ainda, a aceitação do mapa realizada após sua visualização.

Tal etapa poderia, porém, ser alcançada mediante a apresentação do mapa construído a todos os funcionários da empresa e pesquisada sua aceitação.

Mas se o objetivo em si da construção de tal mapa é de fazer crescer o conhecimento do grupo sobre o início da estruturação do problema, parecia evidente o impasse porque no experimento realizado nesta tese o mapa resultante apresentou grande grau de complexidade, devido à ocorrência de muitos laços e ligações de influência mútua, o que conduziria à dificuldade de análise final para a manifestação de concordância ou de discordância com o mapa e possíveis novas expansões.

Porém, todos os conceitos considerados pela totalidade dos participantes do processo estavam presentes e esboçavam uma certa hierarquização.

Por isso julgou-se conveniente realizar pelo facilitador uma simplificação do mapa cognitivo, transformando-o num instrumento próximo a uma árvore de decisão, que poderia ser chamado de “Protótipo de Árvore de Decisão”, de maneira a tornar menos complexa a leitura aos decisores.

4.3.8 O “Protótipo da Árvore de Decisão”

O Protótipo da Árvore de Decisão, apresentado na Figura 11, reúne e hierarquiza todas as classes de conceitos construídos pelo conjunto dos trabalhadores do Hotel livremente chamados a participar da sua construção, tendo-se, entretanto, o cuidado de eliminar ligações de influência formadoras de laços.

O que é aqui chamado de Protótipo de Árvore de Decisão não possui a estrutura de uma árvore de decisão propriamente dita, ou seja, aquela em que um conceito superior necessariamente deve ser definido por ao menos dois outros conceitos.

A decisão de adotar tal artifício deu-se para que se evitasse o desaparecimento de determinadas classes criadas pelos funcionários, com o objetivo de facilitar a compreensão e a visualização de ali estar, no “protótipo”, todas as classes construídas ao longo do processo de estruturação do mapa cognitivo.

As ligações de influência (setas), indicam no sentido das setas uma relação que pode ser lida da seguinte forma: para alcançar sucesso, melhorar de vida, e/ou melhorar o ambiente de trabalho, **é importante** construir o futuro (ou planejar, uma vez que na linguagem dos funcionários “planejar” assumiu o significado de “construir o futuro”). Ou, caminhando inversamente, **para** construir o futuro **é necessário** alcançar sucesso, melhorar de vida, e/ou melhorar o ambiente de trabalho.

Faltava verificar o grau de aceitação de tal estrutura pelo conjunto de decisores. Isto foi realizado pela última etapa da pesquisa: o questionário 5.

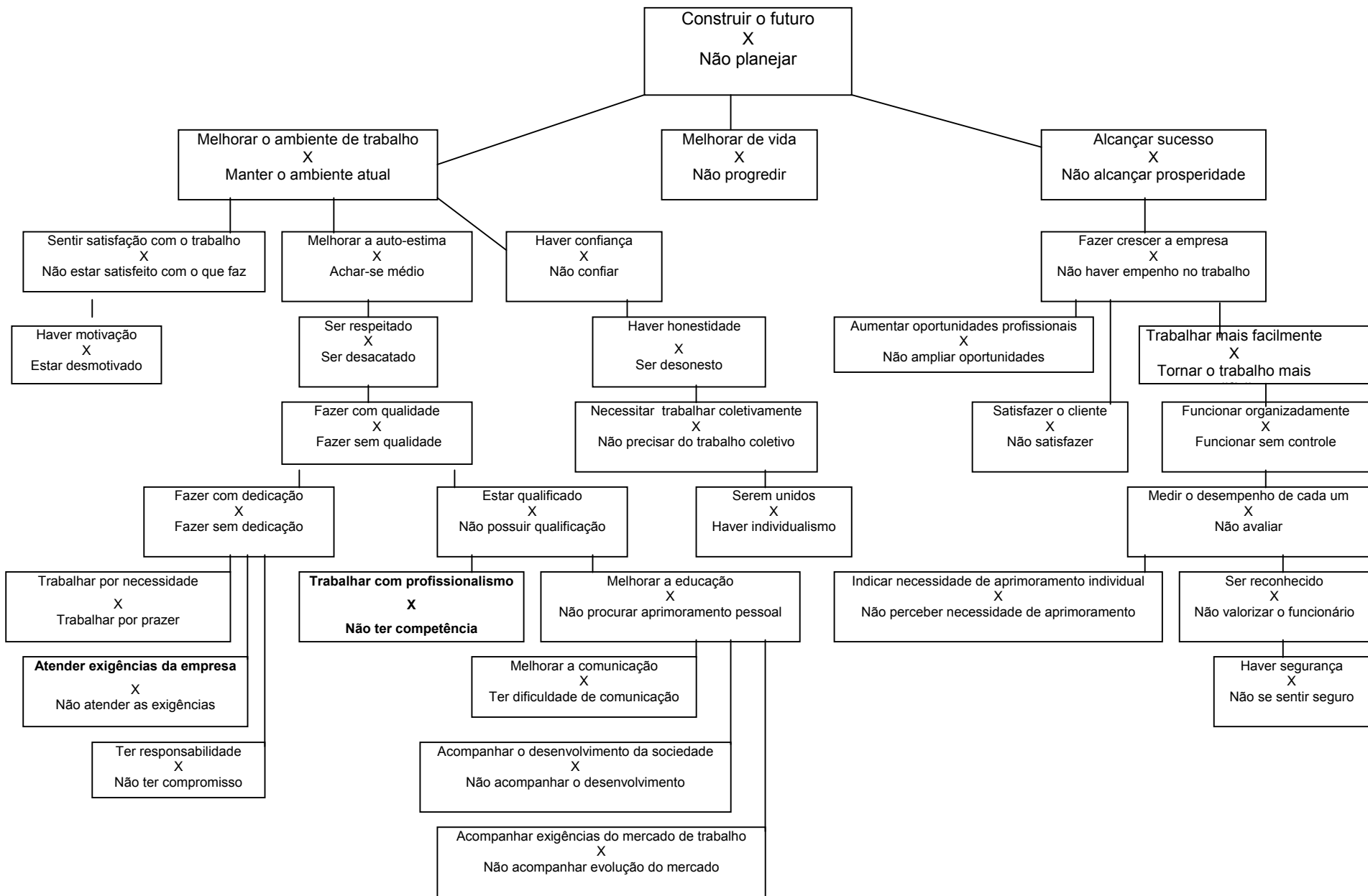


Figura 11: Árvore de Decisão do Planejamento Estratégico Participativo do Hotel

4.3.9 O Questionário 5

O quinto questionário (Apêndice V), tinha quatro objetivos: apresentar os resultados da estruturação parcial do problema planejar o Hotel a partir do uso de técnicas de Representações Sociais para a construção de Mapas Cognitivos aplicadas junto ao coletivo dos funcionários da empresa; verificar o grau de aceitação da estrutura construída pelos decisores; e, levantar possíveis discordâncias seja com relação ao ordenamento ou com a formulação de algum conceito e a existência de novas expansões.

O trabalho a ser feito pelos sujeitos pesquisados resumia-se a uma só página, que foi distribuída separadamente do documento que o acompanhava onde estava explicado como se tinha chegado àquele resultado, como entender os conceitos e a leitura do que foi chamado de “árvore de decisão”, e como proceder ao julgamento da estruturação do problema proposta e manifestar seu acordo ou discordância com o que lhe era apresentado.

Tal tática foi decorrente do aprendizado anterior, quando a suposição de um grande volume de trabalho em função do tamanho do documento que lhes foi entregue possivelmente desencorajou grande parte dos funcionários a assumir a tarefa.

Deste modo, foi pedido que as respostas fossem lançadas na própria e única página que continha a proposta de estruturação do problema.

É interessante observar-se que o questionário foi chamado de “Final”. Isto porque, sua apresentação ao corpo funcional do Hotel foi, várias vezes, adiada pela direção do mesmo, conduzindo a um atraso de quase três meses no experimento.

Nas diversas oportunidades em que se tentou executar a etapa, percebeu-se um progressivo desconforto da administração superior do Hotel em permitir a continuidade da pesquisa, apontando para a necessidade de conclusão.

É verdade que nunca houve problemas de comunicação, nem desvalorização do trabalho, sempre muito elogiado, nem a colocação concreta de impedimento à sua continuidade, mas julgou-se conveniente concluir, o mais cedo possível, as pesquisas de campo.

Do questionário constavam ainda, os meios de comunicação com o pesquisador, a afirmativa de não haver necessidade de identificação e o compromisso com a divulgação a todos dos resultados alcançados.

4.3.9.1 Situação da Aplicação

O quinto questionário foi deixado em meados de maio junto à Direção do Hotel, mas só foi distribuído aos funcionários quase um mês depois, já em julho de 2001, estranhamente já durante o período de alta estação.

A esta época o colegiado que administrava o Hotel por ocasião da etapa anterior havia sido desfeito. O então Gerente Financeiro, que presidia o colegiado, havia assumido a Gerência Geral, acumulando o cargo com a gerência financeira.

Talvez pelo fato do gerente geral encontrar-se com maior volume de trabalho fosse pouco o tempo disponível para que analisasse a oportunidade da realização da última etapa desta pesquisa.

Os contatos do pesquisador com os funcionários desta feita se limitaram a rápidas conversas com quem encontrava quando das visitas à Direção da casa. Porém não foi percebido nenhum clima adverso nem no ambiente do Hotel, nem em relação à pesquisa, sendo que aqueles com quem se conversou mostraram interesse em conhecer os resultados e emitir sua opinião.

4.3.9.2 Resultados Obtidos

Na segunda semana de julho de 2001 foram recuperados sessenta e cinco dos setenta e quatro questionários distribuídos.

Porém, dez retornaram em branco, sendo considerados apenas cinqüenta e cinco, o que correspondeu a 74,3% do total de funcionários do Hotel.

Não se pode avaliar se os dez em branco correspondiam a devoluções sem anotações, ou a questionários não distribuídos.

Dos cinqüenta e cinco devolvidos, cinqüenta e três concordaram com a estrutura proposta, ou seja, 71,6% do total dos empregados e 96,4% dos últimos manifestantes.

Dos dois que não concordaram, um assinalou que para ele havia sete classes fora da ordem conveniente, enquanto o outro mostrava discordância com a presença do pólo oposto na estrutura, argumentando, por exemplo, que “para se construir o futuro tem que haver planejamento para tudo correr certo na vida pessoal e profissional”, riscando o pólo oposto “Não planejar”, da mesma forma que “Não ter compromisso” e “Não alcançar prosperidade”, sob argumentos semelhantes.

Viu-se, então, que apenas um discordava, efetivamente, da proposição, sem que isso alterasse significativamente a avaliação.

Um fato interessante chamou a atenção. Apesar de em todas as etapas se insistir sobre o fato de não haver necessidade de identificação dos questionários, era comum que alguns voltassem identificados. Mas no último questionário houve vinte e uma identificações nas respostas que indicavam concordância, o que correspondeu a 39,6% destas, com uma incidência muito acima do normal.

Portanto, praticamente três quartos de todos os funcionários do Hotel concordaram ser a estrutura apresentada para o equacionamento do planejamento da empresa adequada aos seus pontos de vista, confirmando o esforço de organização do facilitador.

5 CONCLUSÕES

Ao se assumir a Teoria da Autopoiesis como explicativa do funcionamento dos sistemas vivos e estendê-la, para além de Maturana (1998), às empresas, deixa-se para trás muitos dos paradigmas próprios ao conhecimento administrativo.

O fato de admitir-se a existência de várias visões de mundo e o posicionamento de que cabe aos empregados de uma empresa assumir a tomada de decisão sobre qualquer assunto que lhe seja inerente, uma vez que são suas as conseqüências, e que ao consultor externo compete apenas ajudá-los a melhor compreender uma situação qualquer, abrem novos caminhos à atuação técnica do facilitador, porque cada situação enfrentada será única e, conseqüentemente, a representação da estrutura da problemática tratada será, obrigatoriamente, original.

Ao adotar-se a corrente construtivista sobre o tratamento de problemas, isto só virá reforçar o resultado anterior.

Mas, se de fato houver liberdade de manifestação do pensamento do coletivo dos trabalhadores de uma empresa sobre como enfrentar as suas dificuldades, serão vistos, como aqui aconteceu, resultados muito diferentes do que é tradicionalmente esperado quanto às estratégias e táticas de ataque aos problemas.

Por isso o resultado alcançado para a elaboração do planejamento estratégico de um hotel segundo o conjunto total dos seus funcionários causou surpresa inicialmente.

Pelo menos neste trabalho não se encontram definições de visão, missão, forças e debilidades internas e externas, construção de cenários, identificação de candidatos à competências essenciais e a realização de 'benchmarking', objetivos, metas, estratégias, táticas e ferramentas a serem utilizadas, além de planos alternativos e atribuições de responsabilidades.

Talvez uma continuação alcançasse tais resultados, ou se tais rótulos fossem propostos para que fossem estruturadas tais situações. Restou a curiosidade.

O que foi encontrado foi um mapa de como construir o futuro da empresa elaborado pela psique coletiva dos trabalhadores do Hotel, onde estão expressos os seus sentimentos sobre o que deve ser feito para que aquela empresa funcione melhor e progrida.

Basicamente, está dito em linhas gerais que para construir o futuro, ou a razão de ser de planejar, é necessário melhorar o ambiente de trabalho, que não se pode pensar no progresso da organização sem vinculá-lo ao progresso de cada um, e como fazer para alcançar o sucesso da organização.

Visto a posterior parecem fundamentos óbvios. Porém dificilmente seriam propostos por um consultor externo chamado a sugerir encaminhamentos para o sucesso de uma empresa hoteleira.

Para exemplificar pode-se dizer que reunidos quatro profissionais de nível superior, pesquisadores da administração hoteleira, levantando aspectos gerais que poderiam ajudar ou prejudicar os negócios turísticos, dentre vários, indicaram a taxa de câmbio como um fator importante. Mas em sondagem junto às direções de hotéis de João Pessoa, descobriu-se que isto não estava no

horizonte de preocupações dos administradores locais porque seu mercado era basicamente restrito aos estados vizinhos, pelo que a variação da taxa de câmbio para eles pouco significava.

Não se está discutindo aqui o acerto ou falha de tal avaliação. Apenas levanta-se que tal aspecto não motivava a preocupação daqueles dirigentes para o assunto, por estar fora da sua realidade cotidiana.

Para chegar ao resultado da proposição de planejamento do Hotel a partir do seu conjunto de funcionários, era intenção desta tese o uso de técnica originária da teoria das representações sociais articulada à técnica de construção de mapas cognitivos proposta por Montibeller Neto (1996); Bana e Costa (1998a); Ensslin (1998); Dutra (1998), todos inseridos na corrente construtivista da Teoria da Decisão.

A contribuição pretendida não passava da primeira etapa da construção do problema, ou seja, da construção do seu mapa cognitivo.

A viabilidade de tal utilização foi exibida tanto do ponto de vista teórico, pois são ambas compatíveis com a teoria autopoietica, quanto prático, através do exercício de aplicação realizado.

Constata-se pequena diferença entre os mapas cognitivos congregados adotados pelos construtivistas acima citados e o resultado a que se chegou neste exercício. Concluímos a partir dos resultados obtidos, que com o avanço da pesquisa se poderia conseguir um resultado de igual valor.

Os construtos do mapa cognitivo congregado daqueles autores representam pontos de vista sociais pertencentes ao grupo que participou da elaboração do mapa Bougon (1992). As classes resultantes do procedimento adotado nesta tese também. O processo de hierarquização possui, em ambos os casos, construção social.

O significado de cada classe representa o pensamento momentâneo do coletivo de trabalhadores acerca do planejamento do hotel.

Porém, considera-se que o método adotado aqui, utilizando-se de questionários abertos, é mais vantajoso, porque diminui a possibilidade da existência de pensamento de grupo, além de que o uso de questionários distancia o pesquisador dos sujeitos da pesquisa, diminuindo a possibilidade de respostas formalizadas para agradar ao facilitador. Além disso, o anonimato permite respostas mais incisivas e contundentes, que dificilmente, em nossa cultura, seriam colocadas de público.

A identificação das representações sociais de um grupo sobre determinado objeto também pode ser atingida por meio de outras técnicas tais como entrevistas semidirigidas, análise de discursos mais longos, associação de palavras etc. provavelmente com outras vantagens ou desvantagens em relação à técnica adotada. Se válidas para a interligação com a construção de mapas cognitivos tal como pretendido neste trabalho, só outras pesquisas poderão responder.

Para a apresentação ao conjunto dos funcionários do Hotel do resultado final, foi usada uma forma mais simples do que o mapa cognitivo tal qual proposto pelos construtivistas da Teoria da Decisão, simplificando-o para o que se chamou de Protótipo de Árvore de Decisão em lugar da Arborescência de Pontos de Vista proposta por eles. Isto foi feito para tornar mais fácil a leitura do mapa pelos atores, com aparente sucesso.

No método proposto por Montibeller Neto (2000), não há necessidade da simplificação do mapa cognitivo em árvore de decisão, permitindo que sejam calculados os impactos de cada alternativa nos conceitos ou valores dos tomadores de decisão, mesmo havendo laços no sistema decisório, eliminando a dificuldade da percepção para os atores do processo de simplificação do mapa cognitivo em árvore de decisão.

Porém no caso específico deste trabalho julgou-se que tal alternativa ultrapassava a contribuição pretendida e que, talvez, o uso do mapa cognitivo tal qual se apresentava próximo ao fim deste trabalho, retivesse, ainda, alto grau de complexidade para a compreensão da estrutura do esquema de planejamento do Hotel. Por isso foi decidida a simplificação do mapa.

O enriquecimento individual no processo foi bastante significativo, pois que praticamente aumentou quatro vezes em média o quadro inicial de contextualização do problema, além de ser estabelecida uma relação hierárquica que não estava disponível a priori. Pensar no assunto “planejamento” colocou em uso esquemas mentais de cada trabalhador associados ao tema, reelaborando a visão pessoal de cada um e construindo uma realidade mais sofisticada, gerando um processo individual de aprendizado.

Explicitar tais reflexões gera uma troca de idéias entre os trabalhadores enriquecendo o escopo individual e elevando o nível geral de conhecimento a propósito do assunto, através de um processo de aprendizado empresarial. Há o reconhecimento da diversidade de pontos de vista sobre o tema e a conformação de um conjunto de categorias / conceitos / construtos / classes que estruturam a opinião coletiva dos trabalhadores sobre planejamento, colocando à vista uma hierarquia entre as categorias construídas.

Existe, também, um processo de homogeneização das idéias dos trabalhadores acerca do objeto estudado, pois partindo de 226 construtos diferentes, chegou-se à construção de 32 classes de significados bem definidos, o que permite concluir que o método utilizado faz crescer o nível geral de consciência dos trabalhadores da empresa acerca do problema enfrentado.

Deve-se destacar que o processo foi altamente participativo, envolvendo em sua última etapa, mais de 70% do conjunto de todos os funcionários do Hotel.

Neste trabalho a participação não foi colocada como a contribuição obrigatória de todos os membros de um conjunto de empregados de uma organização, mas como a possibilidade efetiva da contribuição livre e espontânea de cada um num processo decisório coletivo.

É obrigatório, porém, admitir, que, mesmo no modo funcional proposto por este autor, existem os que não têm interesse na participação, que caracterizariam a figura dos “agidos”, aqueles que não atuam diretamente no processo decisório, fazendo-o, apenas pela pressão interna e peculiaridades da execução das suas tarefas e emissão de opiniões cotidianas (MONTIBELLER Neto, 1996; ENSSLIN ; DUTRA,1996).

Entretanto, para aqueles que possuem o desejo da participação, mesmo as dificuldades de entendimento colocadas pelo distanciamento entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, ou pelo nível de domínio da expressão escrita, não foram obstáculo à sua interação no estudo. Foram constatadas estratégias de enfrentamento da dificuldade de interpretação e aposição de respostas às questões solicitadas que passaram pela discussão conjunta dos questionários ao exercício coletivo de respondê-lo. Isto aconteceu entre os grupos hierarquicamente inferiores e menos instruídos e surgiu espontaneamente, sendo, porém, bem aceito pela administração da empresa.

Tal fato, ajudado pelo procedimento adotado ao longo da pesquisa, de informar a todos, a cada etapa, os resultados alcançados até ali, corroborado pelo resultado final que indicava a concordância com o mapa construído de mais de 90% dentre os que devolveram o último questionário, leva a crer ter havido grande homogeneização de linguagem dentre o corpo de funcionários, facilitando a comunicação entre eles.

A dificuldade encontrada tanto pelo pesquisador para formular adequadamente as questões, quanto pelos sujeitos para entender questões aparentemente simples, aponta para a necessidade de se dar continuidade ao estudo de como se formular as questões, fato já indicado por (HAMMOND ,1999).

Há forte impressão de que num conjunto formado por indivíduos mais instruídos, a técnica aqui adotada poderia aproveitar, diretamente, a coleta de dados em programas já existentes que ajudam na identificação das representações sociais, tais como o ALCESTE, o TRI-Deux Mots etc., que acelerariam grandemente o procedimento da construção dos mapas cognitivos. Mas a comprovação disto fica para a continuidade dos estudos.

Mesmo com a sistemática usada é de se supor uma aceleração no processo de construção de mapas cognitivos de grandes conjuntos de pessoas. Porém não foi possível chegar-se a tal conclusão porque além de não se haver adotado parâmetros para a comparação, as limitações reais das aplicações de campo impuseram ao trabalho um ritmo muito maior que a capacidade e a vontade do pesquisador permitiam.

Deve ser observado que a Teoria das Representações Sociais, diferentemente dos posicionamentos construtivistas da Teoria da Decisão, não tem como objetivo imediato contribuir para a sofisticação da visão de mundo dos sujeitos que ela investiga, mesmo quando trabalha diretamente com pessoas, talvez porque em sua origem só buscasse a explicitação de representações de grandes grupos da sociedade.

Aí guarda uma distância ascética dos indivíduos que investiga, sem outra preocupação senão o conhecimento em si mesmo, evitando o comprometimento com os sujeitos pesquisados.

Ao se trabalhar com os elementos que formam a identidade de grupos menores, a aproximação física destes grupos permite também a preocupação com o desenvolvimento do conhecimento do grupo acerca do objeto pesquisado, engajando o pesquisador como agente de um processo de crescimento da consciência do grupo pesquisado.

Por outro lado, o levantamento das representações sociais sobre determinado objeto em um grupo muito pequeno, talvez com menos de quinze pessoas por estimativa empírica, demandaria o uso de técnicas ditas qualitativas dentre os pesquisadores da RS, o que levaria ao consumo de muito tempo de dedicação do pesquisador, distanciando-se da pretensão de agilização da construção de mapas cognitivos.

Ao se adotar a autopoiese como teoria e o construtivismo como método, torna-se impossível deixar de perceber que se é, em si mesmo, um objeto em permanente construção e a própria aplicação dos processos de identificação das representações sociais e de construção dos mapas cognitivos torna o discurso utilizado uma representação do pensamento do pesquisador, sendo este discurso estruturado e estruturante tal qual as representações que usa, e que, portanto, por mais que se deseje a distância da situação investigada não há como negar a influência que a visão do facilitador traz sobre o problema.

Citando Guareschi (2000), “é nossa percepção que a dimensão valorativa, ética, jamais pode ser separada das ações, e por isso, de uma maneira ou outra, ela está presente tanto no processo de construção das representações sociais, como em sua estrutura. Perder a dimensão de não-neutralidade dos processos e representações é empobrecer e mistificar tanto a uns como outras”.

Porém muitos ainda se espantam quando no nordeste do Brasil os trabalhadores de uma empresa colocam que, para que seja construído o futuro de uma empresa, é necessário que haja oportunidades, para que todos os que nela trabalham melhorem de vida, que a comunicação e a educação melhorem, que haja respeito, reconhecimento e que seja medido o desempenho de cada um.

Enquanto isso, num debate sobre o que seriam as empresas daqui a duas décadas (A Empresa do Ano 2020, HSM Management, 1997. P.40 e 46), é admitido que para manter as pessoas engajadas na organização “a força propulsora... não é tecnológica, é humana. As pessoas estão buscando auto-respeito e tentando se atualizar. Essas coisas acontecem por meio do engajamento com a família ou com o trabalho...”; e mais adiante sobre os tipos de valores que deve ter uma empresa: “alguns valores, como a integridade, são universais. (...) Há valores genéricos e não-genéricos. Os valores genéricos podem ser, por exemplo, comunicar-se abertamente e tratar as pessoas com respeito. Os não-genéricos, inovação, velocidade e trabalho em equipe”.

Assim, os funcionários não podem pensar a empresa abstratamente, como algo independente do seu esforço, dos seus interesses, das suas vidas. Planejar o futuro da empresa significa planejar o seu próprio futuro. Deste modo, constata-se, sem negar as contribuições acadêmicas do processo objetivista de estruturar o planejamento estratégico, que relativamente à opção tomada por este trabalho, resta um grande distanciamento entre os dois resultados.

Estes resultados devem ser considerados em um processo de planejamento a ser assumido pela direção da empresa.

Para a administração tal informação é muito importante, pois lhe oferece um riquíssimo instrumental de tratamento da questão, uma vez que tem à disposição o conhecimento preciso do pensamento coletivo dos seus empregados sobre determinado assunto; neste caso o planejamento da empresa, permitindo abordá-lo num linguajar adequado, homogêneo e fomentar um processo de aprendizado empresarial e crescimento do conhecimento geral sobre o negócio.

Se o processo é recorrente, ou seja, se é levado adiante, faz crescer a consciência geral sobre a companhia, inclusive possibilitando o surgimento de novas idéias que podem ser incorporadas tanto ao saber individual quanto ao organizacional, facilitando o entendimento entre todos, numa base de respeito mútuo e de interesse comum.

Finalmente, é necessário reconhecer que, por melhor que seja o planejamento feito, porque o mundo que se enxerga é o que podemos ver e imaginar, isto não significa que não existam elementos não percebidos, e que, embora se deseje reduzir as possibilidades de ocorrência de eventos adversos, o futuro a Deus pertence!

REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A.S.P. e OLIVEIRA, D.C. **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**. Goiânia: Cultura e Qualidade, 1998. p. 27-38.1998.

ANDRADE, J.V. **Turismo**; fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1998.

ANDREWS, K.R. O Conceito de Estratégia. **Revista O Estrategista**, São Paulo. V. 1, n. 2, p. 9 - 10, 1996.

BANA e COSTA, C. A. Processo de apoio à decisão: problemáticas, actores e acções. In: **Artigos Básicos para o Estudo da MCDA**. Florianópolis: LabMCDA / EPS / UFSC, 1998a.

_____. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. In: **Artigos Básicos para o Estudo da MCDA**. Florianópolis: LabMCDA / EPS / UFSC, 1998b.

_____. O que entender por tomada de decisão multicritério ou multiobjetivo. In: **Artigos Básicos para o Estudo da MCDA**. Florianópolis: LabMCDA / EPS / UFSC, 1998c.

BANA e COSTA, C. A., STEWART, T. J. e VANSNICK, J. C. Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussions sessions of the ESIGMA meetings. **Artigos Básicos para o Estudo da MCDA**. Florianópolis: LabMCDA / EPS / UFSC, 1998d.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRETO; M.L.G.; LIMA, A.S. Análise da situação de trabalho no setor de telecomunicações e as conseqüências do trabalho para o atendente / telefonista. CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ERGONOMIA, 5, CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9, 1999, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.], 1999.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Novas formas de gerenciar. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano1, n. 1, p. 14 – 20, 1997.

_____. Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. **Harvard Business Review**, [s.l.] p. 79 – 88, nov./dec., 1994

BENNET, J.W.; PERNSTEINER, T.E.; KOCOUREK, P.F.; HEDLUND, S.B. Um novo modelo para implementar a estratégia. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 5, n. 26, p. 16 – 22, 2001.

BERSTEIN, P.L. **Desafio aos Deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BETZ, F.; KEYS, K.; KHALIL, T.; SMITH, R. O fator tecnológico. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 1, n. 1, p. 106 - 110, 1997.

BOCK, F.; HELLWEG, M.; LUBE, M.M.; MUHLHÄUSER, H. A ambição move o mundo. **Revista HSM Management**. São Paulo, Ano 3, n. 16, p. 86 - 94, 1999.

BOUGON, M. G. Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy. **Journal of Management Studies**. 29:3. may, 1992.

BUZZELLI, G.E. **Manual de la Industria Hotelera**; proyecto, estructura y tecnología. Espanha: Ceac, 1994.

CAFÉ, S.L.; SILVA, R.; ALLEN, D.J. Indicadores de competitividade para o BNDES. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 69 - 88, 1995.

CAIXETA, N. A explosão do turismo. **Revista Exame**. São Paulo. Ed. 735, ano 35, n. 5, p. 40 - 59. mar, 2001.

CAMARGO, B.V. **Introdução à Utilização do Programa Informático ALCESTE para Análise Quantitativa de Dados Textuais**. Florianópolis: LPCCS / CFH / UFSC. Mimeo., 2001.

_____. **Análise do Discurso e Análise de Conteúdo**. João Pessoa: [s.n.], 2001.

CAMPOS, P. H. F. As representações sociais de “meninos de rua”: proximidade do objeto e diferenças estruturais. In: MOREIRA, A.S.P. e OLIVEIRA, D.C. **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**. Goiânia: Cultura e Qualidade, p. 271 – 283, 1998.

CARVALHO, V.N.S. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. In: LAGE, B. H. G. e MILONE, P. C. **Turismo Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, p. 208 – 222, 2000.

CASTELLI, G. **Turismo e Marketing**; uma abordagem hoteleira. Porto Alegre: Sulina, 1984.

_____. **Excelência em Hotelaria**; uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1994.

CAUDROM, S. O que motiva os empregados. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 1, n. 1, p. 82 – 86, 1997.

CHARAN, R. A guerra contra a indecisão. **Revista Exame**, São Paulo, Ano 35, n. 11, p. 91 – 100, 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CONE, G. 6 – sigma, um programa em ascensão. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 24, p. 29 – 33, 2001.

CONTADOR, J.C. **Modelo para Aumentar a Competitividade Industrial; a transição para a gestão participativa**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

CUNHA, C. J. C. A. **Notas de Aula do Curso Planejamento Estratégico Avançado**. João Pessoa: [s.n.], 1998.

DEREK F. A. Duplo planejamento. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 16, p. 105 – 114, 1999.

DESIMONE, L. A visão por trás da inovação. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 2, n. 11, p. 50 – 55, 1998.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 48 –54, 2000.

_____. Seja seu próprio gerente. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 16, p. 74 – 84, 1999 a.

_____. Os novos desafios. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 12, p. 36 – 42, 1999 b.

_____. Admirável mundo do conhecimento. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 1, n. 1, p. 64 – 68, 1997.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUVEEN, G. Crianças enquanto atores sociais; as representações sociais em desenvolvimento. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, p. 261 – 293, 1998.

EDEN C.; ACKERMANN F. **Making Strategy**; the journey of strategic management. Londres: Sage Publications, 1998.

EISENHARDT, K. O limiar do caos, **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 13, p. 87 - 92, 1999.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; ZANELLA, I.J.; NORONHA, S.M.D. **Metodologias Multicritérios em Apoio à Decisão**. Florianópolis: LabMCDA / EPS / UFSC. 1998. (mimeo.)

ENSSLIN, L. **Notas de Aula do Curso Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão**. João Pessoa: [s. n.], 1998.

FIALHO, F. A. P. **A General Constructivist Cognitive Architecture Based on the Equilibration Mechanism as Proposed by Jean Piaget**. [s. n. t.]. (Mimeo. a).

_____. **Uma Introdução à Engenharia do Conhecimento; a compreensão**. Florianópolis: [s. n.], [s. d.], (Mimeo. b).

FULLER, M. Lições de guerra. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n.12, p. 92- 98, 1999.

GEUS, A. A empresa viva. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 13, p. 126 - 134, 1999.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GHOSHAL, S. A empresa individualizada. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 14, p. 20 - 24, 1999.

GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

GUARESCHI, P.A. Representações sociais e ideologia. In: **Revista de Ciências Humanas**, ed. Especial Temática: Representações Sociais e Interdisciplinaridade. Florianópolis: EDUFSC, p. 33 – 46, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Strategic intent, **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 17 – 30, mai. / jun. 1989.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Somos Movidos a Decisões Inteligentes; como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HERZOG, A. L. Eu, Tu, Eles. **Revista Exame**, São Paulo, Ano 35, n. 16, p. 100 – 103, 2001.

HOLANDA, A. B., **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

HOW, W.C.; SHEANG, L.K.; HIDAJAT, B.W. **Sun Tzu: a arte da guerra e do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HSM MANAGEMENT (Mesa Redonda). **A Empresa do Ano 2020**. São Paulo, Ano 1, n. 1, p. 38 - 46, 1997.

IBGE, **Contagem da População**. Rio de Janeiro. 1996.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 26, dec. 1993.

JAMES, B.G., SRM forum; strategic planning under fire, **Sloan Management Review**, [s. l.], p. 57 – 61, summer, 1984.

JODELET, D. Représentations sociales; um domaine em expansion. In: **Les Représentations Sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1997a. p. 47 - 78.

_____. **Les Représentations Sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1997 b.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P.A. e JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 63 - 85.

KEENEY, R.L. **Value-Focused Thinking**; a path to creative decisionmaking. London: Harvard University Press, 1992.

KOTLER, P. Como criar, conquistar e dominar mercados. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 14, p. 33 - 40, 2001.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LATTIN, G.W. **Administración Moderna de Hoteles y Moteles**. México: Trillas, 1975.

LEITE, M. S. A. **Pesquisa Direta nos Hotéis do Nordeste do Brasil**. João Pessoa: DEP / CT / UFPB, 1995.

LEITE, M. S. A.; LIMA, A. S. Nova gestão de custos para a hotelaria. **Relatório Técnico de Pesquisa**; FUNDECI / ETENE / BNB. João Pessoa: Scientec, 2000.

MCCUNE, J. Aprenda a confiar. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 14, p. 42 – 48, 1999.

MATURANA, R. Humberto. **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

_____. Biologia do fenômeno social. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 65 – 78.

_____. Ontologia do conversar. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 79 - 93.

MATURANA, R. Humberto; GUILOFF, D. Gloria. Em busca da inteligência da inteligência. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 13 - 30.

MATURANA, R. Humberto e LUZORO, G. Jorge. Herança e meio ambiente. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 49 - 54.

MATURANA, R. Humberto e MPODOZIS, M. Jorge. Percepção: configuração condutual do objeto. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 55 - 63.

MATURANA, R. Humberto; VARELA, G. Francisco. **A Árvore do Conhecimento**. Campinas: Editorial Psy II, 1995.

_____. **De Máquinas e Seres Vivos**; autopoiese – a organização do vivo. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MENDEZ, C.L. e MATURANA, R. Humberto. A doença mental crônica com transtorno epistemológico. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 103 - 107.

MÉNDEZ, C.L., CODDOU, F. e MATURANA, R. Humberto. A constituição do patológico; ensaio para ser lido em voz alta por duas pessoas. In: **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998a. p. 147 – 178.

MILONE, M.C.M.; MILONE, P.C. Perspectivas do turismo no terceiro milênio. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 353 – 372.

MINAYO, M.C.S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**, 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 89 - 111.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 2, n. 12, p. 100 – 108, 1999.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 107 – 114, jan. / feb., 1994.

_____. Five Ps for strategy. **California Management Review**. [s. l.]; 1987.

_____. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 44 – 53, winter 1973.

_____. **Crafting Strategy**. [s. n. t.]

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas cognitivos difusos para o apoio à decisão**; uma metodologia integrada para construção de problemas e exploração do impacto de alternativas nos valores do tomador de decisão. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

_____. **Mapas cognitivos**: uma ferramenta de apoio à estruturação de problemas. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

MOREIRA, A.S.P.; OLIVEIRA, D.C., **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**. Goiânia: Cultura e Qualidade, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. Des representations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire. In: JODELET D. **Les Représentations Sociales**, Paris: Presses Universitaires de France, p. 79 - 103. 1997.

MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. A organização do futuro, **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 58 - 66, 2000.

NISHIMURA, J. Planejamento de um hotel voltado para negócios. In: LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 223 – 231.

NÓBREGA, C. **Em Busca da Empresa Quântica**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

NÓBREGA, C. Há leis de Newton no mundo corporativo? **Revista Exame**, São Paulo, Ano 35, n. 20, p. 104 - 110, 2001.

NUTT, P. Entre a espada e a parede. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 2, n. 11, p. 112, 118, 1998.

OHMAE, K. Começando de novo. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 2, n. 11, p. 6 - 10, 1998.

_____. Missão presidencial. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 16, p. 24 - 28, 1999.

OVERHOLT, M.H. Flexibilidade e vantagem competitiva. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 68 – 72, 2000.

PALADINI, E.P. **Qualidade Total na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão da Qualidade no Processo**; a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PASSOS, J.C. **Relatório de Pesquisa de Campo**. João Pessoa: MEP / CT / UFPB. 2000. (Mimeo.)

PESQUISA PRICE WATERHOUSE COOPERS. Otimismo com cautela. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 138 - 146, 2000.

PORTER. M.E. Olhe longe. **Revista Exame**, São Paulo, Ano 35, n. 5, p. 106 - 114, 2001.

_____. **Vantagem Competitiva**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRAHALAD, C. K., A competência essencial. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 1, n. 1, p. 6 - 11, 1997.

QUINN, J.B. Estratégia; algumas definições úteis. **Revista O Estrategista**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 11 - 12, 1996.

ROSS, C. E.; GREENO, J. L.; SHERMAN, A. Planejamento de cenários, **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 2, n. 11, p. 100 - 110, 1998.

SÁ, C. P. **A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais**. Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

_____. A representação social da economia brasileira antes e depois do "Plano Real". In: MOREIRA, A.S.P.; OLIVEIRA, D.C. **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**, Goiânia: Cultura e Qualidade, p. 49 - 69. 1998b.

_____. **Núcleo Central das Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTOS, N.; DUTRA, A.R.A.; RIGHI, C.A.R.; FIALHO, F.A.P.; PROENÇA, R.P.C. **Antropotecnologia**; a ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba: Gênese, 1997.

SEFERTZI, E. Flexibilidade; os novos desenhos. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 74 - 78, 2000 a.

_____. Flexibilidade; os diversos níveis. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 80 – 84, 2000 b.

SPINK, M. J. P. Desvendando as teorias implícitas; uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P.A. e JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**, 4. ed. Petrópolis: Vozes, p. 117 - 145. 1998.

_____. O discurso como produção de sentido. **Coletâneas da ANPEPP**; novas contribuições para a teorização e pesquisa em representação social. Florianópolis: EDUFSC, v. 1, n. 10, 1996.

STEWART, T.A.; **Capital Intelectual**; a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F.W. **Princípios da Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOFFLER, A. A nova economia. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 12, p. 6 - 12, 1999.

TORRE, F. **Administración Hoteleira**. 2. ed. México: Trillas, 1995.

WAGNER, W. Sócio-gênese e características das representações sociais. In: MOREIRA, A.S.P.; OLIVEIRA, D.C. **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**. Goiânia: Cultura e Qualidade, p. 3 – 25, 1998a.

_____. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: GUARESCHI, P.A. e JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**, 4. ed. Petrópolis: Vozes, p. 149 – 186, 1998b.

WAH, L. O mercado invisível. **Revista HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 18, p. 130 - 136, 2000.

WISNER, A. Anthropologie culturelle et organization de l'entreprise et du travail. **Fiches de Lecture**. Paris: CNAM. 1992.

YÁZIGI, E. Subsídios sobre o papel da fantasia no planejamento do turismo. In: LAGE, B. H. G. e MILONE, P. C. **Turismo Teoria e Prática**, São Paulo: Atlas, p. 264 – 277. 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE I

A REPRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA HOTELARIA

Questionário 1

Planejar é pensar o futuro em função do que se quer alcançar. Quando pensamos o que vamos fazer mais tarde, no próximo fim-de-semana, como encaminhar os nossos filhos para que tenham uma vida feliz, o que vamos fazer para o almoço ou o jantar, como vamos economizar para comprar tal coisa, estamos planejando.

O objetivo deste questionário é conseguir informações do que as pessoas que trabalham na hotelaria pensam sobre o planejamento da empresa, de onde tiram o sustento que lhes permite fazer planos e sobre o modo como elas pensam em geral.

Não é necessária a identificação pessoal, mas todas as informações pedidas são importantes. Todas as respostas são sigilosas, ou seja, ninguém, além do pesquisador pode ter acesso a cada um dos questionários individuais, e o pesquisador não pode identificá-los.

Ficamos muito satisfeitos em ter as suas respostas.

1. Pedimos que escreva 10 palavras que lhe ocorrerem ao pensar no futuro da empresa em que trabalha. _____

2. Faça uma frase que explique o que é, para você, o planejamento da empresa. _____

3. Você participa do planejamento da empresa? Marque com um X a resposta.

() Sim () Não

Se resposta for “Sim”, diga como participa; se for “Não”, diga porquê não participa.

4. Você sabe o que a empresa pretende para o futuro? Marque com um X a resposta. () Sim () Não

Se a resposta for “Sim”, o que ela pretende? _____

5. Dados de qualificação:

a) Da empresa:

5.a.1. Nome da empresa: _____

5.a.2. Há quanto tempo funciona? _____

b) De quem respondeu a este questionário:

5.b.1. Gênero: () masculino () feminino

5.b.2. Idade: () menos de 20 anos; () de 20 à 24 anos; () de 25 à 29 anos;
() de 30 à 34 anos; () de 35 à 39 anos; () de 40 anos para cima.

5.b.3. Cargo/ Função: _____

5.b.4. O quê você faz? _____

5.b.5. Escolaridade: () até 4 anos de estudo; () até 8 anos de estudo;

() 1º grau completo; () 2º grau incompleto; () 2º grau completo;

() Superior incompleto; () Superior; () Pós-graduação.

5.b.6. Recebeu treinamento para exercer o cargo/função que ocupa?

() Sim () Não

Se a resposta for “Sim”, por quanto tempo? _____

5.b.7. Qual é o seu tempo de serviço na empresa? _____

5.b.8. Qual é o seu tempo de serviço total no cargo ou função que ocupa?

5.b.9. O espaço a seguir é reservado para qualquer comentário que julgue conveniente ser feito. _____

c) Data: ____/____/2001.

Agradecemos a sua atenção, a confiança, e estamos a disposição de qualquer interessado para, após o tratamento dos dados, revelar os resultados da pesquisa.

Aloisio da Silva Lima,
Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção do Centro de
Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba.
Tels.: 216 -7124 e 216 -7549 - 983-2226.

APÊNDICE II

PLANEJAMENTO DO HOTEL QUESTIONÁRIO 2

1. Introdução

Como os senhores se lembram, em fevereiro deste ano foi passado um questionário inicial junto a todos os funcionários do Hotel, onde era feita a abordagem inicial de um planejamento da empresa, onde todos são chamados a opinar.

O resultado daquele trabalho foi apresentado à Direção do Hotel, e para lembrar como começou, vamos reapresentar sua introdução motivadora e as perguntas principais daquele questionário: *“Planejar é pensar o futuro em função do que se quer alcançar. Quando pensamos o que vamos fazer mais tarde, no próximo fim-de-semana, como encaminhar os nossos filhos para que tenham uma vida feliz, o que vamos fazer para o almoço ou o jantar, como vamos economizar para comprar tal coisa, estamos planejando.*

O objetivo deste questionário é conseguir informações do que as pessoas que trabalham na hotelaria pensam sobre o planejamento da empresa, de onde tiram o sustento que lhes permite fazer planos e sobre o modo como elas pensam em geral.

- 1. Pedimos que escreva as 10 primeiras palavras que lhe ocorrerem ao pensar no futuro da empresa em que trabalha”.*

Outras perguntas foram feitas para identificar a atual participação de todos na construção do planejamento do Hotel e para dar identidade ao grupo como um todo, mas não a cada pessoa individualmente.

Nós ficamos muito agradecidos com a elevada participação da grande maioria dos funcionários e com a direção da empresa que nos permitiu realizar aquele trabalho e leva-lo, agora, adiante.

Para alcançar o objetivo pretendido será necessário contar, algumas vezes mais, com a colaboração de todos. Por isso pedimos um pouco de paciência, atenção e boa vontade.

2. O Resultado do 1º Questionário

Num conjunto de 74 empregados, foram devolvidos 68 questionários (91,9% do total), havendo, portanto, grande participação. Dos 68 foram descartados 04 por apresentarem impossibilidade de serem tratados.

A pesquisa levou em conta a livre opinião emitida por 86,5% de todos os trabalhadores da empresa.

As palavras citadas foram agrupadas em categorias, construídas conforme a afinidade conceitual existente entre elas, dando origem a 15 categorias, cada qual denominada pela palavra da categoria que recebeu o maior número de referências, sendo as categorias ordenadas em ordem decrescente de referências realizadas.

As categorias são utilizadas para agrupar as palavras que têm significados semelhantes, e que segundo critério do avaliador, representam quase o mesmo sentido em relação ao objetivo (estímulo) solicitado.

Ao se agregar as palavras em categorias procura-se dar coesão a diferentes sentidos existentes sobre o tema. Não há uma quantidade previamente estabelecida de categorias, sendo função da sensibilidade do avaliador em perceber maior ou menor afinidade entre as palavras.

Para que não haja dúvidas e cada um possa identificar as palavras que usou no contexto geral, as categorias são apresentadas em ordem decrescente de importância, com o número total de referências feitas na categoria, o seu subconjunto de palavras, cada qual com o respectivo número de citações, logo a seguir, entre parênteses.

2.1. Classificação das Palavras (10) em Categorias Conceituais:

1) Sucesso - 62:

Sucesso (10); Conquista (5); Liderança (5); Progresso (4); Dinheiro (3); Prosperidade (3); Brilhante (2); Força (2); Grandeza (2); Símbolo (2); A mais digna (1); Alcançar (1); Chique (1); Colher frutos (1); Conhecida (1); Conquista do seu ideal (1); Consolidação (1); Exemplar (1); Fama (1); Firmeza (1); Forte (1); Globalizada (1); Grande futuro (1); Importante (1); Lucratividade (1); Nova (1); Ótima (1); Popular (1); Promissor (1); Segurança (1); Ser importante (1); Vencer (1); Vitória (1); Vitoriosa (1).

2) Responsabilidade - 52:

Responsabilidade (11); Disciplina (9); Dedicção (7); Higiene (4); Atenção (3); Atitude (2); Determinação (2); Deveres (2); Assiduidade (1); Compromisso (1); Disponibilidade (1); Disposição (1); Empenho (1); Força de vontade (1); Limpeza (1); Perseverança (1); Pontualidade (1); Se importar (1); Ser prestativa (1); Superação (1).

3) União - 43:

União (15); Companheirismo (9); Amizade (4); Equipe (2); Harmonia (2); Parceria (2); Amenizar situações desagradáveis (1); Cooperação entre os funcionários (1); Cordialidade (1); Família (1); Interatividade (1); Ser gentil (1); Socialismo (1); Solidariedade (1); Trabalhar em conjunto (1).

4) Futuro - 39:

Futuro (7); Planejamento (6); Concorrência (3); Clareza (2); Oportunidade (2); Renovação (2); Buscar longe (1); Conflitos (1); Empreendimento (1); Empresa (1); Evolutiva (1); Inovadora (1); Inovar(1); Investimento (1); Mais empresas (1); Marketing (1); Mensagem (1); Metas (1); Modernização (1); Mudança (1); Objetividade (1); Objetivos (1); Opiniões (1).

5) Qualidade - 37:

Qualidade (10); Atendimento (3); Bom atendimento (3); Qualidade nos serviços (3); Qualidade de alimentos (3); Conforto (2); Perfeição (2); Atender cada vez melhor o cliente (1); Bem estar do hóspede (1); Boa alimentação (1); Confortável (1); Lazer para o turista (1); Qualidade de trabalho (1); Qualidade no atendimento (1); Referência de qualidade (1); Satisfação ao cliente (1); Sofisticação (1); Ter bons serviços (1).

6) Satisfação (com o trabalho) - 36:

Satisfação (12); Amor (5); Alegria (3); Agradável (1); Amor pelo trabalho (1); Beleza (1); Felicidade (1); Gostar do que faço (1); Gratificação (1); Gratificar (1); Motivação (1); Orgulho (1); Otimismo (1); Paz (1); Saúde (1); Ser feliz (1); Simpatia (1); Sorrir (1); Sorriso (1).

7) Respeito - 34:

Respeito (17); Compreensão (4); Atenção aos funcionários (1); "Atenciosidade" (1); Atencioso (1); Bom Relacionamento (1); Diálogo (1); Direitos (1); Humildade (1); Humilde (1); Liberdade (1); Paciente (1); Sabedoria (1); Ser compreensivo com os funcionários (1); Soberania (1).

8) Educação - 31:

Educação (4); Conhecimento (3); Melhor mão-de-obra (3); Aperfeiçoamento (2); Melhoria (2); Qualificação (2); Aprendizados (1); Aprendizagem (1); Criatividade (1); Cursos (1); Desenvoltura (1); Diplomacia (1); Máximo treinamento (1); Melhor treinamento (1); Melhorar (1); Promover cursos (1); Qualificar os seus funcionários (1); Refinamento (1); Treinamento (1); Treinamento profissional (1); Treinar todo o pessoal periodicamente (1).

9) Crescimento - 29:

Crescimento (15); Desenvolvimento (4); Desenvolver (2); Progredir (2); Buscar parcerias (1); Crescimento futuro (1); Desenvolvimento para o capital (1); Expansão (1); Grande (1); Mais trabalho (1).

10) Profissionalismo - 29:

Profissionalismo (14); Competência (10); Capacidade (2); Crescimento profissional (2); Ser profissional (1)

11) Organização - 28:

Organização (16); Comunicação (2); Tarifa reduzida (2); Boa Administração (1); Controle (1); Divulgação da empresa (1); Funções (1); Gestão (1); Organizada (1); Reunião (1), Uma boa estrutura (1).

12) Honestidade - 25:

Honestidade (6); Confiança (4); Fidelidade (4); Postura (3); Sinceridade (2); Caráter (1); Lealdade (1); Moralidade (1); Princípio (1); Séria (1); Seriedade (1).

13) Desempenho - 23:

Desempenho (8); Agilidade (2); Desempenho de todos (2); Dinamismo (2); Eficaz (2); Eficiente (2); Produtividade (2); Confiabilidade (1); Desempenho dos funcionários (1); Dinâmico (1).

14) Trabalho -18:

Trabalho (7); Emprego (5); Ação (1); Atuação (1); Batalha (1); Ocupação (1); Querer (1); Trabalhar (1).

15) Reconhecimento -10:

Reconhecimento (5); Bom salário (1); Pagamento em dia (1); Reconhecer o esforço de cada um (1); Renda (1); Valorização (1).

Observação: foram realizadas 510 referências no total, sendo descartadas as palavras: bauru, americano, misto, vermelho, e bom que foi citada dez vezes pela mesma pessoa. Assim foram consideradas 496 palavras, 226 diferentes, que deram origem às 15 categorias.

2.2. O Significado das Categorias

As categorias são identificadas pela palavra do subconjunto que mais vezes foi citada. Assim, sempre lembrando a associação pedida com o pensar do futuro da empresa, temos:

- a) **Sucesso:** relaciona-se ao alcance de uma posição de destaque;
- b) **Responsabilidade:** mostra a significação da coerência de conduta e de dedicação ao trabalho;
- c) **União:** diz respeito ao trabalho de equipe, com colaboração entre as pessoas, para alcançar objetivos comuns;
- d) **Futuro:** denota a preocupação com a ação ordenada, planejada, para o enfrentamento do futuro;
- e) **Qualidade:** significa a busca do aperfeiçoamento constante dos serviços prestados;
- f) **Satisfação (com o trabalho):** coloca a necessidade do trabalho trazer prazer, realização, bem estar;
- g) **Respeito:** refere-se a um princípio de sociabilidade humana muito prezado em nosso meio;
- h) **Educação:** demonstra o reconhecimento da necessidade de constante aperfeiçoamento do pessoal;
- i) **Crescimento (da empresa):** representa o simples crescimento da empresa, sem relacioná-la a uma posição de destaque;
- j) **Profissionalismo:** remete a atitude profissional, a competência que todos os trabalhadores devem possuir;
- k) **Organização:** explicita a necessidade de organizar a empresa nos atuais marcos estratégicos;
- l) **Honestidade:** evidencia outro princípio básico do relacionamento social de um grupo: a confiança;

- m) **Desempenho:** implica na mensuração do trabalho de cada um;
- n) **Trabalho:** expõe a necessidade da luta pela sobrevivência; e,
- o) **Reconhecimento:** demonstra a expectativa de reconhecimento adequado ao trabalho bem realizado.

3. Esta Etapa

Inicialmente pedimos a cada um dos senhores e senhoras que procure identificar, claramente, o significado de cada categoria [ver logo acima: sucesso, responsabilidade, união, futuro, qualidade, satisfação (com o trabalho), respeito, educação, crescimento (da empresa), profissionalismo, organização, honestidade, desempenho, trabalho e reconhecimento], observando, inclusive, o conjunto de palavras que deu origem a cada categoria e reconhecendo as suas próprias palavras em cada conjunto e, se possível, passando a utilizar-se da palavra nome da categoria, quando quiser dizer a mesma coisa.

No entanto, se isso não for possível, ou muito difícil, pedimos que use quaisquer palavras para responder as questões.

Lembramos que como temos 15 categorias e cada um citou apenas 10 palavras, haverá categorias que foram construídas utilizando palavras de outras pessoas, e, portanto, não contendo palavras suas.

Não há problema quanto a isso, mas agora pedimos que reflitam sobre as categorias construídas por todo o conjunto de funcionários do Hotel e respondam a todas as perguntas.

3.1. Questionário

3.1.1. Quais são as idéias ou palavras que lhe vem à cabeça **em oposição a** (ao contrário de):

1. **Alcançar sucesso:**
2. **Ter responsabilidade:**
3. **Serem unidos:**
4. **Construir o futuro:**
5. **Fazer com qualidade:**
6. **Sentir satisfação (com o trabalho):**
7. **Ser respeitado:**
8. **Melhorar a educação:**

9. Fazer crescer a empresa:

10. Trabalhar com profissionalismo:

11. Funcionar organizadamente:

12. Haver honestidade:

13. Medir o desempenho (de cada um):

14. Trabalhar por necessidade (pessoal):

15. Ser reconhecido:

3.1.2. Responda com quantas idéias (ou palavras) quiser, **porque é importante:**

1. Alcançar sucesso:

2. Ter responsabilidade:

3. Serem unidos:

4. Construir o futuro:

5. Fazer com qualidade:

6. Sentir satisfação (com o trabalho):

7. Ser respeitado:

8. Melhorar a educação:

9. Fazer crescer a empresa:

10. Trabalhar com profissionalismo:

11. Funcionar organizadamente:

12. Haver honestidade:

13. Medir o desempenho (de cada um):

14. Trabalhar por necessidade (pessoal):

15. Ser reconhecido:

3.1.3. Responda com quantas idéias (ou palavras) quiser, **porque é necessário:**

Não é necessária a identificação de cada um.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos pessoais nos telefones 245-1068 e 983-2226, mas precisaremos saber, neste caso, com quem estaremos falando, embora tenhamos um compromisso ético de manter em sigilo a origem pessoal de qualquer troca de idéias ou informações, seja entre os funcionários do Hotel, ou das informações colhidas na empresa.

Manteremos o compromisso de apresentar tanto à Direção do Hotel quanto aos senhores e senhoras participantes da pesquisa o resultado da mesma, como o fizemos até agora.

Agradecemos muitíssimo a sua colaboração,

Aloisio da Silva Lima,
Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção do Centro de
Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba.
Tels.: 216 -7124 e 216 -7549 - 983-2226.

APÊNDICE III

PLANEJAMENTO DO HOTEL QUESTIONÁRIO 3

1. Introdução

Em primeiro lugar quero agradecer-lhes por terem recebido, lido e respondido aos dois primeiros questionários: vocês foram muito gentis.

Fui informado que alguns responderam juntamente com outros, usando apenas um questionário para apresentar respostas de duas ou mais pessoas. Outros sentiram dificuldades em respondê-lo e outros não o fizeram.

O fato é que recebi de volta um número de questionários muito menor da segunda vez, comparando com a primeira, e preciso saber porque isso aconteceu.

Peço que leiam todo o questionário antes de respondê-lo, lembrando que não é necessário se identificar e que, no final, quando indico meus telefones pessoais, é porque eles estão à disposição para tirarmos quaisquer dúvidas ou outras conversas que acharem convenientes sobre o que estou fazendo junto com vocês.

2. Questionário 3

Quando houver (), é para marcar com um "X" a resposta que desejar, quando houver, é para escrever a resposta.

1) Você respondeu ao segundo questionário sobre planejamento do hotel?

() Sim () Não.

2) Se você respondeu ao questionário, você o fez?

() Individualmente () Em grupo.

3) Se você respondeu individualmente, trocou idéias com colegas antes de respondê-lo? () Sim () Não.

4) Se você não respondeu o questionário, porque não o fez? (Pode marcar mais de uma resposta).

() Não teve tempo.

() Não se interessou.

() Achou difícil.

() Não adianta nada respondê-lo.

() Esqueceu de responder.

() Perdeu o questionário.

5) Se você respondeu apenas parte do questionário, porque isto aconteceu? (Pode marcar mais de uma resposta).

- Não teve tempo.
- Desinteressou-se.
- Estava muito complicado.
- Respondeu apenas o que lhe interessava.

6) O que você achou de receber o resultado do primeiro questionário? (Pode marcar mais de uma resposta).

- Nada.
- Interessante.
- Muito interessante.
- Pouco acrescentou.
- Sentiu-se considerado.

7) Se você leu o resultado do primeiro questionário, achou ? (Pode marcar mais de uma resposta).

- Difícil de entender.
- Fácil de entender.
- Mais ou menos complicado.
- Foi útil para saber o pensamento de todos sobre o planejamento do hotel.
- Ficou na mesma situação de antes.
- Nem leu o resultado do primeiro questionário.
- Foi importante saber o resultado da pesquisa.
- Permitiu aumentar o seu conhecimento.
- Lhe trouxe novos pensamentos sobre o planejamento do hotel.
- Foi fundamental para responder ao segundo questionário.
- Era indiferente para responder ao segundo questionário.
- Ficou aborrecido.
- Achou perda de tempo.

8) Você tem interesse em participar do planejamento do hotel?

- Sim Não.

Porquê?.....
.....
.....

9) Comentários livres (se quiser dizer algo aproveite):.....
.....
.....
.....

Como dito no início, meus telefones são: 245-1068 e 983-2226.

Obrigado pela atenção.

Cordialmente,
Aloisio da Silva Lima.

APÊNDICE IV

PLANEJAMENTO DO HOTEL

Questionário 4

Introdução

Em primeiro lugar queremos agradecer-lhes por terem recebido, lido e respondido aos primeiros questionários: vocês foram muito gentis.

Como recebemos de volta um número pequeno de respostas ao questionário 2, por ser importante saber o que foi solicitado naquele momento e por haver interesse na participação dos funcionários na pesquisa, resolvemos, de acordo com a Direção do Hotel, reformular o segundo questionário e reapresentá-lo agora.

Por isso, os que já responderam ao segundo questionário não devem responder a este.

Lembramos que o questionário 3 não tinha necessidade de ser aplicado a todos, e que dos seus resultados concluímos que a forma do segundo questionário estava um pouco complicada e que há grande interesse dos funcionários em participar da pesquisa.

Como temos que construir um exercício que seja fácil de ser feito pedimos, novamente, que respondam a este, cada qual sozinho, podendo, entretanto, conversar com colegas sobre o questionário antes de respondê-lo.

Aproveitando que estamos no fim-de-ano, gostaria de desejar-lhes um Feliz Natal e Ano Novo, e manifestar a cada um minha gratidão.

Peço que leiam todo o questionário antes de respondê-lo, lembrando que não é necessário se identificar e que, no final, indicarei meus telefones pessoais, que estarão à disposição para tirarmos quaisquer dúvidas ou outras conversas que acharem convenientes sobre o que estou fazendo junto com vocês.

Em anexo estão as quinze categorias tal qual foram formadas com as informações fornecidas por vocês no primeiro questionário e a explicação do seu significado. Elas foram distribuídas em separado para ficar mais fácil manuseá-las quando forem dar as respostas. Pedimos que as leiam com atenção antes de começarem a responder.

No final há espaço para manifestações livres e meus telefones para aqueles que desejarem se comunicar cor

É importante lembrar, sempre, que as informações que nos forem fornecidas são absolutamente sigilosas.

Questionário 4

Quando houver, é para escrever a resposta.

Qual é o contrário:

- 1) Qual é o contrário de **alcançar sucesso**?.....
.....
- 2) Qual é o contrário de **ter responsabilidade**?.....
.....
- 3) Qual é o contrário de **serem unidos**?
- 4) Qual é o contrário de **construir o futuro**?
- 5) Qual é o contrário de **fazer com qualidade**?
- 6) Qual é o contrário de **sentir satisfação com o trabalho**?
- 7) Qual é o contrário de **ser respeitado**?
- 8) Qual é o contrário de **melhorar a educação**?
- 9) Qual é o contrário de **fazer crescer a empresa**?.....
.....
- 10) Qual é o contrário de **trabalhar com profissionalismo**?
- 11) Qual é o contrário de **funcionar organizadamente**?
- 12) Qual é o contrário de **haver honestidade**?
- 13) Qual é o contrário de **medir o desempenho de cada um**?.....
.....
- 14) Qual é o contrário de **trabalhar por necessidade**?.....
.....
- 15) Qual é o contrário de **ser reconhecido**?
-

Porque é importante:

- 16) Porque é importante **alcançar sucesso**?.....
.....
- 17) Porque é importante **ter responsabilidade**?.....
.....
- 18) Porque é importante **serem unidos**?.....

-
- 19) Porque é importante **construir o futuro**?.....
-
- 20) Porque é importante **fazer com qualidade**?.....
-
- 21) Porque é importante **sentir satisfação com o trabalho**?.....
-
- 22) Porque é importante de **ser respeitado**?.....
-
- 23) Porque é importante **melhorar a educação**?.....
-
- 24) Porque é importante **fazer crescer a empresa**?.....
-
- 25) Porque é importante **trabalhar com profissionalismo**?.....
-
- 26) Porque é importante **funcionar organizadamente**?.....
-
- 27) Porque é importante **haver honestidade**?.....
-
- 28) Porque é importante **medir o desempenho de cada um**?
-
- 29) Porque é importante **trabalhar por necessidade**?.....
-
- 30) Porque é importante **ser reconhecido**?.....
-

Para é necessário:

- 31) Para **alcançar sucesso** é necessário?.....
-
- 32) Para **ter responsabilidade** é necessário?.....
-
- 33) Para **serem unidos** é necessário?.....
-
- 34) Para **construir o futuro** é necessário?.....
-
- 35) Para **fazer com qualidade** é necessário?.....
-
- 36) Para **sentir satisfação com o trabalho** é necessário?.....
-
- 37) Para **ser respeitado** é necessário?.....
-
- 38) Para **melhorar a educação** é necessário?.....
-
- 39) Para **fazer crescer a empresa** é necessário?
-
- 40) Para **trabalhar com profissionalismo** é necessário?.....
-

- 41) Para **funcionar organizadamente** é necessário?.....
- 42) Para **haver honestidade** é necessário?.....
- 43) Para **medir o desempenho de cada um** é necessário?
- 44) Para **trabalhar por necessidade** é necessário?
- 45) Para **ser reconhecido** é necessário?

- 46) Comentários livres:.....

Obrigado pela atenção.

Como dito no início, meus telefones são: 245-1068 e 983-2226.

Cordialmente,

Aloisio da Silva Lima.

APÊNDICE V

Planejamento do Hotel

Questionário Final

1. Introdução

As informações colhidas nos questionários dois e quatro resultaram da colaboração cinquenta e sete diferentes trabalhadores do Hotel, o que é um número muito expressivo, pois representa 77,03% do total de trabalhadores.

Dos cinquenta e sete consideramos apenas cinquenta e quatro dos questionários respondidos, pois três não possuíam consistência que nos permitisse analisá-los.

O resultado alcançado baseia-se, portanto, nas respostas de 73% do total de empregados do Hotel.

2. Como foi feito o trabalho

Os senhores se recordam que no último questionário aplicado foram feitas perguntas sobre qual era o contrário dos quinze conceitos básicos, porque era importante e para era necessário, considerando-se os mesmos conceitos básicos obtidos em levantamento anterior e listados abaixo:

alcançar sucesso - ter responsabilidade - serem unidos - construir o futuro - fazer com qualidade - sentir satisfação com o trabalho - ser respeitado - melhorar a educação - fazer crescer a empresa - trabalhar com profissionalismo - funcionar organizadamente - haver honestidade - medir o desempenho de cada um - trabalhar por necessidade - ser reconhecido.

Com a informação sobre o contrário pudemos definir melhor o significado de cada um dos conceitos básicos, percebendo o que, segundo o conjunto de trabalhadores do Hotel, significaria, por exemplo, o contrário de **alcançar sucesso**.

O contrário de **alcançar sucesso**, se não fosse definido pelo conjunto de funcionários do Hotel, poderia significar, por exemplo, falir, como alguém colocou, ficar na mesma situação, ou **não alcançar prosperidade**, que foi o resultado predominante, percebido através da expressão da maioria dos senhores.

Assim foram estabelecidos os contrários de todos os conceitos básicos, definindo com maior precisão o entendimento de cada um deles.

As perguntas “porque era importante” e “para era necessário” serviram para estabelecer uma relação hierárquica, ou de subordinação, entre os conceitos básicos, ao mesmo tempo em que as respostas acrescentavam novos conceitos, resultantes do pensamento coletivo, mas, também, da reflexão individual sobre o conceito básico.

Logo, os quinze conceitos básicos foram acrescidos de dezessete novos conceitos (com os respectivos opostos), que estruturados segundo o que foi compreendido da vontade geral, resultaram em uma estrutura coerente, que expressa o sentido coletivo dos trabalhadores do Hotel acerca do que deve ser considerado no Planejamento Participativo da empresa, para que ela seja bem sucedida.

Algumas pessoas trocaram idéias com os colegas antes de responderem ao questionário, o que é bom que seja feito, mas pedimos que cada um responda ao seu, mesmo que suas idéias sejam como as do colega, porque, dificilmente serão todas iguais.

3. O Resultado

O resultado, chamado **Árvore de Decisão**, é apresentado na página final, onde cada retângulo, contendo um conceito, liga-se a outro por uma seta, indicando uma subordinação do primeiro ao segundo, o que, por exemplo, pode ser lido da seguinte forma: para **alcançar sucesso, melhorar de vida, e/ou melhorar o ambiente de trabalho, é importante construir o futuro** (ou planejar, uma vez que na linguagem dos senhores “planejar” assumiu o significado de “construir o futuro”). Ou, caminhando inversamente, **para construir o futuro é necessário alcançar sucesso, melhorar de vida, e/ou melhorar o ambiente de trabalho.**

Pensamos que os conceitos são suficientemente claros para um entendimento imediato do seu significado. Porém, para que não haja dúvidas, adiante colocamos a relação completa dos conceitos com o seu respectivo significado.

Mas resta, ainda, uma questão. O resultado, até agora, é a interpretação que tivemos a partir das respostas dadas. E tanto pode haver falhas na compreensão do que foi dito, como a maneira de ver as coisas evoluiu. Às vezes diminuindo a importância do que nos parecia considerável antes, outras vezes novas idéias aparecem e devem ser acrescentadas.

Por isso é conveniente que o resultado seja observado por todos e corrigido ou aprovado, até que seja considerado bom pelo conjunto dos funcionários do Hotel.

4. Questionário final

Desta forma, além de cumprir o compromisso de levar ao conhecimento de todos o resultado do trabalho para o qual os senhores tanto colaboraram, perguntamos, finalmente:

1. O senhor(a) está de acordo com o resultado apresentado?

() Sim. () Não.[Por favor, marque a resposta na folha da **Árvore**]

2. Se a resposta for não, por favor, marque na própria **Árvore** as suas discordâncias de posicionamento das setas ou, se for o caso, acrescente os novos conceitos que achar necessário.

A última página deve ser destacada do restante para facilitar a resposta e só ela deve ser devolvida.

Não é preciso a identificação dos senhores. Reafirmamos o compromisso de apresentar-lhes o resultado final do trabalho após esta etapa, e estamos à disposição para qualquer esclarecimento ou outra manifestação.

5. Relação dos conceitos e seu significado

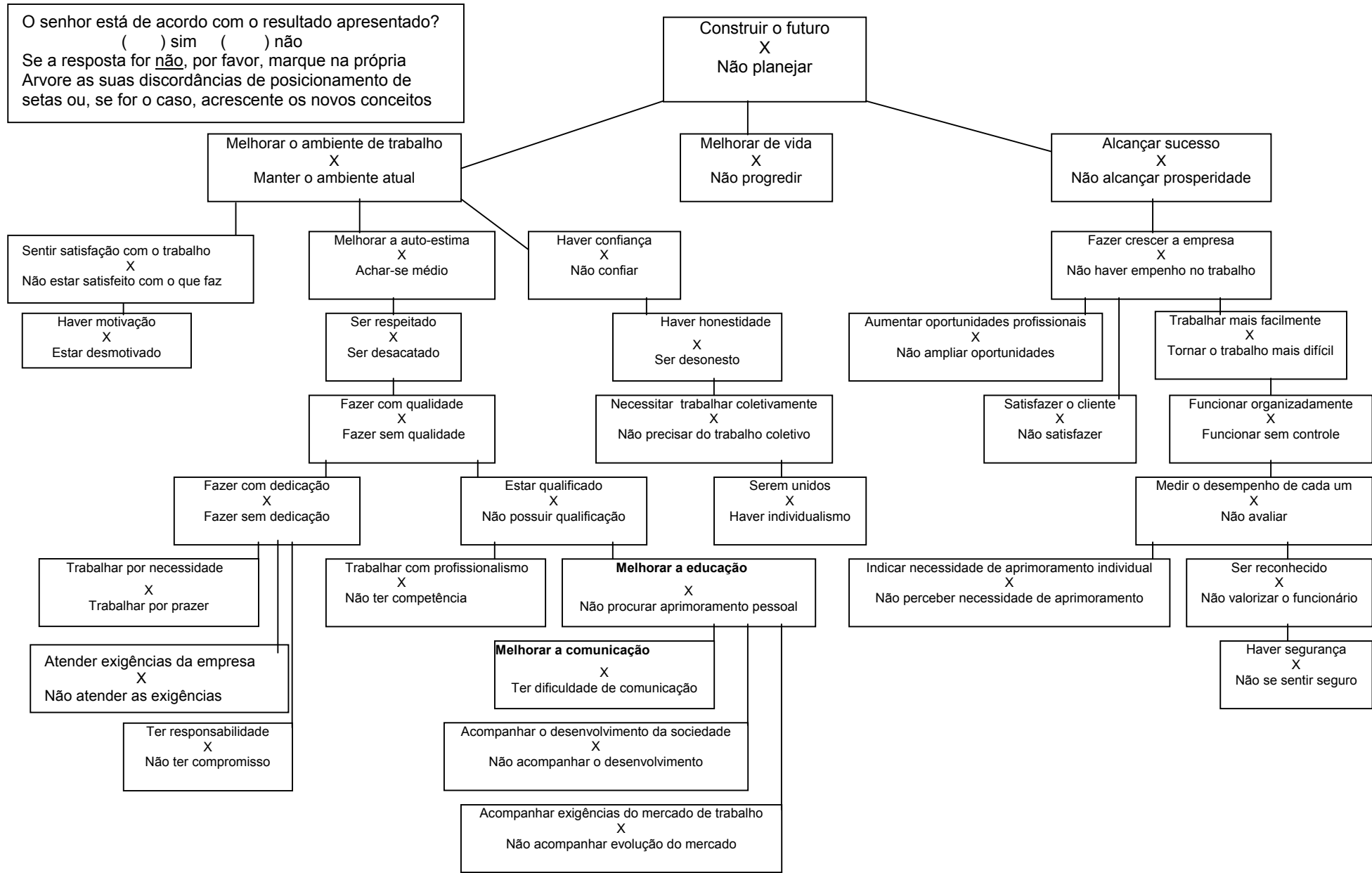
Para facilitar recordem-se que os conceitos estavam associados com o futuro da empresa.

- a. **Construir o futuro x Não planejar:** denota a preocupação com a ação ordenada, planejada, para o enfrentamento do futuro. Seu oposto significa viver o dia-a-dia, sem buscar olhar longe no tempo.
- b. **Melhorar de vida x Não progredir:** manifesta o desejo que suas vidas melhorem de modo geral: fartura, estabilidade, felicidade, progresso, a medida em que o Hotel se desenvolva. A oposição é o trabalho para a manutenção da situação.
- c. **Alcançar sucesso x Não alcançar prosperidade:** relaciona-se ao alcance de uma posição de destaque. O contrário é manter, relativamente, a posição atual.
- d. **Fazer crescer a empresa x Não haver empenho no trabalho:** representa o simples crescimento da empresa, sem relacioná-la a uma posição de destaque. O inverso é trabalhar sem o empenho de colaborar em todos os sentidos.
- e. **Aumentar oportunidades profissionais x Não ampliar oportunidades:** significa haver possibilidades de progresso individual, do coletivo de funcionários e de outras pessoas. A contrapartida é a falta de oportunidades de crescimento profissional em geral.
- f. **Satisfazer o cliente x Não satisfazer:** perceber o cliente satisfeito contra não fazer com que ele sinta que é o alvo do esforço de todos no hotel.
- g. **Trabalhar mais facilmente x Tornar o trabalho mais difícil:** realizar com maior facilidade suas tarefas. O oposto é fazer do trabalho um exercício mais difícil.
- h. **Funcionar organizadamente x Funcionar sem controle:** explicita a necessidade da empresa funcionar ordenadamente. O contrário é a falta de diretrizes claras, a constante improvisação.
- i. **Medir o desempenho de cada um x Não avaliar:** o acompanhamento do esforço de cada indivíduo permite diferenciar cada pessoa segundo suas capacidades e competências. O contrário não.

- j. **Indicar necessidade de aprimoramento individual x Não perceber necessidade de aprimoramento:** localizar lacunas pessoais de treinamento e qualificação. O oposto é não sanar deficiências.
 - k. **Ser reconhecido x Não valorizar o funcionário:** demonstra a expectativa de reconhecimento adequado ao trabalho bem realizado. A oposição é o desinteresse relativo à valorização do trabalho dos funcionários.
 - l. **Haver segurança x Não se sentir seguro:** estar tranqüilo com a manutenção do emprego ao contrário de estar sempre preocupado com o dia de amanhã.
 - m. **Melhorar o ambiente de trabalho x Manter o ambiente atual:** exprime tornar o trabalho prazeroso. Manter o ambiente atual não significa que ele é ruim, mas que poderia ser melhor.
 - n. **Sentir satisfação com o trabalho x Não estar satisfeito com o que faz:** coloca a necessidade do trabalho trazer prazer, realização, bem estar. O contrário é sentir-se incomodado com seu trabalho.
 - o. **Haver motivação x Estar desmotivado:** estar empolgado, contra estar desanimado.
 - p. **Haver confiança x Não confiar:** exprime o sentimento de confiança na ação dos colegas. O contrário é não confiar em todos os colegas.
- 5.17 Haver honestidade x Ser desonesto:** evidencia um princípio básico do relacionamento social de um grupo. O inverso não significa, necessariamente, ser ladrão, mas, também, embromar, fazer corpo mole, inventar desculpas.
- a. **Necessitar trabalhar coletivamente x Não precisar do trabalho coletivo:** significa a consciência de que o trabalho num hotel precisa ser realizado em equipe. O contrário é não dar valor à integração de todos para a realização das tarefas.
 - b. **Serem unidos x Haver individualismo:** diz respeito ao trabalho de equipe, com colaboração entre as pessoas, para alcançar objetivos comuns. O oposto é o personalismo, o individualismo, a valorização pessoal em detrimento da equipe.
 - c. **Melhorar a auto-estima x Achar-se médio:** sentir-se satisfeito consigo mesmo, realizar-se, estar bem. Achar-se médio significa que é apenas mais um no bolo geral, sem destaque.
- 5.21 Ser respeitado x Ser desacatado:** refere-se a um princípio de sociabilidade humana muito prezado no meio ambiente local. Ser desacatado manifesta um sentimento de humilhação.
- a. **Fazer com qualidade x Fazer sem qualidade:** significa a busca do aperfeiçoamento constante dos serviços prestados. O inverso é fazer de qualquer jeito.
 - b. **Fazer com dedicação x Fazer sem dedicação:** refere-se à procura permanente de fazer bem feito ao contrário de usar a “lei do menor esforço”.
 - c. **Trabalhar por necessidade x Trabalhar por prazer:** expõe a necessidade da luta pela sobrevivência e a importância da manutenção do emprego. O oposto é a pessoa despreocupada com a sua sobrevivência, mas que dá valor ao trabalho.

- d. **Atender exigências da empresa x Não atender as exigências:** coloca a necessidade do cumprimento das determinações. A contrapartida é não cumprir com suas obrigações.
 - e. **Ter responsabilidade x Não ter compromisso:** mostra a significação da coerência de conduta e de dedicação ao trabalho. A oposição é o exercício descompromissado das tarefas.
 - f. **Estar qualificado x Não possuir qualificação:** é estar preparado para o exercício das suas funções. Não possuir qualificação significa não estar plenamente habilitado para o seu cargo.
- 5.28 Trabalhar com profissionalismo x Não ter competência:** remete a atitude profissional, a competência que todos os trabalhadores devem possuir. Não envolve somente conhecimento e treinamento, mas, também, postura pessoal. O contrário significa deficiência em qualquer desses aspectos.
- a. **Melhorar a educação x Não procurar aprimoramento pessoal:** demonstra o reconhecimento da necessidade de constante aperfeiçoamento de cada um. O inverso é sentir-se satisfeito com o nível de conhecimento que possui.
 - b. **Melhorar a comunicação x Ter dificuldade de comunicação:** exprime a necessidade de melhoria da comunicação em geral: com os colegas de trabalho, com os clientes e na vida particular. O oposto é a dificuldade de entendimento recíproco.
 - c. **Acompanhar o desenvolvimento da sociedade x Não acompanhar o desenvolvimento:** significa evoluir com a humanidade em contraposição a não acompanhar tal desenvolvimento.
 - d. **Acompanhar exigências do mercado de trabalho x Não acompanhar evolução do mercado:** o exercício profissional tem se tornado cada vez mais complexo, necessitando maior conhecimento individual para sair-se bem. O contrário é não acompanhar tal evolução.

Aloisio da Silva Lima,
Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção do Centro de
Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba.
Tels.: 216 -7124 e 216 -7549 - 983-2226.



Árvore de Decisão do Planejamento Estratégico Participativo do Hotel.

APÊNDICE VI

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS 2 e 4 – Qual é o contrário?

1) Qual é o contrário de **ALCANÇAR SUCESSO?**

Não alcançar sucesso. Fracassar, ser incapaz. Não ser bem sucedido. Insucesso. Não tem capacidade, sem modo, não tem disciplina, não ajuda os colegas. Incompetência. É não se interessar por nada, não se preocupar com o amanhã. Fracasso. Fracassado. Fracasso. Fracassar. Fracassar, não ter ânimo de seguir em frente. Ser um fracasso diante da sociedade. É não se interessar pelo trabalho e não pensar no futuro. É não ter um nome diante do todos. Passar por cima das pessoas. Ficar estagnado, parado no tempo, sem acréscimo para a vida profissional. Se acomodar. Não ser bem sucedido. Fracasso. Fracasso. Fracassar sem tentativa. Fracasso. Fracasso. Se acomodar, fracassar. Não obter a conquista planejada. Falência, má fama, derrota, só dinheiro. Falta de competência, falta de liderança, idéias arcaicas, desonestidade, preguiça. Destruir, velho, brega, fraco, insegurança. Quebrar, destruir, fraco, brega, insegurança. Derrota, dívida, fraco, insegurança, brega. Perder, quebrar, diminuir no trabalho, falir, fracasso. Fracasso, insucesso, perder, falir, quebrar. Fracasso, quebra, falir, perda, insucesso. Não ser exemplar, não ter firmeza no que faz, não colher frutos, não vencer, não ter prosperidade. Fracasso, perda, insucesso, derrota, incapacidade. Não pensar no amanhã, não fazer planos, falta de vontade própria, não ter vontade de vencer, ser burro. Quebrar, destruir, fraco, brega, insegurança. Falta de vontade, de perseverança, de trabalho em equipe, de dinamismo. Insegurança, fraco, não ter ideal, desconhecido, perder.

2) Qual é o contrário de **TER RESPONSABILIDADE?**

Não ser responsável. Não ser responsável. Não assumir seus atos. Não ser responsável, não assumir seus atos. Não profissional. Ser irresponsável. [Não ter reconhecimento do seu trabalho]. Falta de atenção. Ser irresponsável, fazer tudo, ou quase tudo, errado. Irresponsabilidade. Ser irresponsável. Ser irresponsável. Ser irresponsável. Ser irresponsável no cumprimento de suas obrigações. Não ter interesse pelo trabalho que está exercendo. É não se interessar por qualquer coisa da sua vida e até mesmo da empresa. É não se interessar no trabalho que está fazendo. Ter irresponsabilidade. É ser uma pessoa que é desinteressada pelas suas obrigações. Não dar interesse naquilo que faz no seu trabalho. Não ser responsável. Irresponsável. Não assumir com suas obrigações. Ser irresponsável consigo mesmo. Irresponsabilidade. Falta de compromisso. Irresponsabilidade. Não ter interesse pelas tarefas que lhe foram atribuídas. Irresponsabilidade, fraqueza, desatenção, não se preocupar com os outros. Falta de: perseverança, compromisso, disciplina, dedicação e disposição. Irresponsável, desanimado, sujeira, imprestável, atrasado. Irresponsável, desanimado, sujeira, atrasado, imprestável. Irresponsabilidade, desatento, sujeira, imprestável. Não presta atenção, sem competência, desligado, inconsciente, relaxado. Irresponsabilidade, sem compromisso, inconsciente, relaxado, desligado. Inconsciente, irresponsabilidade, sem compromisso, relaxado,

descuidado. Não ter atenção, não ter compromisso. Irresponsabilidade, desorganização, relaxamento, descontrole, falta de compromisso. Não fazer com consciência. Irresponsável, desanimado, sujeira, atrasado, imprestável. Não ter compromisso, indisciplina, falta de disposição e empenho.

3) Qual é o contrário de **SEREM UNIDOS?**

Não saber dividir. Serem desunidos. Desunidos. Não atuar em grupo. Desunião. Não conquista amizade. Falta de respeito. Ser desunidos, não ajudar os companheiros de trabalho. Desunidos. Não trabalhar em grupos. Serem desunidos. Haver desunião. Sem harmonia, sem espírito de equipe. É não ter um bom diálogo com seus colegas de trabalho. É não ter aquela conversação com os amigos de trabalho. É não ter diálogo com colegas de trabalho. É não ter diálogo com o companheiro de trabalho. Serem desunidos. É estarem sem unidade no trabalho, estarem em constantes atritos pessoais. Fazer fofoca, falsidade. Não atuar em grupo. Falta de companheirismo. Avarento, desunião. Brigas internas. Desunidos entre os funcionários. Individualismo. Desunião. É o indivíduo que não procura união junto aos colegas. Brigas, desunião, falta de conversa, desrespeito. Falta de: equipe, solidariedade, cordialidade, harmonia, e amizade. Inimizade, grosseiro, desunido, separados, desarmonia. Inimizade, grosseiro, desunido, desarmonia, separados. Inimizade, grosseiro, desunido, separado. Desunidos, fofoca, não ajuda o colega, separados, destruir. Rompidos, desunidos, desagregados, desleal, separados. Desunido, rompido, desagregado, separado, desleal. Não ter harmonia, não ser gentil. Desunião, briga, conflito, incompreensão, descompanheirismo. Não procurar entender o amigo. Inimizade, grosseiro, desunido, desarmonia, separados. Brigas internas, não companheirismo, falta de respeito com os colegas. Não ser gentil, insociável, falta de união, não trabalhar em conjunto.

4) Qual é o contrário de **CONSTRUIR O FUTURO?**

Não planejar. Desistir e se acomodar. Desistir, parar, se acomodar. Não pensar em si. Parar no tempo. Sem planejamento no futuro. Presente desestruturado. É não construir, não se interessar por nada. Parar, desistir. Não acreditar nele e no que pode ser melhor no futuro. Destruir o futuro. Trabalhar apenas pensando no presente. Não planejar o amanhã, não realizar o hoje com responsabilidade. É não ter futuro. É não se impor a qualquer responsabilidade qualquer que seja ela. É não pensar no amanhã. Destruir o futuro. É ficar parado no tempo, sem perspectiva de vida. Não zelar pelo seu patrimônio. Não pensar em si mesmo. Falta de planejamento. Desmotivação, falta de incentivação. Pensar só no presente. Destruir o futuro. Não ter objetivos. Andar para trás, desistir. Não se preocupar com o que possa acontecer amanhã. Pensamento pequeno, não ser necessário. Sem: planejamento, modernização, metas, empreendimentos, opiniões. Sem objetivo, menos empresas, paz antiga, pegar perto. Sem objetivos, menos empresas, paz antiga. Antigo, menos empresas, paz, pegar perto, diretriz. Sem objetivo, pessimista, despreocupado. Sem objetivos, destruir, desaculturado, subdesenvolver, pessimismo, despreocupação. Subdesenvolver, sem objetivo, destruir, desaculturado, despreocupado. Não ter oportunidade. Desordenar, destruir, desinteresse, falta de planejamento, falta de concorrência. Não estudar. Sem objetivos, menos empresas, paz antiga, pegar perto. Pensar só

no passado, não descobrir caminhos novos. Não planejar, não seguir metas, não investir, não mudar de opiniões.

5) Qual é o contrário de **FAZER COM QUALIDADE?**

Não ser responsável. Fazer mal feito. Fazer mal feito. Não gostar do trabalho. Desqualificação. Sem espírito de qualidade. Desinteresse. Fazer errado, com má vontade. Fazer mal feito. Trabalhar sem criatividade. Fazer mal feito. Trabalhar da forma que melhor convier para o funcionário. Trabalho sem qualidade, sem compromisso, sem amor. É não se dedicar ao trabalho de uma forma geral. É não trabalhar com ânimo algum. É não se dedicar ao trabalho. Fazer sem prestar atenção. Fazer de qualquer jeito, sem responsabilidade e dedicação. Desinteresse, não dar informações, acumular trabalho. Não gostar do trabalho. Não fazer com perfeição. Falta de conhecimento. fazer sem vontade. Insatisfação. Fazer as coisas pela metade ou alguma coisa mal feita. Fazer só por fazer, sem se preocupar com o resultado final. Destruir o trabalho, pensar só no dinheiro, vender serviços ruins. Mau atendimento, insatisfação, acomodação, incompetência, má qualidade do serviço. Desconforto, imperfeição, ter péssimo serviço, insatisfação desgosto. Desconforto, imperfeição desgasto, insatisfeito. Desconforto, imperfeição, péssimos serviços, insatisfação, desgosto. Mal feito, desgosto, desagradável, constranger, insatisfação. Desgaste, desagradável, mal feito, constranger, insatisfações. Imperfeição, constrangimento, desconforto, insatisfação. Não ser caprichoso. Desconforto, imperfeição, ter péssimo serviço, insatisfação, desgosto. Não prestar atenção na que faz, fazer com má vontade. Desqualificados ao serviço, não saber atender, insatisfeito, mal serviço.

6) Qual é o contrário de **SENTIR SATISFAÇÃO COM O TRABALHO?**

Não gostar do trabalho. Estar insatisfeito. Estar insatisfeito. Não estar fazendo o que gostaria de fazer. Insatisfação com o trabalho. Ficar falando que não gosta de trabalhar. Desânimo. É não gostar de trabalhar, ou ter de trabalhar sem querer. Insatisfação com o trabalho. Sentir insatisfação no local em que se trabalha. Sentir-se insatisfeito. Não ser motivado pela empresa. Não gostar do que faz, não ser reconhecido. É não se interessar pelo seu trabalho ou, até mesmo, no que está fazendo. Ser insatisfeito com o trabalho. É estar desestimulado e fazer o serviço sem determinação. Não fazer aquilo que gosta. Não estar fazendo o que gosta. Insatisfeito no que faz. Desmotivado, desanimado, insatisfeito. Fazer por obrigação. Trabalhar sem amor. Desinteresse. Insatisfação. Fazer algo que não é do seu interesse. Trabalhar porque precisa. Não gostar do que faz, desagradável, doença, mal humor, preguiça, falta de amor. Insatisfação, tristeza, infeliz, desmotivado, péssimo. Insatisfação, tristeza, pessimismo, desmotivado. [Insatisfação, desagradável, tristeza, desmotivado, infeliz. Insatisfação, desprazer, cansaço, irritabilidade, estresse. Desprezar, estresse, irritabilidade, cansaço, insatisfação. Insatisfação, desunião, indisposição, marasmo, desprazer. Não gostar de trabalhar. Insatisfação, tristeza, pessimismo, desmotivado, infeliz. Preguiça, marasmo. Não gostar, sem motivação, infeliz.

7) Qual é o contrário de **SER RESPEITADO?**

Não acreditarem em v. Não respeitar. Não respeitar. Não ser compreendido pela humanidade. Desrespeitado. Não ter moral na empresa. Não respeitando. É ser desrespeitado, não ter autoridade. Desrespeitado. Ser desrespeitado. Ser desrespeitado. Não se fazer ser respeitado, desrespeitando os outros. Não ser reconhecido, não ser aceito e ser discriminado. É não ter a moral diante de você. É não ter a sua moral diante de todos. É não ter a sua moral diante de todos. É não ter a sua moral. Ser maltratado. É não poder fazer o que sua função exige e alguém passar por cima de você. Não dar liberdade. Não ser compreendido. Não respeitando seus colegas. desmoralizado. Não respeitar. Ignorado por outros. Desacatado. Desrespeitado. Não receber o respeito necessário a que se tem direito. Desrespeitar, pensar em si mesmo. Mau relacionamento, desrespeito, falta de diálogo, orgulho, egoísmo. Desatencioso, desrespeito, incompreensão, obrigações, impaciente. Desrespeito, incompreensão, desatencioso. Desrespeito, incompreensão, desatencioso, gritaria, impaciente. Desrespeitado, desacatado, imprudência, ameaçado, ignorado. Desacordo, ameaçado, ignorado, desrespeitado. Desrespeito, desacato, ignorância, estupidez, ameaça. Não respeitar o companheiro. Desrespeito, incompreensão desatencioso, obrigação, impaciente. Não respeitar, autoritário, desagradável.

8) Qual é o contrário de **MELHORAR A EDUCAÇÃO?**

Não buscar conhecimento. Ser mal educado. Ser mal educado. Faltar respeito. Ser mal educado. Sem vontade de crescer. O Desinformado se torna um ignorante. Não ser educado, não estudar para melhorar a educação. Falta de educação. Não procurar se aperfeiçoar no profissional e nem procurar outros cursos. Ser mal educado. Não procurar conhecimentos e cultura. É não se interessar consigo mesmo. Piorar a educação. É estar desinformado quanto ao tratamento de outras pessoas. Dar o respeito. Falta de respeito com a humanidade. Falta de conhecimentos. Mal educado, sem estilo. Não querer se educar. É ser ignorante para a nossa própria educação. Marginalização. Mal educado, ignorante. Saber que está sendo mal educado e não procurar corrigir. Faltar com a educação. Falta de: qualificação, de diplomacia, de conhecimento de curso de aperfeiçoamento. Mal educado, desqualificado, desaperfeiçoado, mínimo treinamento, desqualificar. Mal educado, desqualificado. Mal educado, desqualificado, piorar, mínimo treinamento. Estupidez, falta de aperfeiçoamento, desnível cultural, analfabetismo, escola insuficiente. Estupidez, falta de aperfeiçoamento cultural. Falta de cultura, de comportamento, de aperfeiçoamento, de educação, de respeito. Não construir escolar. Mal educado, desqualificado, desaperfeiçoado, mínimo treinamento. Falta de conhecimento, grosseria, mal educado.

9) Qual é o contrário de **FAZER CRESCER A EMPRESA?**

Não se dedicar ao seu trabalho. Destruir. Destruir. Não persistir com as idéias atuais. Regredir a empresa. Não tentar ajudar a empresa. Ser desleal com os critérios da administração. É não ajudar, não participar, opinar em alguma coisa. Não acreditar nela. Fazer regredir. Deixar que a empresa "afunde" sem fazer nada. Oferecer serviço de má qualidade, não trabalhar em equipe. É não participar de um grupo ou de uma reunião. É não se interessar pelo seu trabalho. Falar mal da empresa. O não esforço em desempenhar suas tarefas da melhor

maneira possível. Valorizar o seu ambiente de trabalho. Não persistir com as idéias atuais. Não ter o mesmo objetivo da empresa. Desmotivado, incapaz. Fazer o serviço com qualidade. Destruir. Destruí-la. Não se interessar em fazer o melhor possível. Não colaborar. Mau planejamento, má administração, incompetência, arcaísmo, falta de compromisso. Diminuir, pequeno, menos trabalho, regredir, subdesenvolver. Diminuir, pequeno, menos trabalho, regredir, subdesenvolver. Regredir, menos trabalho, subdesenvolvimento, pequeno. Acomodação, desinteresse, baixa produção descompromisso. Acomodação, desinteresse, baixa produção, descompromisso. Desinteresse, descompromisso, acomodação, falta de progresso, falta de parceria. Não dar idéias, não ser participativo. Diminuir, pequeno, menos trabalho, regredir, subdesenvolver. Não progredir, não buscar parcerias, não ter capital.

10) Qual é o contrário de **TRABALHAR COM PROFISSIONALISMO?**

Não ter disciplina e conhecimento. Ser anti-profissional. Ser anti-profissional. Não amar o que faz. Abandonar o trabalho sem capacidade. Sem caráter. Desonestidade consigo, com os outros e com a empresa. É ser inconseqüente. Trabalho anti-profissional. Trabalhar com anti-profissionalismo. Ser anti-profissional. Ser anti-profissional naquilo que faz. Não ter respeito pelo que faz e ser irresponsável. É não ter interesse algum pela sua função. É não se interessar pelo seu trabalho ou até mesmo consigo. É não ser profissional em tudo o que faz. É ser anti-profissional. É trabalhar aleatoriamente sem compromisso profissional. Não ser um verdadeiro profissional. Não amar o que faz. Não trabalhar com respeito. Falta de profissionalismo, incapaz. Não cumprir normas. Trabalhar com leigos. Não ter qualidades. Ser metódico, anti-profissional. Ser um indivíduo totalmente irresponsável. Não seguir normas. Egoísmo, isolamento, desonestidade, incompetência, mau humor. Incompetência, incapacidade, anti-profissional. Impontualidade, desatenção, falta de objetivo, ausência, desintegração. Impontualidade. Impontualidade, desatenção, falta de objetivo, desintegração, auto-destruição. Não querer ajudar a empresa. Incompetência, incapacidade, anti-profissional. Não ser capaz, ser mau profissional.

11) Qual é o contrário de **FUNCIONAR ORGANIZADAMENTE?**

Não programar-se. Ser desorganizado. Ser desorganizado. Deixar. Funcionar desorganizado. Não gosta de ajudar ou organizar. Sem controle. É não ser organizado, não planejar antes de fazer algo. Funcionar desorganizadamente. Funcionar desorganizadamente. Funcionar desorganizadamente. Ser desorganizado. Trabalhar sem planejamento, sem organização e sem direção. É não ter um controle diante da situação. É não ter o controle do setor ou até mesmo da empresa. É não ter o controle de tudo aquilo que faz. Ser desorganizado. Trabalhar sem hierarquia funcional, todo mundo faz o que quer, anarquia. Não controlar aquilo que faz. Deixar de fazer reuniões. Sem controle. desorganizado, despreocupado. Não prestar atenção. Funcionar desorganizadamente. Desorganização. Desorganização. Fazer alguma coisa sem controle. Trabalhar de qualquer jeito. Desorganização, falta de controle, sem administração, sem conhecimento, sem estrutura. Péssima administração, desorganizada, uma estrutura ruim, sem seleção. Sem seleção, desorganização, sujeira, falta de hierarquia, incapacidade. Desorganização, falta de seleção,

sujeira, falta de hierarquia, incapacidade. Ser relaxado. Péssima administração. Desorganizado, descontrolado, mal administrador.

12) Qual é o contrário de **HAYER HONESTIDADE?**

Ser desonesto. Ser desonesto ou roubar. Ser desonesto. Ser desonesto. Desonestidade. Não dividir os problemas que estão acontecendo. Desonesto. Ser desonesto, roubar, fazer às escondidas. Desonestidade. Haver desonestidade. haver desonestidade. Ser desonesto com o próximo. Desonestidade. É ser desonesto com o próprio companheiro de trabalho. É ser desonesto consigo mesmo. É não ter o mínimo de respeito pelo colega. É não ter o mínimo respeito pelo seu trabalho. Ser desonesto. Não agir com verdade. Ser falso. Querer passar por cima dos outros. Ser desonesto consigo, com a empresa e com os outros. Desonesto. Ser desonesto consigo mesmo. Ser desonesto com os companheiros. Ser infiel. Mentiroso, desonesto. Não fazer o que deva ser feito do jeito correto. Não pensar no futuro. Desconfiança, infidelidade, sem caráter, imoral, ilegal. Infiel, falso, desonestidade, deslealdade. Deslealdade, desonestidade, infiel, falso, fingido. Desonestidade, deslealdade, infidelidade, falsidade, fingidez. Não ser confiável. Desconfiança, desleal, sem caráter.

13) Qual é o contrário de **MEDIR O DESEMPENHO DE CADA UM?**

Não valorizar. Não ser reconhecido. Não fazer nada. Ser esquecido. Ser desconhecido. Sem capacidade de ser reconhecido. Não desenvolver as atividades com produtividade, não fazer por onde. Não ser reconhecido. Desconhecido. Não ter achado o melhor e não dar oportunidade ao empregado. Ser despercebido. Não se fazer reconhecer. Não ser reconhecido. É não ter um nome entre a sociedade. É não ser um alguém na vida. Não ter um nome diante de todos. É não perceber suas qualidades. É se fazer o máximo se si e nunca ganhar promoção. Ser esquecido. Não fazer por onde. Irreconhecível. É não procurar isso. Trabalhar e não darem valor ao seu trabalho. Ser ignorado. Ser um nada. Fazer com orgulho aquelas tarefas que lhe são atribuídas e não receber um elogio pelas mesmas. Mal pago, atrasado, sem valor, desvalorizado, sem confiança. Desconhecido, ignorado, estranho, obscuro. Ignorado, desconhecido, marginalizado, obscuro, estranho. Ignorado, desconhecido, marginalizado, obscuro, estranho. Se não trabalhar direito não vai ser reconhecido nunca. Não valorizar, mal salário, pagamento em atraso, não reconhecer o esforço de cada um.

14) Qual é o contrário de **TRABALHAR POR NECESSIDADE?**

Não avaliar. É não ter capacidade. Colocar defeitos no trabalho do outro. Falta de fiscalização. Ser capaz de auto-avaliar. Não fazer os trabalhos sem desempenho. Não ver a capacidade de desenvolvimento de outros. É não ter capacidade. Não procurar o melhor de seus empregados. Deixar que o trabalhador trabalhe em qualquer setor sem saber se o mesmo tem aptidão por aquilo. Não conhecer ou não reconhecer o trabalho e a capacidade de cada um. É não ter interesse próprio em tudo que faz. Trabalhar sem precisão. Não se preocupar com o crescimento da empresa e do funcionário. Estar sempre se reciclando. Falta de fiscalização. Não ver a capacidade dos outros. É não desempenhar função alguma. Não medir é regredir. Não fazer feed-back. Querer passar por cima do outro, destruí-lo. O não interesse pelo que só pode fazer de melhor. Ineficiente, sem produtividade,

desinteressado, sem agilidade, desonesto. Incapaz, improdutividade, imprestável. [desatenção, imprestável, incordialidade, antipatia, incapaz. Incapacidade, incordialidade, desatenção, falta de agilidade. Não querer aprender com o amigo. Lento, improdutivo, desconfiado.

15) Qual é o contrário de **SER RECONHECIDO**?

Ter liberdade de escolha. Não precisar trabalhar. Trabalhar sem responsabilidade. Amar o que faz. Trabalhar sem precisão. Trabalhar por luxo, ocupar o lugar de quem precisa. Não precisar trabalhar. Trabalhar sem necessidade. Trabalhar sem vontade.. Trabalhar por prazer. Trabalhar por vontade. Trabalhar por prazer. É não se dedicar ao seu trabalho. É não se interessar pelo seu trabalho e não ter responsabilidade. É não se interessar pelo trabalho. Deixar correr a revelia. É trabalhar por hobby, sem visar muito o dinheiro. Não ser filho de papai. Amar o que faz. Trabalhar por luxo. Vida financeira estável. Vontade de crescer. Trabalhar sem necessidade alguma. O trabalho é hobby. Trabalhar sem nenhuma responsabilidade. É o indivíduo que trabalha por trabalhar. Trabalhar por prazer, por vontade de crescer. Prazer, realização pessoal, crescimento, disposição, alegria. Falta de ideal, baixa auto-estima, acomodação. Acomodação, falta de ideal, falta de projeto de vida, inseqüente, baixa auto-estima. Falta de ideal, acomodação, inseqüência, falta de visão do futuro, baixa auto-estima. Não querer trabalhar.

APÊNDICE VII

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS 2 e 4 – Porque é importante ...?

1) Porque é importante **ALCANÇAR SUCESSO?**

É o ponto mais alto em todo funcionário pensa alcançar ou chegar. Para melhorar seu potencial e sua vida como profissional. Para alcançar o seu objetivo. Para sua auto-realização. Porque todo ser humano tem necessidade de se realizar profissionalmente. Para ter um bom nome entre todas. Para sermos reconhecidos diante de todos. É para sermos conhecidos diante de todos. É importante para ter uma boa visão (imagem) diante de todos. É importante para nós mesmos, para que na frente tenhamos um futuro melhor. Nos deixa no auge da emoção. É um meio de alcançar seus objetivos, mas não passando por cima de ninguém. Para saber lidar com ele. Porque é a partir dele que nós vamos conseguir vencer na vida. Para ser reconhecido. Para gratificar o longo trabalhar de uma vida. Para a realização de seus projetos. Ter satisfação profissional. Para realizar a nossa própria satisfação pessoal. Objetivos e ação. Para se ter uma posição considerável e atingir a sua meta de vida. Nos deixa no auge da emoção. Para sentir-se útil e orgulhoso de si mesmo. Se não houve sucesso o trabalho foi pouco e além de pouco ruim. O sucesso é necessário para o reconhecimento futuro. Planejamento. Para realização pessoal e construir algo bom para os outros. É divulgar-se mundialmente. Porque teremos resultado ou conclusão do que veremos pela frente. Realização de um objetivo e ser reconhecido pelos seus méritos. Realização de um objetivo e ser reconhecido pelos seus méritos. Realização pessoal, reconhecimento do trabalho realizado. Realização pessoal, reconhecimento do trabalho. Para realização pessoal e profissional. É importante porque dá estabilidade de vida, ter compromisso com responsabilidade, conquistar seus ideais, ser vitorioso, ser importante. Crescer profissionalmente e pessoalmente. Ter amor e compromisso.

2) Porque é importante **TER RESPONSABILIDADE?**

Por ter compromisso. Porque mostra o interesse da pessoa. Para alcançar sucesso. Para existir confiança. Para que todos confiem. Fazer que tudo dê certo e ter capacidade do seu emprego. É tudo para um ser humano, quem não tem isso não pode conduzir sua pessoa. Para não ser incompetente. A participação do trabalhador é tanto maior quanto maior for a consciência de sua responsabilidade, de seus compromissos com os objetivos, e com a qualidade dos serviços oferecidos. Porque mostra o interesse da pessoa. É um dos fatores mais importantes na vida profissional de uma pessoa. Para obter segurança em si mesmo. Uma pessoa responsável consegue alcançar seu objetivo com mais facilidade. Para que as coisas aconteçam da forma que têm que acontecer. Para desempenhar bem seu trabalho. Para manter nosso moral diante da empresa e com amigos. É para termos a nossa moral diante de todos, principalmente da empresa. Para ter competência de sobrevivência. Para que o serviço saia com qualidade. É a mais perfeita condição de ética. Porque sem responsabilidade a empresa cai em abismo. Para poder trabalhar com organização. Para existir confiança do chefe de setor de trabalho. Para ser bem visto no seu setor. A responsabilidade é um direito e dever de cada um. Porque mostramos que podemos ocupar um cargo melhor. Para obter bons resultados. Para fazer as

coisas certas e ter sucesso na sua profissão. Para ter competência de sobrevivência. Para que tudo corra dentro dos costumes. Sem responsabilidade o trabalho não cresce e é desorganizado. Para ser mais apresentável. A responsabilidade é um dos grandes valores do ser humano e o faz merecedor de créditos. É ter preocupação com o crescimento da empresa. É importante ter responsabilidade em casa ou na área de trabalho para que o ambiente se torne saudável. Trabalhar corretamente e ser criativo, tendo uma visão ampla. Trabalhar corretamente e ser criativo, tendo uma visão ampla. Trabalhar corretamente, ter disciplina, determinação. Trabalhar corretamente, ter disciplina, determinação. Para que as coisas saiam com sucesso. É importante porque mostra o seu potencial profissional. Mostrar que você é capaz de superar qualquer obstáculo. Disciplina.

3) Porque é importante **SEREM UNIDOS?**

Viver em comunidade é melhor. Porque temos que trabalhar em grupo: tem que ser unidos. Para fazer as coisas com perfeição. Para tudo sair combinado. Para juntos progredirem. Conversa com os colegas que estão com dificuldade de trabalhar. Porém seremos porque tudo que faremos depende um do outro. Manter a paz no ambiente. É fundamental o estabelecimento de relações de confiabilidade entre o trabalhador e a gerência, e também entre ele e seus companheiros. A união gera força no trabalho. Porque se for trabalhar em grupo tem que ser unido. Para o crescimento unificado de uma empresa. Para que o ambiente de trabalho seja bom, para que não haja estresse. Uma equipe necessita trabalhar em conjunto. Para que um possa ajudar naquele serviço que o outro tem dúvida. Para formar equipes onde uns complementam os outros e assim formar um todo. Para desenvolver um bom trabalho entre todas. É para desempenhar um bom trabalho. É para um melhor desenvolvimento da empresa e até mesmo de nós. É necessário para mostrar um bom trabalho. É para fazer um melhor trabalho. Para o bem de todos. Para que assim a empresa cresça e o trabalho saia a contento. Para juntos agruparmos melhor nosso esforço. Porque a união nos fará mais compacto com o mercado e a empresa mais forte. Para ajudar no desempenho futuro da empresa. Para tudo sair conforme combinado e ordenado. Para ajudar no que for preciso. A união é uma conquista para um relacionamento melhor. Para o crescimento pessoal. Porque nós unidos podemos superar qualquer dificuldade. Para gerar satisfação. Para fazer as coisas na paz, sem brigas. Para o bem de todos. Para que todas as tarefas tenham um final satisfatório. Sem união não há integração dos setores e se isso não existir como a empresa pode crescer? Não pode existir uma empresa dentro da outra. Quando os setores se unem nasce uma empresa forte, sólida e indestrutível. Trabalhos em equipe. Porque a união faz a força, com colaboração fica mais fácil alcançar os objetivos. Porque se não unidos nosso trabalho jamais poderá ser reconhecido pela humanidade. É importante ser unidos uns aos outros para compartilhar com o próximo. Trabalhos realizados em conjuntos. Trabalhos realizados em conjuntos. Alcançar sucesso, ajudar um ao outro, dividir responsabilidades, solucionar problemas, estabelecer novas amizades. Alcançar sucesso, ajudar um ao outro, dividir responsabilidades. Para juntos trabalharem em prol de determinado objetivo. Porque ajuda no crescimento da empresa. Além de evitar o estresse, ajuda a desenvolver projetos de trabalho mais eficientes. Espírito de equipe.

4) Porque é importante **CONSTRUIR O FUTURO?**

Ter ideais. Porque faz crescer oportunidades. Para obter sucesso no futuro. Para que exista o presente. Fazer que todo mundo reconheça o trabalho bem sucedido. Com palavras não só falamos e sim temos que por em prática. Dele que se sobrevive. Para sua felicidade. Porque faz crescer a oportunidade. Para se alcançar um bom objetivo na vida tem que pensar no futuro. Para obter na vida um futuro promissor com muito sucesso. Para podermos colher mais a frente aquilo que plantamos hoje. Para que o futuro seja melhor. Para cultivar o que plantamos (colheremos) mais tarde. É para que na frente possamos colher um bom fruto para os nossos filhos. Para dias depois colhermos bons frutos. Porque sem ele não somos ninguém. Para termos mais obstáculos a frente. Porque sem o futuro iremos ficar na mesmice da vida sem progredir. Para amanhã ser reconhecido. Para obter sucesso no futuro. Para realizar seus sonhos. A nossa vida sem um futuro não podemos ter sucesso. Porque construir o futuro nos dá perspectiva de vida para o amanhã. Para se ter segurança. Ser feliz, trabalhando feliz para se ter algo no futuro. Para dias depois colhermos bons frutos. Para ter uma certa tranquilidade futuramente. O que é algo sem futuro? Nada. Buscar além. Planejar e organizar buscando um futuro melhor. Trabalhando rumo ao progresso. É importante construir o futuro com bastante atenção, pois o nosso futuro só depende de nós. Trabalhar com progresso. Trabalhar com progresso. Inovar. Para se obter uma estabilidade. Porque faz crescer a nação. Para ter estabilidade você tem que pensar além. Buscar ideal.

5) Porque é importante **FAZER COM QUALIDADE?**

Ser reconhecido. Para ser respeitado. Para satisfazer os nossos clientes. Para mostrar competência. Ter prazer de fazer aquilo que você gosta. Ter amor pelo que realizamos. Agradar ao cliente. Engloba uma série de significados: dedicação no que faz, paixão pela profissão, ética e profissionalismo. Servir sempre bem ao cliente é preciso, é qualidade. Para ter aceitação. É através das suas qualidades que você ... (progride) na empresa. Para que tudo saia bem e agradar para depois ser reconhecido. Para ser respeitado. Para fazer bem feito. Para fazer bem feito e assim conquistar mercados. Para mostrar do que somos capazes. É para mostrar um bom serviço para os clientes e a empresa. É para ter a confiança diante de todos. Só com qualidade garantimos os nossos empregos. É para a certeza de um melhor trabalho. Assim seremos reconhecidos pelo próximo. Porque é isso que a empresa pede. Com isso fazemos valer nosso esforço. Para que o nosso serviço não venha a ser ultrapassado por outros hotéis. Qualidade hoje é tudo em relação ao cliente. Para a satisfação da nossa mais importante peça: o cliente. Para fazer bem feito, com produtividade. Para que o nosso profissionalismo seja conhecível. Para fazer bem feito. Porque você tem valor e a qualidade do trabalho é elogiada. Para se conquistar clientes. Para mostrar que você é capaz e ser respeitado. Assim seremos reconhecidos pelo próximo. Para que tudo que se tenha a fazer saia perfeito. Para ser reconhecido. Se o trabalho é bom com certeza os frutos serão colhidos, se não amarelarão no pé. Fazer com criatividade. Buscar aperfeiçoamento do trabalho para entender melhor. É fazer com amor, carinho, dedicação, empenho e mostrando a empresa um serviço qualificado. Fazer com qualidade é importante porque a qualidade é um atributo: a qualidade é nossa escola(?) e sua. Procurar fazer tudo com perfeição. Procurar

fazer com perfeição. Ser reconhecido, bom atendimento, bem estar do hóspede. Ser reconhecido, bom atendimento, bem estar do hóspede. Para ser o melhor. Se eu fabricar um produto sem qualidade não vou poder vender novamente, não terá retorno. Para melhor satisfação do cliente e saber que você fez o melhor. Atender bem.

6) Porque é importante **SENTIR SATISFAÇÃO COM O TRABALHO?**

Ter amor pelo que faz. Porque quando se faz com amor fica bem feito. Para fazer com qualidade. Para sentir-se realizado. Para dar o melhor de si. Gostar do seu emprego. Isso é tudo e deve ser usado no consenso. Se tornar produtivo. A seriedade com responsabilidade são decorrentes da satisfação, da realização pessoal pelo trabalho desenvolvido e pela organização onde ele é feito. Porque quando se faz com amor fica bem feito. Porque você trabalha melhor. Para trabalhar melhor e com muita vontade. O funcionário insatisfeito não progride na empresa. Para ser motivado a trabalhar. Para sentir-se capaz de realizar algo com qualidade. Para dar maior ânimo diante do trabalho. É para que haja um maior desempenho. É algo de bom que nos torna mais a vontade. Você tem porque em primeiro lugar você ama o que faz. É o bem nosso e da empresa. Porque só assim iremos fazer o nosso trabalho da melhor maneira possível. Quando se faz aquilo que gosta. Para sentir-se realizado. Para trabalhar melhor. A satisfação nos traz paz, tranquilidade. Para seu melhor aproveitamento. Porque você trabalha com amor. Porque é do trabalho que tiramos tudo para viver bem. Para não desistir dele e mostrar qualidade no que faz. É algo de bom que nos torna (deixa) mais a vontade. Para ter um sentimento satisfatório. Se não gosta do que está fazendo, faça algo que goste. Não há crescimento nem realização sem satisfação. Desenvolvimento com ação. É quando o trabalho se torna prazer, realização e bem estar. É sentir-se realizado com o que faz. É importante sentir satisfação do nosso trabalho, assim teremos prazer de fazer o nosso dever. Realizar bem o trabalho com harmonia. Sentir-se realizado com o trabalho e harmonia. Realizar bem o trabalho, com motivação. Realizar bem o trabalho. Para que o trabalho se realize. É importante porque melhora a qualidade da sua função. Ajuda a desenvolver o trabalho com mais eficiência. Amar o que faz.

7) Porque é importante **SER RESPEITADO?**

Acreditarem em v. Porque mostra que a pessoa é bom funcionário. Para também respeitar. Porque mostra nosso valor. Para ter autoridade. Ter respeito com os meus colegas. Também merecemos ser este ser com sinceridade de todos. Porque transmite respeito. Para respeitar e sentir-se digno no setor de trabalho, o que poucos sabem o que é isso. Porque mostra que a pessoa é bom funcionário. Porque quem respeita algo ou alguém quer o mesmo direito. Para obter moral no ambiente de trabalho. Para que acreditem naquilo que você faz. Para sentir-se valorizado e reconhecido. Para ter uma boa moral. É para manter a moral diante da sociedade. É para termos a nossa moral diante de nós e de todos. É para ter a sua moral diante de todos. Com isso nos sentimos mais a vontade. É ser reconhecido dentro do seu trabalho. Assim haverá mais capacitação entre todos. Porque com o respeito aos outros não vão denegrir a nossa imagem perante nossos colegas. Para ser reconhecido. Porque mostra o nosso valor. Para sentir que faz parte da equipe. É o direito de cada ser humano. Para saber respeitar. porque você está respeitando o outro sendo um bom ou mau funcionário. Para se

sentir mais gente. Para poder trabalhar harmoniosamente com o outro. Assim cativamos os outros e colhemos novos frutos. Porque nos sentimos orgulhosos. É importante ser respeitado. Só assim você também respeita. Respeitando. Sentir que está sendo valorizado. Porque é valorizar seu trabalho e sua empresa. É importante ser respeitado e ter respeito ao outro, assim teremos direitos iguais. Bom relacionamento. Ter um bom relacionamento com a empresa. Bom relacionamento. Bom relacionamento. Para ter um bom relacionamento. Porque mostra o reconhecimento da índole. Para que possamos respeitar. Reconhecido.

8) Porque é importante **MELHORAR A EDUCAÇÃO?**

Adquirir conhecimento sempre renova nossa educação. Porque melhora o rendimento. Para construir o futuro. Para poder viver bem com a sociedade e crescer em tudo. Para melhor servir. Dar espaço para quem quer estudar. Nem tudo é possível porque o mundo é cheio de falhas e nós consertamos, quem sabe, heim?. Se tornar um líder. Para haver uma comunicação saudável profissional. Porque melhora o atendimento. Para se aperfeiçoar dia-a-dia e para não ter dúvidas. Para ser bem sucedido em tudo o que for fazer. Para que se cresça igualmente com a sociedade. Para acompanhar a vida moderna. Para ter um melhor atendimento e amigas do trabalho. Para ter uma melhor comunicação com o cliente em geral. É para podermos nos expressar melhor diante de todos. Para ter uma colocação melhor com a sociedade. Para ter uma visão mais ampla diante dos clientes. Assim fazemos parte de um grupo melhor. Porque a educação é importante e faz parte da nossa vida. Com um pouco e é dado de nós, aperfeiçoar a todos. Porque nesse ramo o mais importante é o hóspede e por isso temos que trata-lo bem. Para ajudar na qualidade. Para poder viver bem com a sociedade e crescer em todos os sentidos. Para servir melhor com moral e dignidade. A educação é fundamental na vida familiar. Para oferecer um melhor serviço. Porque qualquer sonho pode ser possível. Para o nível de atendimento e cultura ser maior. Para construir o seu futuro. Assim fazemos parte de um grupo melhor. Para que se possa ter um relacionamento melhor. O ser humano está em constante evolução e tudo pode ser melhorado. Quanto mais melhor. Melhorar a educação é crescer. Vem de berço. Para o constante aperfeiçoamento pessoal e servir melhor dentro da empresa. É necessário que a educação esteja sempre presente em nosso meio. É importante sempre melhorarmos a nossa educação, assim teremos moral assim mesmo. Ser organizado em tudo o que for fazer. Ser organizado em tudo o que for fazer. Aperfeiçoamento, melhor mão-de-obra. Aperfeiçoamento melhor da mão-de-obra. Para se aperfeiçoar. É importante para o trabalho no sentido de comunicar-se com o cliente. Para cada vez mais melhorar o atendimento. Comunicação.

9) Porque é importante **FAZER CRESCER A EMPRESA?**

Abrir oportunidades. Porque dá oportunidade. Para alcançar sucesso. Para satisfação do sentido. Para que estimule seus funcionários a trabalhar. Divulgar as coisas que existem na empresa. Isso nos engrandece e melhora nossas condições financeiras e pensa em expor suas idéias. Mantém o emprego. Porque a dedicação ao trabalho, ao que faz, aumenta a produtividade dos negócios da empresa. Porque dá oportunidade. Para obter sucesso e ser reconhecida. Para alcançar sucesso. Para fazer crescer também nosso nome. Para ter mais segurança no emprego e crescer junto com ele. Para termos um melhor

desenvolvimento. Para crescer junto com ela. Para termos um futuro melhor. É para dar uma visão (imagem) melhor diante de todos. Para o bem estar sócio-econômico. Porque é dela que sai o nosso reconhecimento e o nosso sustento. Para brilhar o nosso reconhecimento. Porque quando a empresa cresce nós crescemos junto com ela. Para poder crescer junto e ser reconhecido. Para satisfação do dono e o prazer de representar a mesma. A empresa crescendo, crescemos junto. Para que ela tenha o objetivo desejável. Para crescermos junto com ela. Crescemos com ela. Porque se cresce também. Para alcançar algum lugar ou melhor sucesso. Para o bem estar sócio-econômico. Para que todos saiam ganhando, tanto empregador quanto empregado. Crescendo a empresa seu esforço também é reconhecido (se isso acontece mesmo, ótimo) ou deveria ser reconhecido. Trabalho em equipe (funcionários como mesmo objetivo). Com a empresa crescendo todos crescemos. É fazer com que a empresa possa dar bons exemplos para as demais, e para o crescimento próprio. É importante fazermos crescer a empresa, pois ajudando a ela estaremos nos ajudando também e melhorar a qualidade lá fora. Sempre pensar no progresso. Sempre pensar no progresso. Fazer com que todos cresçam. Para expandir. Porque dá chance aos desempregados, uma empresa que não cresce, não cresce a nação. A empresa crescendo nós crescemos junto com ela. Qualidade de trabalho.

10) Porque é importante **TRABALHAR COM PROFISSIONALISMO?**

Ser reconhecido. Porque dá qualidade ao serviço que está fazendo. Para satisfazer. Do dono e o prazer de representar. Para mostrar seriedade. A competência que todos os trabalhadores devem possuir. Isto depende de todos nós]. Se tornar um profissional. A responsabilidade e o comprometimento do trabalhador no controle de seus serviços na verificação da qualidade, aperfeiçoamento e correções proporciona uma nova dimensão numa empresa. Porque dá qualidade ao serviço que está fazendo. Para obter sucesso e ser um profissional nota dez. Para que obtenha resultado satisfatório. Para ser bom para você mesmo e para os outros. Para exercer um bom trabalho para o cliente. Para ter um bom conceito entre a sociedade ou trabalho. É para sermos reconhecidos diante de todos. Para o trabalho sair com qualidade diante dos clientes. Para que todo trabalho seja perfeito. Competência, determinação e desenvoltura. Porque é a peça fundamental do trabalho. Reunidos nós venceremos. Porque se trabalhamos de qualquer maneira não iremos ser reconhecidos. Para mim é o conjunto de ser respeitado, ser responsável para construir o futuro. Porque precisa ser competente para manter o emprego. Para ser bem visto. Na vida profissional devemos trabalhar com eficácia. Para que o trabalho seja bem feito. Porque a qualidade do trabalho sempre vai ser dez. Para satisfação pessoal, do cliente interno e externo. Para mostrar o quanto você é capaz e se mostrar responsável no que faz. Competência e determinação. Porque o trabalhador se sentirá tranquilo com a tarefa cumprida. Se o trabalho não for profissional não rende. Responsabilidade. Trabalhar com competência e respeito pela empresa e colegas. É dando de você o conhecimento e buscando novas descobertas para dar o exemplo de um bom profissional. É importante trabalhar com profissionalismo, ou seja, com responsabilidade, tendo nosso caráter no dia-a-dia. Trabalhar sempre com perfeição. Trabalhar com facilidade. Competência e crescimento profissional. Para o crescimento profissional. Porque dá melhor

qualidade no que está fazendo. Para termos melhores resultados. Responsabilidade.

11) Porque é importante **FUNCIONAR ORGANIZADAMENTE?**

Mostrar disciplina. Porque fica mais fácil trabalhar. Para tudo dar certo. Porque precisa ser competente para manter o emprego. Para que não perca tempo. A empresa nos atuais marcos estratégicos. Serão nossos objetivos de cada passo dado. Economizar tempo, ganhar espaço e manter senso de ordenação. Uma organização empresarial utilizando determinada tecnologia produz serviços ainda mais capacitados para serem comercializados em função do atendimento a seus clientes. Porque fica mais fácil trabalhar. Para que não venha prejudicar o funcionamento da empresa. Sem organização nada funciona bem. A organização é a base de qualquer empresa. Com organização o trabalho se faz melhor e se produz mais. Para manter tudo em ordem. Para que tudo corra em seu devido lugar. É para dar uma visão melhor para a empresa e a todos nós. Para dar uma melhor visão diante de todos, principalmente empresa e clientes. É para ter um controle diante de tudo e um melhor funcionamento. Seremos unificados pela própria organização. Para desempenhar melhor nossos objetivos. Porque uma coisa quando está fora da ordem a tendência dela é desabar. Fica mais fácil de se trabalhar. Não dá certo sem organização, com certeza. Para servir com qualidade. A organização faz parte da nossa vida profissional. Para produzir com eficiência. Respeito entre nós. Para facilitar todo processo. Para que ao final do seu trabalho tudo ocorra bem certo. Seremos unificados pela própria organização. Para que tudo se encontre no seu devido lugar. O que é algo desorganizado em uma empresa? Problema futuro. Controlando e arquivando. Para facilitar o trabalho. Para o crescimento e melhoramento da própria empresa. É importante trabalhar organizadamente no setor de trabalho para que todos nos dêem valor. Trabalhar com felicidade. Trabalhar com maior facilidade. Para funcionar bem. Para não se perder naquilo que está fazendo. Para que o serviço saia bem feito, com qualidade e eficiência. Ser organizado.

12) Porque é importante **HAYER HONESTIDADE?**

Questão de caráter. Porque a honestidade é o caráter do homem. Para ser importante e ter credibilidade. Para haver confiança. Para que exista a confiança. É você ser honesto consigo mesmo. Entre todos aqueles haver não têm perseverança. Se tornar favorito. Para ser bem visto na empresa. O homem desonesto é um homem sem confiança. Para obter segurança e confiança. Para se dar bom exemplo a outros funcionários. É a qualidade mais importante do ser humano em todos os sentidos. Para que sejamos confiáveis diante de todos. Para ter a confiança de todos. É importante para mantermos a nossa imagem diante de todos e até mesmo da empresa. É necessário para nós mesmos ter a nossa moral. É para ter a sua dignidade diante da empresa e a plena confiança ante todos. São metas que precisamos a mais. Ter respeito por si mesmo. Para juntos conseguirmos boas coisas. Porque isso fará com que outras pessoas possam confiar em você. Para não haver falsidade e ter profissionalismo. Para haver confiança. Para ser leal consigo mesmo. É direito e dever de cada ser humano. Para que haja respeito. Porque você vai se tornar um profissional melhor. Para se ter credibilidade. Para ter credibilidade. São metas que precisamos a mais. Para haver uma confiança por parte de nossos patrões. Se não houver honestidade, se

ninguém pode confiar em você, você vai morrer de fome. Lealdade em tudo. Para merecer confiança. Porque se não houver honestidade não chegamos a alcançar vitória. É importante haver honestidade no trabalho, ou seja, ser uma pessoa íntegra com todos. Sinceridade e fidelidade. Confiança e sinceridade. Para haver confiança. É importante porque adquire confiança. Para que haja confiança. Ser honesto.

13) Porque é importante **MEDIR O DESEMPENHO DE CADA UM?**

Porque chegaremos ao objetivo desejado. Para mostrar o quanto você é capaz de realizar determinadas tarefas. Veremos como é o nível de cada um. Para saber até onde vai o interesse pelo dever de cada um. Capacidade. Para saber o potencial de cada colega. Porque se não medirmos desempenho não teremos um bom resultado. É importante medir o desempenho de cada um, ou seja, cumprir aquilo que se está obrigado a fazer diariamente com o sentido de obrigação. Reconhecer. Reconhecer. Reconhecer o esforço de cada um. Para reconhecer o esforço de cada um. Porque a pessoa aprende mais. Para tentarmos nos superar cada vez mais. Avaliar a capacidade de cada um.

14) Porque é importante **TRABALHAR POR NECESSIDADE?**

Pela sobrevivência. Porque se não houvesse necessidade ninguém trabalharia. Para dar mais valor ao trabalho. Conceito pessoal e sobrevivência. Para dar valor ao pouco. Expor no seu trabalho a sua luta de ser reconhecido. Talvez seja por interesse de ver nossa empresa progredir. Se tornar um privilegiado. O trabalho dignifica o homem. Porque se valoriza mais o trabalho. Para obter um futuro melhor. Para poder sobreviver. Porque o salário também influencia na qualidade do trabalho. Para ter mais desempenho. Para se dedicar mais ao trabalho. É para dar mais valor pela empresa. Por razões financeiras. A vida nos impõe muitas necessidades. Para a vida e o corpo. Porque o trabalho por necessidade inibe o funcionário a fazer coisa errada. Faz parte de nossa vida. Conceito pessoal de sobrevivência. O trabalho dignifica o homem. Porque se tivéssemos condições trabalharíamos para nós mesmos. Porque damos valor ao que temos. Porque impulsiona a ação. Para dar mais valor ao trabalho. Por razões financeiras. Trabalhando por necessidade o indivíduo procura fazer o melhor possível. Para crescer, se manter, se realizar etc. Precisão. Lutar pela sobrevivência. É importante porque nós precisamos, mas devemos cobrar de nós mesmos para mostrar um bom resultado. Para nós é importante porque precisamos sustentar a nossa família. Batalhar pelo seu objetivo. Trabalhar pelo seu objetivo. Lutar pela sobrevivência. Luta pela sobrevivência. Para se sentir útil. Porque temos obrigação de fazer bem feito. Uma necessidade.

15) Porque é importante SER RECONHECIDO?

Para chegar ao sucesso. Porque nos dá segurança. Para estimular seu trabalho. Faz bem ao ego. Para estimular. Fazer que todo mundo goste do seu trabalho. [Por nossos próprios atos]. Causa satisfação. O reconhecimento justo é o eco da vaidade, permite dar asas para a perfeição. Porque nos dá segurança. É através do reconhecimento que o funcionário é posto para um cargo melhor. Para estimular o seu trabalho. Para que você sinta seu trabalho valorizado. Para sentir-se recompensado. Para ter um bom conceito entre todos. É importante para ter um futuro melhor. Para aqueles que nos questionam no dia-a-dia. Reconhecer o seu trabalho. Assim teremos outras visões de outros. Para maior fortalecimento do ego e incentivo a procurar crescer mais dentro da empresa. Para valorizar um verdadeiro profissional. Faz bem ao ego. Para mostrar o seu serviço. O reconhecimento faz com que você seja mais estimulado. Ajuda a levantar o ego. Ser reconhecido por todos é o máximo de uma empresa. Porque estimula a melhoria do que se faz e se é. Pois estimula você sempre em alcançar desafios mais pesados. Por aqueles que nos questionam no dia-a-dia. Para que o trabalhador possa cada vez mais trabalhar por amor a empresa. Sem um reconhecimento há uma desmotivação, o trabalho não rende. Ser capaz. Para que se sinta valorizado. Porque se você trabalha com honestidade, respeitando, mostrando serviço e buscando descobertas, quer ser reconhecido. Para mim é muito útil ser reconhecido, como qualquer um de nós. Ter um salário compensador. Bom salário, valorização do profissional. Bom salário, valorização profissional. Para obter mais chances de melhorar sua vida (isso no Brasil!) e a valorização do profissional. Porque dá chance a obter seus objetivos. Para estimular e saber que o serviço que estão prestando é de qualidade. Ser respeitado.

APÊNDICE VIII

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS 2 e 4 – Para é necessário?

1) Para **ALCANÇAR SUCESSO** é necessário?

Pelo prazer que proporciona. Ter mais oportunidade no trabalho. Opção de cada um. Mostrar desempenho. A pessoa crescer no futuro. Garantia de emprego. Desenvolver o hotel. Alcançar o sucesso, com ética, é sempre um convite para realizarmos os projetos e de nos tornarmos mais humanos. Ter estabilidade. Melhorar sua vida e se estabelecer no campo profissional. Fazer um nome no mercado. Porque o sucesso agrada a todos. Ter uma visão mais ampla diante da sociedade. Ter uma boa visão diante de todos. Ter um futuro melhor. Não só isso e sim um complemento a mais. Trabalhar em ordem. Melhorar junto com a empresa. Porque sem o sucesso iremos continuar parados na mesmice profissional. Consciência do mercado e ser muito competitivo. Atender bem. O sucesso de qualquer atividade é a realização humana. Que tenhamos uma vida estável. Ser eficientes. Mostrar que somos bons. Haver objetivos estabelecidos. Ter uma realização pessoal e profissional. Não só isso e sim um complemento a mais. Sentir-se útil e orgulhoso de si mesmo. Viver. Fazer parte do mundo. Evitar sentir-se derrotado. Mostrar um bom desempenho. Para ser reconhecido profissionalmente. Para ser reconhecido profissionalmente. Realização e reconhecimento profissional. Realização e reconhecimento profissional. Para ser reconhecido no mundo. Ser um líder. Para ter realização profissional. Ter vontade.

2) Para **TER RESPONSABILIDADE** é necessário?

Comprometer-se com algo. Garantir seu cargo na empresa. Respondermos pelos nossos atos. Ter respeito. Mostrar caráter. Ter capacidade de comandar o seu emprego. Com si próprio para ter com os outros. Se tornar um responsável. Ser bem aceito em qualquer lugar. Garantir o emprego. Obter confiança em si mesmo. Respondermos com sinceridade os nossos atos. Ser bem aceito na empresa. Sentir-se de consciência tranqüila. Mostrar um bom serviço. Ter a confiança de todos e ser seguro nas suas ações. É tudo que nós seres humanos precisamos. Porque você não só ganha confiança com o ambiente em que você trabalha. É questão de conceitos de soberania. Sem responsabilidade o homem se torna aleatório à vida e aos seus afazeres como homem e profissional. Ajudar a construir o futuro. Atrair o reconhecimento e o respeito. Ser bem visto na empresa. É o direito de cada um. Crescermos dentro da empresa. Responder ao que assumimos. Responder pelos seus atos. É tudo que nós seres humanos precisamos. Que tudo corra dentro dos conformes. Se aperfeiçoar. Mostrar que é capaz. Sentir-se capaz e enfrentar com coerência qualquer trabalho. No nosso dia-a-dia precisa de responsabilidade própria. Cumprir com seus deveres. Cumprir com seus deveres. Ter disciplina e cumprir seus deveres. Ter disciplina e cumprir seus deveres. Para se obter disciplina. Porque dá a certeza da qualidade do que está fazendo. Para se ter confiabilidade entre seus colegas de trabalho. Disponibilidade.

3) Para **SEREM UNIDOS** é necessário?

Viver em harmonia. Porque precisamos uns dos outros. Trabalhar com competência. Juntos progredir. Conversar com honestidade com todos. Praticamente será tudo numa empresa. Manter o ambiente em paz e harmonia. O trabalho em equipe fortalece as relações. Precisarmos uns dos outros. Melhorar o dia-a-dia e que tudo saia certo. Trabalhar em equipe. Trabalhar em conjunto. Trabalhar bem. Estar bem na empresa. Porque a gente unida jamais será vencida. Mostrar um bom trabalho diante de todos e da empresa. A união faz a força, só assim sai perfeito o trabalho. Sermos honestos. Porque fica mais fácil de trabalhar. Confiança para o bem estar de todo ser humano. O crescimento de todos. Ajudar a empresa a crescer. Uma boa formação e informação. Trabalhar em equipe. A união é fundamental na vida humana. Melhorar o convívio social. Desempenhar nossas tarefas bem. Porque há necessidade de sermos felizes. Você não desistir e ter um espírito de equipe. Com união tornamos tudo melhor. Para que tudo tenha um final satisfatório. Para existir. Trabalhar melhor. Realizar trabalhos em equipes. Trabalhar em conjunto. Para que tudo seja realizado com melhor perfeição. Para que tudo seja realizado com melhor perfeição. Amenizar situações desagradáveis. Amenizar situações desagradáveis. Resolver os problemas em conjunto. Porque quando quiser formar uma equipe, quiser uma opinião, uma ajuda etc. Melhor ambientar o trabalho. Companheirismo.

4) Para **CONSTRUIR O FUTURO** é necessário?

Buscar ideais. Termos algo na vida. Trabalhar para o crescimento da empresa. Que haja um presente como base. Pensar no seu futuro dentro do trabalho. Amanhã serão aqueles que virão atrás de nós, será que fariam melhor? Desejar dias melhores. A construção do futuro é a tranquilidade do presente. Querer algo na vida. Querer uma vida melhor. Um trabalho tranquilo. Que as gerações seguintes possam ter um alicerce para seus trabalhos. Entender o mundo melhor. Conceituar o nosso bem estar. Colher na frente o que cultivamos hoje. Ter dias melhores. Juntar nossos esforços. Compreender a vida. Colhermos o fruto do passado. Se não construirmos iremos ficar sem perspectiva de vida. Garantir o dia de hoje. O crescimento da empresa. Felicidade. Que tenhamos uma vida estável. Crescer com a empresa. Não nos arrependermos mais tarde. Estar satisfeito. Que a sua velhice seja tranqüila. Juntar nossos esforços. Estar bem agora. Ter uma certa tranqüilidade futura. Ter um amanhã. Fazer parte da vida. Estabelecer diretrizes para o futuro. Para o seu amanhã. Para o progresso do país. Para oferecer um atendimento. Estabelecer bases para novos profissionais. Para que a empresa não quebre. Porque não sabemos como será o amanhã, temos que nos precaver. Que nos orgulhemos do passado. Planejar.

5) Para **FAZER COM QUALIDADE** é necessário?

Ser um dos melhores. Ter um bom desempenho no seu trabalho. Satisfação do cliente. Que seja satisfatório. Ter gosto do que você faz. Ter a certeza para ter uma boa opção. Cliente satisfeito. Que o cliente retorne com a certeza de que é atendido com qualidade. Ter bom proveito. Obter sucesso no trabalho. Apresentar uma boa tarefa. Se manter no mercado de trabalho. Ficar bem feito. Mostrarmos do quanto somos capazes. Mostrar um bom serviço ao cliente. Mostrarmos do que somos capazes. Mostrar o que somos capazes de fazer. Tornar melhores as coisas. Aprimorar o saber construindo com amor. Dar valor

ao funcionário. Ter vontade de fazer bem feito. Profissionalismo. Satisfação do cliente. A qualidade é a alma da perfeição. Que exista uma perfeição. Que o cliente tenha melhor satisfação. Que o cliente tenha melhor satisfação. Porque sem qualidade não haverá mercado de trabalho. Apresentação de uma boa tarefa. É algo que torna melhor as coisas. Que tudo que se tenha a fazer saia perfeito. Ser reconhecido. Melhor funcionamento da empresa. Oferecer bom trabalho. Oferecer o que você tem de valioso. Oferecer um atendimento. Para ser feliz e prestar um bom atendimento. Oferecer bom atendimento. Para ser o melhor. Porque nos dá o direito de defesa. Para que tenhamos a consciência que saiu bem feito. Qualidade nos serviços.

6) Para **SENTIR SATISFAÇÃO COM O TRABALHO** é necessário?

Que isso faça parte de você. Que o trabalho possa sair com qualidade. Sua satisfação profissional. Se realizar. Saber que todo mundo está gostando do seu desempenho. Ver reconhecido o nosso esforço. Agradar a todos. Para se trabalhar com amor, dedicação, paixão, tem que se sentir bem o que se faz, senão, não fará bem feito. Que possa sair com qualidade. Sentir prazer em trabalhar. Mostrar trabalho com qualidade. Trabalhar com gosto e fazer o serviço bem feito. Satisfação pessoal. É um complemento a mais em nossas vidas. Ter a convicção que teremos dias melhores. Respeito a todos. Estar motivado. Se dar bem com todos. Porque só assim o funcionário poderá realizar o seu trabalho com determinação. É bem valorizado. Realização profissional. Trabalhar melhor. Que venhamos a ter paz consigo mesmo. Melhorar o ambiente de trabalho. Melhorar o ambiente de trabalho. Porque passamos a maior parte do dia dentro dele. Não sentir tédio em seu trabalhar e mostrar qualidade. São soberanias que vivemos no dia. Ter um rendimento dentro do desejado. Trabalhar dando valor ao trabalho, a sua função. Trabalhar melhor. Ser feliz. Se não estamos satisfeitos não vale a pena. Faça o seu trabalho com amor e dedicação. Ser feliz e prestar um bom atendimento. Ser feliz e sorrir. Para se trabalhar melhor. Necessitar do trabalho. Melhor realização no serviço. Ter satisfação no que faz.

7) Para **SER RESPEITADO** é necessário?

Se dar o respeito. Sentir-se íntegro no ambiente de trabalho. Termos autonomia. Que as pessoas não olhem pelo outro lado e nem confundam as coisas. Ser responsável. Haver uma confiança entre todos. Viver bem em grupo. Haver profissionalismo entre todos. Ter a sua moral e a dignidade entre todos. Manter a nossa moral e nossa dignidade. Manter a sua moral diante de todos. Cumprir bem as obrigações. Todo trabalhador tem direito a ser respeitado. Cultivar e ensinar a ética de todos os dias. Porque o respeito dignifica o homem e assim ele se sentirá mais a vontade. Impor respeito. Melhorar o seu desempenho. Se sentir útil. Porque é um direito de cada ser humano. Trabalharmos satisfeitos. O respeito é essencial ao bom conviver. Ser aceito e ter um trabalho mais amigo. Para podermos nos tornar pessoas otimistas. Nos sentirmos orgulhosos. Respeitar. Que respeite. Para ser valorizado. Mostrar seu caráter. Ser bem conceituado. Para ser aceito. Ser confiável e aceito. Para que ninguém venha denegrir sua imagem na empresa. Que possamos respeitar. Atenciosidade, diálogo, liberdade.

8) Para **MELHORAR A EDUCAÇÃO** é necessário?

Adquirir conhecimento. Podermos ter um bom diálogo e um bom emprego. Um melhor conhecimento. Melhor reaproveitamento. Ter força de vontade para se

educar. Nos fazer refletir nas pessoas. Esforço de tudo. Haver uma boa comunicação. Podermos ter bom diálogo e bom emprego. A melhoria de todos os que trabalham. Não haver dificuldades. Que se sinta bem aceito em tudo. Obter mais conceitos dentro da empresa. Interagir melhor perante a sociedade. Acompanhar a evolução e melhorar a qualidade. Temos que cultivá-lo e orientá-lo. Um bom atendimento. Manter uma visão mais ampla no mercado de trabalho e clientes. Ter um melhor atendimento com os clientes e a todos ao nosso redor. Qualificação e ética profissional. Você conquistar seus objetivos. Não podemos mudar, mas colaborando tornamos melhor. A educação é a mola mestra para a satisfação dos nossos clientes. Qualidade. Um melhor conhecimento profissional. Se comunicar bem. Que nós tenhamos um futuro melhor. Crescermos profissionalmente. Atender o que o mercado exige. Saber viver com o outro. Qualificação e ética profissional. Que se possa ter um relacionamento melhor. Ser alguém. Melhor comunicação. Aperfeiçoamento do trabalho e do ser humano. Treinamento com os funcionários. Ter uma visão ampla e uma boa desenvoltura. Ter desenvoltura, ter uma visão globalizada. Para crescer o nível cultural e melhorar a desenvoltura. Para um atendimento de qualidade. Para adquirir um melhor nível de aprendizado. Conhecimento.

9) Para **FAZER CRESCER A EMPRESA** é necessário?

Aproveitar oportunidades que surgem. Porque precisamos dela para nos mantermos. Para que não pare. Saber divulgar a sua empresa. Melhorar a boa imagem daquilo que fazemos. Crescer junto. A visão teórica é geral, a prática é bem diferente: "a empresa crescendo, crescemos juntos". Porque precisamos dela para nos mantermos. Que ela cresça e continue seu trabalho. Que o funcionário cresça também. Atingir os objetivos da mesma. Que ela continue no mercado. Melhorar o padrão de vida e o futuro da empresa. Crescermos junto com ela; só ela dará nosso futuro. Ter um melhor desenvolvimento diante dos concorrentes. Tornar o trabalho mais fácil. Melhorar nossa qualidade de vida e dela. A gente está no mesmo barco, então tem que lutar junto. Dar uma imaginação que esteja ao alcance. Que seus empregados cresçam junto com ela. Ajudar no seu futuro. Satisfazer o dono e gerar mais emprego. Prosperar. Ter sucesso. Alcançar o sucesso. Garantir resultado a todos. Facilitar o seu próprio crescimento. Melhorar a nossa qualidade de vida e dela. Que todos saiam lucrando, tanto patrão quanto empregados. Crescer junto com a empresa. Crescermos juntos. Que todos cresçam. Empregados competentes. Para um grande progresso no mercado de trabalho. Expandir e aumentar o mercado de trabalho. Que todos cresçam. Que não haja demissões. Para crescermos junto com ela - empresa. Parcerias.

10) Para **TRABALHAR COM PROFISSIONALISMO** é necessário?

Obter ótimos resultados. Dar credibilidade ao que fazemos. Melhorar a satisfação do dono. Juntos mostrar seriedade e competência. Competência, crescimento profissional. Ter ética e acima de tudo saber usufruir. Obediência de norma. Mostrar serviço e ser respeitado. Ter credibilidade. Tudo dar certo e depois ser reconhecido. Alcançar o seu objetivo. Atender o que o mercado de trabalho exige do funcionário. Ter bom ambiente de trabalho. Através disso conseguimos melhorias. Mostrar um desempenho melhor entre todos. Ter o auto-controle da

situação. Garantir um bom atendimento aos nossos clientes. Melhorar o trabalho. Responsabilidade. Determinação de todos e sempre algo a mais. Porque sem profissionalismo iremos trabalhar de qualquer maneira. Ser reconhecido. Mostrar a sua competência como profissional. Ter respeito. Sermos profissionais. Melhorar nossa mão-de-obra. Qualidade que é a exigência atual. Mostrar o quanto é capaz. Melhorar o trabalho. Se sentir realizado com a tarefa cumprida. Existir o trabalho. Demonstrar responsabilidade. Trabalhar com competência. Mostrar seu trabalho com a própria capacidade. Desenvolvimento profissional. Crescimento profissional. Para que a empresa tenha um bom conceito no mercado. Para que o serviço tenha qualidade. Beirar a perfeição no que fazer. Eficiência.

11) Para **FUNCIONAR ORGANIZADAMENTE** é necessário?

Ser responsável. Um modo mais prático para o trabalho. Priorizar o crescimento da empresa. Juntos seguirem atualizados. Comunicação, boa administração. É tudo que precisamos, com organização nós melhoramos. Economia e redução de perda de tempo. A atribuição da administração de uma empresa é a elaboração de um bom planejamento: "a organização encanta a visão dos clientes". Fica mais prático o trabalhar. Que os clientes se agradem e depois voltem. Que seja perfeito. Produzir mais e com mais rapidez. Mostrar um trabalho de qualidade entre todas. A empresa andar nos eixos. Mostrar um serviço diante do cliente e até mesmo para a empresa. Dar uma melhor visão ao nosso trabalho. Perspectivas para tudo ir em frente. Não deixar virar desordem. Sermos um grupo melhor e com novas perspectivas. Saber o que cada um faz. Facilitar no seu dia-a-dia de trabalho. Priorizar o crescimento da empresa. Servir melhor aos seus clientes. Dentro da organização poderemos crescer melhor. Melhor contato pessoal. Facilitar a ação. Que tudo saia corretamente. Perspectiva para tudo ir em frente. Que tudo se encontre no seu devido lugar. Ter controle do que está sendo trabalhado. Acompanhar o trabalho de todos. Facilitar o trabalho. Lutar rumo ao futuro vindouro. Ser bem aceito no mercado. Ser a excelência do mercado. Que se tenha uma excelência no mercado. Que haja facilidade na hora de procurar o que necessitamos. Só com organização há crescimento pessoal e da empresa. Uma boa estrutura.

12) Para **HAYER HONESTIDADE** é necessário?

Confiança. Obtermos confiança no nosso trabalho. Dormir em paz consigo mesmo. Que tudo se encaixe. Saber trabalhar em grupo. Que haja esforço por parte de todos. Ser humilde. Ter confiabilidade diante de todos. Obtermos confiança do nosso superior. Ser honesto no que faz, para não haver desconfiança. Credibilidade na empresa e em tudo o que fizer. Se ter credibilidade na empresa. Que haja profissionalismo. Ter a confiança de todos ao nosso redor. Ter a moral de que precisamos. Termos a nossa consciência diante do que estamos exercendo para não dar o que falar. Ter a confiança de todos, principalmente da empresa. Sinceridade. Ser uma pessoa digna. Haver confiança entre todos. A honestidade fará com que você seja bem visto dentro da empresa. Haver trabalho em grupo. Dormir em paz consigo mesmo. Se ter confiança. É o direito e dever de cada um. Termos confiança entre nós. Ser acreditado. Haver credibilidade no que você faz. Sinceridade. Haver confiança entre patrões e empregados. Haver confiança. Para o cliente sentir. Merecer confiança e se sentir

correto. Haver respeito e companheirismo entre todos. Fidelidade. Felicidade. Seriedade. Se ter um bom reconhecimento. Porque é necessário o crédito de confiança. Para adquirir respeito e confiança. Caráter.

13) Para **MEDIR O DESEMPENHO DE CADA UM** é necessário?

Concorrência. Saber a capacidade de cada um. Se auto-avaliar. Saber que todos têm que fazer o certo. Nos conhecermos nas maneiras e no que fazemos. Todos ficarem sabendo. Dar a oportunidade a quem merece. Saber a capacidade. Ver o melhor do empregado e reconhecê-lo. Saber até que ponto o funcionário está apto na sua função. Não cometer injustiças. Mostrar a nossa capacidade. Mostrar a nossa capacidade diante de nós mesmos. Mostrar onde podemos chegar. Nos conhecermos melhor. Conhecimento da empresa. Se arrancar aquele que não está produzindo dentro da empresa. Dar mais qualidade e melhorar as deficiências. Para que a empresa não venha a perder com o mau atendimento. Dar valor ao seu serviço. Que cada um veja o seu desempenho. Medir até onde o funcionário está apto. Porque somos diferentes e trabalhamos para o mesmo fim. Não é necessário medir desempenho, você a cada dia mostra do que é capaz. Nos conhecermos melhor. Saber até onde vai o interesse do indivíduo trabalhador. Melhorar sua ação. Reconhecer o esforço de cada um. Ver quem tem algo de importante para oferecer. Desenvolver o trabalho de cada um. Desenvolver o trabalho de cada um. Valorizar o trabalho de cada um. Para valorizar o trabalho. Porque observa-se a produtividade. Que cada vez possamos tentar nos superar. Medir sua produtividade.

14) Para **TRABALHAR POR NECESSIDADE** é necessário?

Pela sobrevivência. Porque a necessidade obriga a trabalhar. Para mim não acho necessário trabalhar por esse motivo. Valorizar o trabalhar. Trabalhar para ajudar a minha família. Levamos em conta o valor do nosso trabalho. Se tornar um privilegiado. Dar valor ao suor que escorre e ao pão que se põe na mesa. Porque a necessidade obriga a trabalhar. Precisar. Para sua própria sobrevivência. Para poder sobreviver. Todos têm necessidade de trabalhar. Talvez por necessidade. Dar valor ao nosso emprego. São conceitos de nossa vida. Porque a necessidade nos põe nessa situação. Sim e também através disso que ganhamos confiança. Isso fará com que o empregado trabalhe com mais determinação. Valorizar mais o que faz. Para mim não acho necessário trabalhar por esse motivo. Porque é preciso. Que possamos dar valor ao nosso trabalho. Porque há coisas que temos que fazer. Para ter mais compromisso e fazer o melhor. Para sua sobrevivência. São conceitos de nossa vida. Desempenhar suas tarefas com maior exatidão. Precisão. Produzir algo de bom. Precisar trabalhar. Sem o trabalho não tem sentido. Aumentar o sustento de uma renda familiar. Realização e sustento, aumentar a renda familiar. Para ter uma melhor vida financeira. Obrigação de fazer bem feito senão perde o emprego. Renda.

15) Para **SER RECONHECIDO** é necessário?

Sentir-se realizado. Ter a certeza que trabalhamos bem. Chegar ao sucesso e riqueza. Para que tenhamos nome. Trabalhar para que você seja reconhecido. Sermos valorizados por todos. Satisfação com o que se faz. Sentir-se capaz. Ter a certeza de trabalharmos bem. Melhorar o desempenho de si mesmo. Trabalhar com mais perfeição. Aumentar nossa auto-estima. Ter satisfação com o trabalho. Ter orgulho. Ter orgulho. Fazer por merecer e lutar por seus objetivos. Nos

tornamos seres inigualáveis. Crescer junto com a empresa. Ter segurança no trabalho. Para alguns traz sucesso, riqueza ou destruição. Se ter orgulho de que é capaz. Haver incentivo para que você trabalhe com mais amor. Atingir o máximo. Crescer na medida que se é reconhecido. Saber o que é profissionalismo. Ter orgulho. Que o trabalhador possa cada vez mais trabalhar com amor a empresa. Que o conjunto de todas as idéias deste questionário funcionem. Ser capaz. Ser valorizado e recompensado com bons salários. Saber que você conquistou seu espaço. Ter motivação para um crescimento profissional. Ter estímulo para crescer mais. Para poder ter outra chance. Ter a certeza de estar no caminho certo. Valorizado.