



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

**COMPORTAMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL – UM
ESTUDO DE CASO ATRAVÉS DA TIPOLOGIA DE JUNG**

MARIA LENI GAPSKI MAROCHI

Florianópolis-SC-Brasil
Dezembro/2003

COMPORTAMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO ATRAVÉS DA TIPOLOGIA DE JUNG

Autor: Maria Leni Gapski Marochi

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de dezembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr., Coordenador do PPGEF.

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr., Orientador.

Prof^a. Christianne C. de S. Reinisch Coelho, Dra., Moderadora.

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Prof. Alfredo Iarozinski Neto, Dr.

Prof^a. Eliete A. A. Ourives, Dra.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Augusto Gapski (em memória).

A minha mãe Oliva C. Gapski.

Ao meu padrinho Afonso Grebogi (em memória).

A minha madrinha Maria Grebogi.

A minha madrinha Ezelina Thomaz.

AGRADECIMENTOS

Pela ordem de entrada na minha vida:

A Deus, em quem acredito. Só através da ação Dele se explica certas situações da minha vida, inclusive este Doutorado.

Em especial, a minha irmã Luci (e ao Roaldo), minha revisora.

Ao meu irmão Gilberto e aos seus (e nossos) Joelma, César e Vinícius, pela acolhida.

Em especial, ao meu marido Leonel, pelo estímulo, compreensão e paciência.

Ao Leonel Júnior e a Gerdelina, pela torcida.

Aos meus Chefes e Coordenadores do CEFET/PR, pelo horário que possibilitaram ao longo do processo.

A Ana, que cuidou da casa com autonomia.

A Dejaci, minha segunda revisora.

Ao meu Orientador Fialho, pela atenção.

A Magistral, pela abertura para realização do trabalho, em especial ao Kruk, a Daniela, a Mônica, ao Cláudio, ao Braz, a Reni e ao Pedro.

A Raquel, minha psicóloga.

A Cláudia Naas, pela inspiração para terminar esta tese este ano.

A todos que torceram por mim, estimularam e aturaram minha ausência “por causa do doutorado”.

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS	xii
	LISTA DE QUADROS	xv
	ANEXOS	xvi
	RESUMO	xvii
	ABSTRACT	xviii
1	INTRODUÇÃO	001
1.1	CENÁRIO ATUAL.....	001
1.2	A NOVA REVOLUÇÃO – INOVAÇÃO E MUDANÇA	001
1.3	AS ORGANIZAÇÕES E O TRABALHO NO CONTEXTO ATUAL	002
1.4	MOTIVAÇÃO PESSOAL PARA O TEMA	005
1.5	OBJETIVOS.....	006
1.5.1	OBJETIVO GERAL.....	006
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	006
1.6	PRESSUPOSTOS	007
1.7	DELIMITAÇÕES	007
1.8	JUSTIFICATIVA	007
1.9	ESTRUTURA DA TESE	009
2	METÁFORAS ORGANIZACIONAIS	011
2.1	INTRODUÇÃO.....	011
2.2	TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	016
2.3	TEORIA CLÁSSICA.....	017
2.4	TEORIA DA BUROCRACIA	018
2.5	.METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINAS	018

2.6	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	020
2.7	TEORIA COMPORTAMENTAL.....	021
2.8	TEORIA ESTRUTURALISTA	022
2.9	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	023
2.10	METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO ORGANISMOS ...	024
2.11	TENDÊNCIAS ATUAIS	025
2.12	TEORIA GERAL DOS SISTEMAS – CIÊNCIAS DA COMPLEXIDADE .	026
2.12.1	A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA	026
2.12.2	A CIÊNCIA DA COMPLEXIDADE	027
2.12.3	DO PARADIGMA DA SIMPLICIDADE E ERA DA COMPLEXIDADE ...	028
2.13	METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO	029
2.14	METÁFORA; AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS – A APRENDIZAGEM E AUTO-ORGANIZAÇÃO	032
2.14.1	O CÉREBRO COMO FLUXO DE INFORMAÇÕES	032
2.14.2	O CÉREBRO COMO MODELO DE APRENDIZAGEM	034
2.15	ESCOLA PÓS-CONTINGENCIAL	037
2.15.1	ESCOLA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	037
2.15.2	ESCOLA DA ORGANIZAÇÃO COMO CENÁRIO DE PODER	038
2.15.2.1	ORGANIZAÇÃO, PODER E CULTURA	038
2.15.2.2	ATITUDES, PODER E CULTURA	039
2.15.2.3	TEORIA CRÍTICA E ABORDAGEM PÓS-MODERNA	039
2.15.3	TEORIAS AMBIENTAIS	040
2.15.4	TEORIA PSICANALÍTICA	041
2.15.4.1	NÍVEIS DE CONTEÚDO E CONSCIÊNCIA DA PERSONALIDADE – CONCEITOS BÁSICOS	042

2.15.4.1.1	NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA	042
2.15.4.2.2	NÍVEIS DE CONTEÚDO	043
2.15.4.2	A INFLUÊNCIA DA SOCIEDADE SOBRE O INDIVÍDUO	044
2.15.4.3	MECANISMOS DE DEFESA	045
2.16	AS METÁFORAS DA RESISTÊNCIA – O INCONSCIENTE, A DOMINAÇÃO, A CULTURA, O PODER E OS INTERESSES	047
2.16.1	INTRODUÇÃO	047
2.16.2	A DIFICULDADE COM A MUDANÇA – UMA ABORDAGEM – AS FACES DE JANO	048
2.17	METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CULTURA – CRIANDO A REALIDADE SOCIAL	053
2.18	METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS POLÍTICOS – INTERESSES, CONFLITOS E PODER	056
2.19	METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO INSTRUMENTOS DE DOMINAÇÃO – A FACE REPULSIVA	058
2.20	METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO PRISÕES PSÍQUICAS – A CAVERNA DE PLATÃO	060
2.21	CONCLUSÕES	062
3	INOVAÇÃO E ÉTICA ORGANIZACIONAL	064
3.1	A NECESSIDADE DA INOVAÇÃO	064
3.2	O QUE É INOVAÇÃO	066
3.3	TIPOS DE INOVAÇÃO	069
3.4	FONTES DE INOVAÇÃO	071
3.5	CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO	073
3.6	DECOLAGEM DE UM PRODUTO	073
3.7	O PROCESSO DE INOVAÇÃO	079
3.8	BARREIRAS ORGANIZACIONAIS À INOVAÇÃO	079

3.9	A ORGANIZAÇÃO INOVADORA	080
3.10	PRINCÍPIOS E CONDIÇÕES PARA A INOVAÇÃO	082
3.11	O PERFIL DO INOVADOR	083
3.12	A INOVAÇÃO SEGUNDO A COMPLEXIDADE	083
3.13	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A INOVAÇÃO	085
3.14	ÉTICA ORGANIZACIONAL	085
3.15	ÉTICA – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E DO CONTEXTO	094
3.16	AS ORGANIZAÇÕES ÉTICAS	096
3.17	AS ALTERNATIVAS INOVADORAS	100
3.18	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ÉTICA ORGANIZACIONAL	101
4	TIPOLOGIAS	102
4.1	INTRODUÇÃO	102
4.2	TIPOLOGIAS FUNCIONAIS – ALGUNS EXEMPLOS	104
4.2.1	TIPOLOGIAS DE HANDY	104
4.2.2.1	OS DEUSES DA ORGANIZAÇÃO	106
4.2.2	TIPOLOGIA DE MACCOBY	113
4.3	TIPOLOGIAS PESSOAIS	114
4.3.1	TIPOLOGIA DA DOMINÂNCIA CEREBRAL	115
4.3.2	TIPOLOGIA DE JUNG	116
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
5	ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS	125
5.1	INTRODUÇÃO	125
5.2	QUESTÕES METODOLÓGICAS	126
5.3	A EMPRESA PESQUISADA	129
5.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	131

5.4.1	A IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	132
5.4.1.1	INDIVÍDUOS MAIS ENVOLVIDOS COM O PROCESSO INOVATIVO ..	132
5.4.1.2	IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES E NÃO LÍDERES	132
5.4.2	EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA EMPRESA	137
5.4.2.1	EVOLUÇÃO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL	137
5.4.3	OUTRAS CATEGORIAS PESQUISADAS	137
5.5	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL CONFORME A TIPOLOGIA DE JUNG ..	139
5.6	LEVANTAMENTO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS INOVADORES	140
5.6.1	QUESTIONÁRIO SOBRE AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DAS CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS INOVADORAS	141
5.6.1.1	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS	142
5.7	OS QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS	144
5.8	DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	145
5.8.1	ESCOLARIDADE	145
5.8.2	GÊNERO	146
5.8.3	IDADE	149
5.8.4	TEMPO DE TRABALHO	150
6	A EMPRESA	153
6.1	INTRODUÇÃO	153
6.2	CATEGORIA 1 – ORGANIZAÇÃO	153
6.2.1	A FUNDAÇÃO	153
6.2.2	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	154
6.3	CATEGORIA 2 – FATORES SOCIAIS	156
6.3.1	ESTABILIDADE FUNCIONAL	156

6.4	COMUNICAÇÃO E MARKETING	157
6.4.1	MODELO DE ATENDIMENTO	160
6.4.2	AMBIENTE DE TRABALHO	160
6.5	CATEGORIA 3 – DISPOSIÇÃO FÍSICA	162
6.6	CATEGORIA 4 – TECNOLOGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	164
6.7	CATEGORIA 5 – LIDERANÇA	165
6.8	CATEGORIA 6 – PRODUTOS E SERVIÇOS	167
6.9	CATEGORIA 7 – VISÃO E VALORES	168
6.9.1	PRINCIPAL OBJETIVO	168
6.9.2	ESPECIALIZAÇÕES	168
6.9.3	REQUISITOS	169
6.9.4	VISÃO	169
6.9.5	VALORES	169
6.9.6	POLÍTICA DA QUALIDADE	169
6.9.7	QUALIDADE ASSEGURADA	169
6.9.8	SERVIÇOS PRESTADOS	170
6.10	CATEGORIA 8 – ANÁLISE FINANCEIRA	170
6.11	CATEGORIA 9 – MERCADO E AMBIENTE	170
6.12	OS DEUSES DA ORGANIZAÇÃO	172
6.12.1	COMO É A ORGANIZAÇÃO	173
6.12.2	COMO DEVERIA SER A ORGANIZAÇÃO	177
6.13	OUTRAS CONSIDERAÇÕES	180
7	RESULTADOS OBTIDOS	182
7.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS PSICOLÓGICOS	182
7.2	CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO INOVATIVO	188

	INOVATIVO	
7.2.1	FASE DE ENTREVISTAS	189
7.3	COMPARAÇÃO ENTRE OS TIPOS E CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS	199
7.3.1	INTRODUÇÃO	199
7.3.2	PERFIS TIPOLÓGICOS E CARACTERÍSTICAS DOS INOVADORES	199
8	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	203
8.1	INTRODUÇÃO	203
8.2	CONCLUSÕES	203
8.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	216
8.4	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	217
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	218
9.1	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ESPECÍFICAS	223
10	BIBLIOGRAFIA	224
11	ANEXOS	227

LISTA DE FIGURAS

01	RESUMO DAS ESCOLAS PESQUISADAS	013
02	RESUMO DAS METÁFORAS PESQUISADAS	015
03	PIRÂMIDE OU HIERARQUIA DE NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW	022
04	PARÂMETROS BÁSICOS DE UM SISTEMA	027
05	MECANISMOS DE DEFESA	046
06	ÁRES ORGANIZACIONAIS PROPÍCIAS A MUDANÇAS	067
07	EXEMPLOS DA TIPOLOGIA DE MARQUIS	070
08	O IMPACTO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA INCREMENTAL E DE RUPTURA	071
09	LIDERANÇA DAS EMPRESAS ESTREANTES EM TECNOLOGIA DE RUPTURA	072
10	CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO	073
11	DINÂMICA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	075
12	A CURVA-S CONVENCIONAL DA TECNOLOGIA	076
13	A CURVA-S DA TECNOLOGIA DE RUPTURA	077
14	MUDANÇAS NAS BASES DE COMPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DO DISK DRIVE	078
15	CICLO DE VIDA GERAL DE UM PROJETO	080
16	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO	086
17	EMPREGO E EDUCAÇÃO EM 1990 E PROJEÇÃO PARA 2005 ..	087
18	EMPREGO POR INDÚSTRIAS ESCOLHIDAS, COM PROJEÇÕES, 1979 a 2005	090
19	POPULAÇÃO OCUPADA POR SETORES, SEGUNDO AS PESQUISAS NACIONAIS POR AMOSTRA DE DOMICÍLIO (PNADs) – 1992 e 1999 ..	090

20	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS – OS DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO – C. HANDY	111
21	TIPOS DE ATIVIDADES	113
22	MODELO DE DOMINÂNCIA CEREBRAL DE HERMANN	115
23	MODELO DE DOMINÂNCIA CEREBRAL DE HERMANN – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	117
24	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS – JUNG	121
25	CARACTERÍSTICAS FREQUENTEMENTE ASSOCIADAS COM CADA TIPO	123
26	AS CORES DO INSIGHTS - (<u>ENERGIAS COLORIDAS</u>)	124
27	VISÃO GERAL DA PESQUISA DESENVOLVIDA	133
28	ESCOLARIDADE DOS LÍDERES	145
29	ESCOLARIDADE DOS NÃO LÍDERES	146
30	ESCOLARIDADE TOTAL	147
31	GÊNERO DOS LÍDERES.....	147
32	GÊNERO DOS NÃO LÍDERES	148
33	GÊNERO TOTAL	148
34	IDADE DOS LÍDERES	149
35	IDADE DOS NÃO LÍDERES	150
36	IDADE TOTAL	151
37	ESTILO DE GESTÃO - GRUPO DE LÍDERES – como é	173
38	ESTILO DE GESTÃO – GRUPO DE NÃO LÍDERES – como é	174
39	ESTILO DE GESTÃO – TOTAL – como é	175
40	ESTILO DE GESTÃO – GRUPO DE LÍDERES – como deveria ser	179
41	ESTILO DE GESTÃO – GRUPO DE NÃO LÍDERES – como deveria ser	179

42	ESTILO DE GESTÃO – TOTAL – como deveria ser	180
43	TIPOS PSICOLÓGICOS – LÍDERES	182
44	TIPOS PSICOLÓGICOS – NÃO LÍDERES	183
45	TIPOS PSICOLÓGICOS – TOTAL	183

LISTA DE QUADROS

01	<u>TEMPO DE TRABALHO PARA LÍDERES</u>	151
.....		
02	TEMPO DE TRABALHO PARA NÃO LÍDERES	152
03	TEMPO DE TRABALHO – TOTAL	152
04	DADOS SOBRE A EMPRESA PESQUISADA 1999 A 2002	155
05	CULTURAS COM O NÚMERO DE PONTOS OBTIDOS E PERCENTUAL REPRESENTATIVO – COMO É O ESTILO DA ORGANIZAÇÃO	176
06	CULTURAS COM O NÚMERO DE PONTOS OBTIDOS E PERCENTUAL REPRESENTATIVO – COMO DEVERIA SER O ESTILO DA ORGANIZAÇÃO	178
07	DADOS ESTATÍSTICOS – AMPLITUDE, MÉDIA E DESVIO PADRÃO – COMO É / COMO DEVERIA SER O ESTILO	178
08	TIPOLOGIA SEGUNDO MÉTODO INSIGHTS	187
09	DADOS ESTATÍSTICOS DO LEVANTAMENTO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS – 20 CARACTERÍSTICAS – 1ª FASE	195
10	DADOS ESTATÍSTICOS DO LEVANTAMENTO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS – 10 CARACTERÍSTICAS – 2ª FASE	197
11	CLASSIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS POR GRUPO PESQUISADO E TOTALIZAÇÃO	198
12	RELAÇÃO E FREQUÊNCIA – MBTI E INSIGHTS	199
13	TIPOS PSICOLÓGICOS E CARACTERÍSTICAS	201

ANEXOS

1	ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	228
2	MODELO DE RELATÓRIO INDIVIDUAL – MBTI	232
3	MODELO DE RELATÓRIO INDIVIDUAL – INSIGHTS	235
4	QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DO MODELO DE GESTÃO – (HANDY)	236
5	QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAS – PRIMEIRA FASE (20 CARACTERÍSTICAS)	242
6	QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAS – SEGUNDA FASE (10 CARACTERÍSTICAS)	248

RESUMO

MAROCHI, Maria Leni Gapski. Comportamento e inovação – um estudo de caso através da tipologia de Jung. UFSC, Santa Catarina, 2003 – 249 páginas.

O presente trabalho, em caráter exploratório, pretende identificar através da tipologia de Jung, o perfil das pessoas que conduziram o processo inovativo de uma empresa de Curitiba. Trata-se de uma preocupação atual, visto o contexto de mudanças a que as organizações estão expostas, gerando a necessidade constante da busca de inovações, como modo de ajustar-se às novas tendências. Buscando analisar o problema de forma sistêmica, procurou-se entender a dinâmica das organizações, bem como sua interface com a inovação e a ética organizacional. Para a pesquisa propriamente dita, além da aplicação dos protocolos da tipologia de Jung, fez-se o levantamento das representações sociais do grupo pesquisado, sobre as características pessoais necessárias as pessoas que conduzem processos inovativos, visando uma possível correlação entre as características dos perfis tipológicos identificados com as representações sociais. Paralelamente a este processo, foi feito um levantamento histórico do processo desencadeado na empresa, bem como do estilo de gestão presente na mesma, a fim de identificar as pessoas que participaram mais ativamente do processo, seja por sua atuação (os líderes), seja pelas conseqüências diretas no trabalho (os liderados). Com relação às representações sociais, na fase de entrevistas foram identificadas vinte características, que submetidas a duas avaliações do grupo, resultaram numa classificação, conforme importância no processo inovativo. Quanto aos perfis baseados na tipologia de Jung, percebeu-se ao final, três características básicas: parece, de uma maneira amplamente resumida, que há àqueles profissionais que lideram as inovações, àqueles que negociam com as pessoas para que elas aconteçam e àqueles que fazem com que realmente elas aconteçam, tornando o processo integrado, em termos de equipe de trabalho. Um ponto positivo no trabalho foi ir percebendo a interrelação entre aspectos observados na fundamentação teórica com a prática organizacional. Outro ponto positivo foi perceber a assertividade da tipologia utilizada, na medida dos comentários efetuados na devolução dos resultados. Uma limitação foi o pequeno grupo de “inovadores” que restou ao final. Deste aspecto, originam-se as sugestões para futuras pesquisas, qual seja, ampliar o universo de pesquisa para outras empresas, do ramo gráfico ou não, visando aprofundar os dados obtidos. Da mesma forma, ampliar a pesquisa sobre o impacto da inovação tecnológica sobre o ambiente de trabalho nas indústrias gráficas.

Palavras chaves: Tipologia de Jung, inovação e representações sociais.

ABSTRACT

This work, in an exploratory way, intends to identify through Jung's typology, the profile of those people who led the innovative process of a company in Curitiba. It's a current concern, because of the context of changes the organizations are exposed to, generating a constant need for innovation as a way of adjusting themselves to the new trends. Trying to analyze the problem in a systemic way, the dynamic of organizations were studied, as well as their interface with innovation and organizational ethics. For the research, besides the application of Jung's typology protocols, a survey was carried out, observing the social representations on the research group, about the personal characteristics which are required by the people who conduct innovative processes, aiming at a possible correlation among the typological profile characteristics identified with the social representations. Simultaneously to this process, a historical survey was done, focusing on the process developed in the company, as well as the management style present in the company, aiming at the identification of those people who participated more actively in the process, observing their performance (the leaders), or the direct results in their work (the subordinates). About the social representations, during the phase of interviews, twenty characteristics were identified, and these submitted to two group evaluations, culminating in a classification according to their importance in the innovative process. About the profiles based on Jung's typology, it was noticed at the end, three basic characteristics: it seems in a very summarized form, that there are the professionals who lead the innovations, those who negotiate with other people for the innovations to take place, and those who really make the innovations happen, making the process integrated, a real team work. A positive point of this research was the perception of the inter-relationship between observed aspects in the theoretical fundamentals and the organizational practice. Another positive point was the perception of the assertion of the used typology in the measurement of the comments made when the results were brought back. A found limitation was the "innovators" small group, which remained at the end. From this aspect, the suggestions for future researches were originated, and they are those aiming at the enlargement of the research universe for other printing companies or any other kind of company, aiming at the implementation of the obtained data. And also, to enlarge the research about the technological innovation impact on the working environment in the printing companies.

Key words: Jung's typology; innovation; social representations.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CENÁRIO ATUAL

As últimas décadas do século XX estão sendo caracterizadas como uma época onde ocorrem múltiplas e radicais transformações, num ritmo sem precedentes, desafiando de tal forma a capacidade de reação de pessoas e grupos, que muitos pesquisadores já não falam mais em evolução e sim numa revolução, que transformou a sociedade numa “sociedade em rede”¹.

Esta expressão é utilizada por CASTELLS, para caracterizar uma sociedade dominada pela tecnologia da informação, e que a partir da sua rápida disseminação, tornou-se “uma rede de computadores autônomos com inúmeras maneiras de conexão, contornando barreiras eletrônicas”.² Ele justifica o momento atual como uma revolução baseada no paradigma tecnológico da informação:

a história da vida é uma série de situações estáveis, pontuadas em intervalos raros por eventos importantes que ocorrem com grande rapidez e ajudam a estabelecer a próxima era estável. O final do século XX é um destes intervalos, onde está se passando de uma cultura material para novos paradigmas tecnológicos que se organizam em torno da tecnologia da informação. Além disso, o processo atual de transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar interfaces entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. Vivemos em um mundo que, segundo Nicholas Negroponte, se tornou digital.³

1.2 A NOVA REVOLUÇÃO – INOVAÇÃO E MUDANÇA

A revolução atual tem sido comparada, pelo seu impacto, as duas revoluções industriais anteriores, pois está ocasionando transformações e descontinuidades nas bases da economia, da sociedade e da cultura. E se as novas fontes de energia foram a base das revoluções anteriores (máquina a vapor e uso da química), no caso atual, esta fonte é a tecnologia da informação.

Para CASTELLS⁴ o que propiciou esta revolução foi o modo como ocorreu o uso das novas tecnologias, pois se anteriormente o progresso da

¹ Aspas da autora.

² CASTELLS, Manuel. **A era da informação** : economia, sociedade e cultura; volume I – a sociedade em redes. 5. ed. São Paulo : Paz e Terra, 2001. p 26.

³ Ibid, p. 49.

⁴ Ibid.,p. 51.

inovação tecnológica baseava-se em aprender *usando*⁵ os recursos disponíveis, no momento atual os usuários aprendem a tecnologia *fazendo*, o que acabou resultando na reconfiguração das redes e na descoberta de novas aplicações. O ciclo de realimentação entre a introdução de uma nova tecnologia, seu uso e o desenvolvimento em novos domínios tornou-se muito mais rápido dentro do novo paradigma tecnológico.

Desta forma, computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana. O que e como se pensa pode ser expresso em bens, serviços, produção material e intelectual, aplicados em alimentos, moradia, sistemas de transporte e comunicação, mísseis, saúde, educação ou imagens. A integração crescente entre mentes e máquinas alterou fundamentalmente o modo pelo qual se nasce, vive, aprende, trabalha, produz, consome, sonha, luta ou morre⁶.

Outro aspecto que caracteriza esta revolução tecnológica é sua globalização. Embora o tema da globalização seja polêmico, pois sempre houve e haverá diversidade entre grupos, comunidades e sociedades, que podem se encontrar em diferentes graus de “globalização”, gerando discrepâncias sociais, criando os excluídos entre os países de primeiro, segundo, terceiro e quarto mundos, não integrados inteiramente nos processos de evolução, não se pode negar que há a globalização dos processos tecnológicos e de suas conseqüências, pois “há de fato uma estandardização de diferentes domínios da vida moderna, a qual se deve em boa medida ao industrialismo que penetra a própria esfera cultural (filmes, séries de televisão, etc) e a existência.”⁷

1.3 AS ORGANIZAÇÕES E O TRABALHO NO CONTEXTO ATUAL

Neste quadro globalizado, mais caracterizado como uma verdadeira revolução, em crise porque ainda não é totalmente compreendido devido a sua complexidade, em constante inovação e mudança, o trabalho e as organizações de trabalho também estão inseridas.

⁵ Itálicos dos autor.

⁶ CASTELLS, Manuel. **A era**

⁷ ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo : Brasiliense, 1994. p. 32.

Após passarem por diversas transformações, buscam-se novas formas de atuação e de posturas, tanto dos trabalhadores como das organizações, com o fim da própria sobrevivência e continuidade.⁸

Quanto às organizações e o contexto que as envolvem, podem ser observadas as seguintes características ou tendências atuais⁹:

- a) flexibilização e inovação máxima da produção;
- b) visão de resultados a médio e longo prazos;
- c) ambiente externo altamente competitivo;
- d) perspectiva de desenvolvimento incerto e descontínuo, baseado em tendências;
- e) compromisso com o ambiente externo, com interesses por áreas como a educação, ecologia, cidadania, desenvolvimento auto sustentado;
- f) flexibilização da estrutura organizacional e das unidades de negócios;
- g) estruturas e processos organizacionais evolutivos (organizações que aprendem);
- h) liderança situacional, incentivando a participação, a autonomia, a delegação;
- i) valorização das relações interpessoais com incentivo a cooperação, células de trabalho, equipes de projetos, unidades de negócios;
- j) preocupação com a missão, clima e cultura organizacionais;
- k) remuneração variável, baseada nos resultados obtidos (tanto a econômica-financeira quanto a psico-social);
- l) valorização das habilidades técnicas e racionais juntamente com habilidades relacionadas a intuição e a criatividade;
- m) incentivo à participação nas decisões e a diminuição das barreiras à comunicação;
- n) preocupação com o lazer e a qualidade de vida no trabalho;

⁸ TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações : futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 19, n.1, p. 14-29, 1999. p. 14.

⁹ HAVEY, 1993, FLEURY, 1997, SENGE, 1998 e TRACTENBERG, 1999.

- o) preocupação com o cliente como causa final dos negócios e com o gerenciamento das pessoas enquanto capital intelectual e
- p) incentivo a implementação de técnicas e métodos auxiliares para a melhoria contínua dos processos e produtos (como exemplos: Kaizen, Kanban, Just in Time, Métodos para Análise e Solução de Problemas, Controle Estatístico de Processo).¹⁰

Também dos indivíduos, foi delineado um novo perfil profissional mais integrado a esse novo modelo de organização¹¹. No novo contexto, o trabalhador precisa ser, ter, desenvolver ou implementar as seguintes características¹²:

- a) iniciativa;
- b) criatividade na solução dos problemas;
- c) responsabilidade;
- d) autonomia;
- e) adaptação a constantes inovações;
- f) trabalho em equipe;
- g) busca constante de aprendizagem e desenvolvimento pessoal;
- h) tomar decisões e resolver problemas;
- i) confiança em si e na organização;
- j) auto-estima;
- k) flexibilidade e tolerância à frustração frente a mudanças constantes;
- l) visão ampla da empresa;
- m) comprometimento com a missão e com os resultados organizacionais;
- n) capacidade de comunicação;
- o) liderança participativa;
- p) multiespecialização e empreendedorismo e
- q) preocupações com a ecologia, a ética e a cidadania.

¹⁰ Métodos e técnicas administrativas difundidas e utilizadas com maior intensidade a partir da divulgação dos resultados obtidos pelo Japão. Inicialmente estavam mais relacionados a implantação dos programas de melhoria nos moldes da Qualidade Total, Defeito Zero e outros.

¹¹ TEIXEIRA, 1996 e FLEURY, 1997

¹² HAVEY, 1993, FLEURY, 1997, SENGE, 1998, TRACTENBERG, 1999 e DITTRICH, 1999.

De outra forma, há posições antagônicas com relação aos benefícios ou malefícios produzidos nas organizações, alguns defendendo que houve melhorias significativas no contexto do trabalho, outros apontando intensa massificação do trabalhador, sujeito à ameaça constante do desemprego e a ambientes de trabalho intensamente inseguros e incertos¹³. Independente das posições pessoais adotadas, são situações inerentes à realidade atual e que confirmam a complexidade das relações existentes nas organizações e sociedades¹⁴.

1.4 MOTIVAÇÃO PESSOAL PARA O TEMA

Antes de explicitar o problema de pesquisa, cabe algumas observações sobre o interesse da pesquisadora no tema.

Com formação em Psicologia e opção profissional pela Psicologia Organizacional, a pesquisadora trabalhou em organizações por mais de 15 anos, realizando atividades pertinentes a Psicologia Aplicada ao Trabalho, ou seja, com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e também com a implantação de projetos de mudança e inovação, assessorando em áreas de cunho mais comportamental.

Pode-se perceber neste período a importância da inovação e da mudança, e ao mesmo tempo, a dificuldade dos profissionais, e conseqüentemente das organizações, de chegarem a resultados mais satisfatórios e duradouros.

Do mesmo modo, na atual área de atuação, que é o ensino, um dos desafios para os educadores é formar profissionais empreendedores e inovadores, preparados para atuar num mundo de trabalho em constante mudança.

Este desafio tem produzido diversas pesquisas por diferentes ciências ou áreas de conhecimento, entre elas a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a Educação, a Filosofia, a Administração de Empresas e a Engenharia de

¹³ DEJURS, 1987, WOMACK, 1992, LIMA, 1995, FLEURY, 1997 e DITTRICH, 1999.

¹⁴ MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 2. ed. Lisboa : Instituto Piaget, 1990.

Produção, buscando subsidiar a formação do profissional empreendedor e inovador.

É deste contexto, considerando o interesse pessoal da pesquisadora, o cenário de inovação e mudança presente nas organizações em geral e no trabalho em específico e focando na inovação, que são extraídas as principais preocupações desta pesquisa, quais sejam, existe um perfil de inovadores? Quais são suas características? Uma tipologia, como a de Jung, pode identificar este perfil?

1.5 OBJETIVOS

Estas preocupações por sua vez, acabaram definindo os objetivos desta Pesquisa, os quais são apresentados a seguir.

1.5.1 Objetivo Geral

Em um estudo exploratório desenvolvido em uma empresa que passou por um processo organizacional de mudança e inovação, identificar o perfil das pessoas envolvidas no processo inovativo, bem como avaliar as características do estilo de gestão organizacional, visando obter subsídios sobre o perfil de inovadores, considerando a realidade em que atuam.

1.5.2 Objetivos Específicos

Com esta finalidade, foram identificados alguns objetivos específicos:

1. identificar os profissionais envolvidos com o processo de inovação da Empresa;
2. identificar seus tipos psicológicos, segundo a tipologia de Jung;
3. identificar, segundo estes profissionais, quais as características requeridas das pessoas envolvidas em um processo inovativo;
4. classificar as variáveis identificadas, conforme a importância relativa dada as mesmas sobre a dinâmica comportamental;
5. avaliar a evolução do processo organizacional da Empresa;

6. analisar, através de categorias pré-definidas, a história da Empresa e
7. avaliar todos os dados identificados, relacionando as variáveis avaliadas com os dados obtidos no perfil psicológico.

1.6 PRESSUPOSTOS

Para tanto, alguns pressupostos foram definidos. São eles:

1. Através dos recursos utilizados e da metodologia aplicada, é possível identificar o perfil dos indivíduos no contexto de mudança e inovação da empresa pesquisa.
2. A tipologia de Jung, que é utilizada como instrumento base nesta pesquisa, é capaz de identificar os perfis dos indivíduos pesquisados.
3. Através dos recursos utilizados e da metodologia aplicada, é possível identificar as características dos indivíduos que mais influenciaram por ocasião da inovação efetuada na empresa.

1.7 DELIMITAÇÕES

São delimitações da pesquisa:

1. Apesar da subjetividade inerente, é possível identificar o perfil de profissionais através de questionários ou entrevistas dirigidas, bem como de testes especificados para tal objetivo.
2. Como o estudo foi realizado em uma estrutura específica, os resultados serão pertinentes aquela realidade, podendo ou não ser confirmados para outras situações, a partir de outras pesquisas a serem realizadas.

1.8 JUSTIFICATIVA

A justificativa básica para esta pesquisa, além do interesse pessoal, está pautada nas mudanças delineadas no contexto das organizações e do trabalho, as quais tem exigido um novo perfil organizacional e profissional, que se adapte a situação de inovação e mudanças constantes.

Ocorre, porém, que apesar do reconhecimento da importância do processo de atualização e dos investimentos necessários e despendidos, parte das organizações que buscam a inovação, tem repetido alguns fracassos, demoras mais do que necessárias, chegando a resultados poucos satisfatórios, ou mesmo a falência ou troca de controle acionário.

Estas situações de fracasso acabam gerando questionamentos quanto ao que realmente considerar por ocasião da condução de um processo inovativo¹⁵, tanto do ponto de vista das organizações como das pessoas. No último aspecto, SENGE destaca que “a pergunta já não é mais se as pessoas vão ou não mudar, mas sim, como vão mudar”¹⁶, ressaltando as dificuldades com a mudança,

Uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse¹⁷, junto as 1.000 maiores empresas do Brasil, revelou que, dentro das principais dificuldades encontradas na implantação de programas de qualidade e produtividade nestas organizações, estão a resistência da supervisão e da gerência intermediária à inovação, a falta de treinamento, o desconhecimento de metodologias apropriadas de implementação de inovações e o clima organizacional desfavorável, ou seja, questões mais relacionadas ao comportamento das pessoas, em detrimento das questões técnicas.

Da mesma forma, destacando o papel do fator humano, EDVINSSON para justificar a necessidade da avaliação do capital intelectual de uma organização, conclui que, dentre os diferentes focos que a compõem, quer sejam o financeiro, a renovação e o desenvolvimento, os clientes, os processos e o humano, “somente o fator humano interpenetra os outros fatores, atuando como um agente ativo sobre os demais. Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica”¹⁸.

¹⁵ TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações : futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 19, n.1, p. 14-29, 1999. p. 25.

¹⁶ SENGE, Peter. Além da quinta disciplina. **Inovação e Mudança**: coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2201. p. 84.

¹⁷ Citado por TRACTENBERG, Leonel. p. 25.

¹⁸ EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo : Makron Books, 1998. p.113.

Embora se destaque o papel do fator humano, tanto nas organizações em geral, como para a implementação da inovação e da mudança, a busca de referências sobre o novo perfil profissional continua, já que “não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes e empregados. Não existem medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos”.¹⁹

Assim, espera-se, com a análise deste caso delimitado, contribuir com algumas alternativas para o delineamento do perfil das pessoas que implementam inovações organizacionais, considerando as interfaces econômicas e interpessoais que um sucesso ou um fracasso acrescentam no âmbito das pessoas e das organizações envolvidas.

Espera-se também, que mais uma pesquisa sobre perfil de inovadores auxilie no conhecimento do mesmo, fornecendo mais subsídios para o processo de desenvolvimento daqueles que precisam mudar para se tornarem mais suscetíveis à mudança.

1.9 ESTRUTURA DA TESE

A tese é constituída pelos seguintes capítulos, que abordam os respectivos conteúdos:

- Capítulo 1 – Introdução – contextualização da pesquisa desenvolvida.
- Capítulo 2 – Metáforas Organizacionais – evolução histórica das organizações, segundo a teoria geral da administração (TGA) e as respectivas metáforas organizacionais, desenvolvidas por MORGAN²⁰
- Capítulo 3 – Inovação e Ética Organizacional – aspectos do processo inovativo e algumas implicações sobre o mercado de trabalho e a ética organizacional;

¹⁹ EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo : Makron Books, 1998. p.113.

²⁰ MORGAN, Gareth. **Imagens organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2000. p. 21.

- Capítulo 4 – Tipologias – caracterização das tipologias utilizadas, centrando nas tipologias de JUNG e HANDY;²¹
- Capítulo 5 – Orientações Metodológicas – aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa desenvolvida;
- Capítulo 6 - A Empresa – histórico da Empresa e evolução do processo organizacional (incluindo resultados da pesquisa sobre o estilo de gestão);
- Capítulo 7 – Resultados Obtidos – resultados da pesquisa, centrando nos dados referentes à tipologia de Jung e as características identificadas como pertencentes ao perfil dos inovadores (da Empresa);
- Capítulo 8 – Conclusões e Sugestões – referentes ao objetivo geral e específicos, bem como algumas observações efetuadas durante o processo de pesquisa pertinentes ao conteúdo apresentado e, finalmente, sugestões para futuros trabalhos;
- Capítulo 9 – Referências Bibliográficas – relação das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa;
- Capítulo 10 – Bibliografia – relação da bibliografia consultada e
- Capítulo 11 – Anexos – relação dos anexos citados.

Dando início a fundamentação teórica, passa-se a analisar o cenário de evolução das organizações, no capítulo sob o título – Metáforas Organizacionais.

²¹ JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis : Vozes, 1991; HANDY, CHARLES. **Os deuses da administração**. 1. ed. São Paulo : Saraiva ; São Paulo : SENAC, 1994.

2 – METÁFORAS ORGANIZACIONAIS

2.1 INTRODUÇÃO

“A sociedade moderna é composta por organizações, das quais o homem depende para nascer, viver e morrer”²². Na atualidade, “elas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socio-econômicas e a cultura, o que as leva a se transformarem em elementos-chaves da sociedade, contribuindo dessa forma para edificar uma ordem social mundial”²³.

Dentro desta perspectiva também se encontra a questão do trabalho. Na sociedade atual, as relações de trabalho normalmente estão associadas às organizações, seja através de uma relação empregatícia, seja através da intermediação de um serviço prestado.

McGregor²⁴ conceitua uma organização como um sistema sociotécnico, constituído pela organização de pessoas e envolvendo várias tecnologias. Para ele, o sistema existe em virtude do comportamento das pessoas.

Desta forma, o objetivo deste capítulo é identificar as principais alternativas apresentadas para o entendimento das organizações, enquanto ambiente em que se estrutura o trabalho e a ação do trabalhador. Para tanto, foi efetuada uma breve análise das principais Escolas do pensamento administrativo, visando entender a evolução das mesmas ao longo do tempo.

Paralelamente, foram analisadas as metáforas que caracterizam estas escolas, buscando entender o que as fundamentam, pois, “*toda* a teoria e prática da organização e da administração, baseia-se em imagens ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz, mas *parcial*”²⁵. Uma metáfora, além de uma figura de linguagem comparativa, “*é uma força primária através da*

²² ROBERT PRESTHUS, citado por CHIAVENATO, A. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000. p. 346.

²³ CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. São Paulo : Atlas, 1992. p. 40.

²⁴ MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa : Clássica LCE, 1965.

²⁵ MORGAN, Gareth. **Imagens organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2000. p. 21. p. 26.

qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro".²⁶

Dito de outra forma, ao se adotar um modo de administrar / gerenciar, adota-se um modo de pensar e agir na organização, excluindo-se outros modos ou modelos. Em toda metáfora há aspectos positivos e negativos.

Ao se adotar um único modelo, exclui-se os pontos positivos de outras metáforas e convive-se com os negativos da metáfora escolhida. Saber analisar o modelo que predomina numa organização poderá auxiliar na operacionalização de possíveis mudanças que poderão vir a ser necessárias, o que poderia representar um ganho para as pessoas e as organizações como um todo²⁷.

A figura 1 apresenta as Escolas pesquisadas, sob o ponto de vista da Teoria Geral da Administração, as datas aproximadas de surgimento e a relação existente entre as mesmas. Resumidamente, a Administração Científica foi a primeira Escola estruturada do pensamento administrativo. A Teoria Clássica seguiu a mesma linha de pensamento, embora com enfoque diferente. A primeira estava mais voltada para a organização do trabalho. A segunda para a estruturação da própria organização.

A Escola de Relações Humanas foi uma oposição às mesmas, procurando entender mais os processos grupais existentes nas organizações. A Escola Comportamental retomou algumas linhas de pensamento do grupo das Relações Humanas, ampliando suas análises.

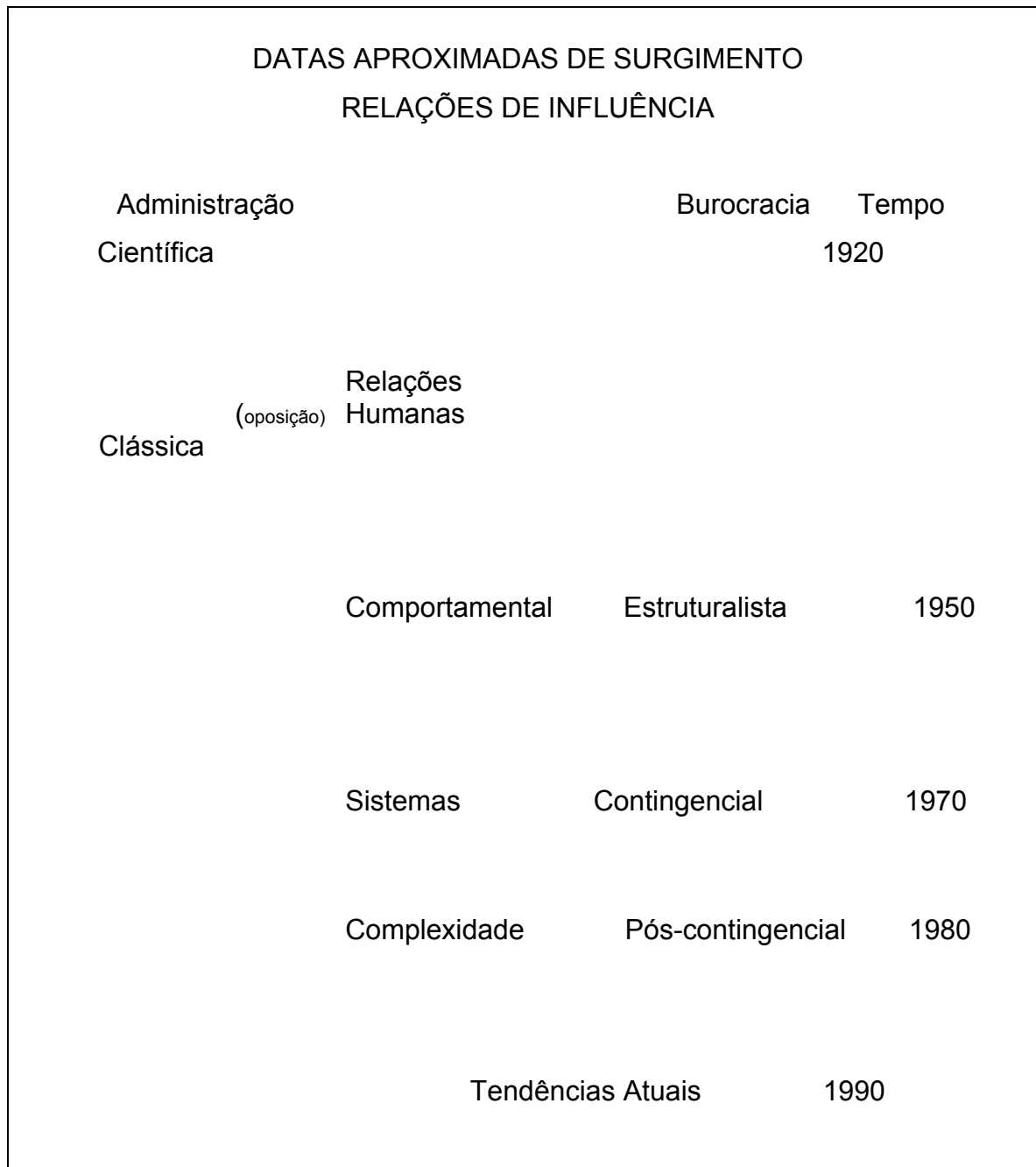
Paralelamente as Escolas da Administração Científica e Clássica, ocorreu o desenvolvimento da Burocracia, de Weber, centrada mais na análise da regulamentação das organizações. Esta, por sua vez, através da sua influência, propiciou o desenvolvimento da Escola Estruturalista, que pesquisou mais as relações entre as organizações e o perfil das pessoas que nelas atuavam.

A Escola Estruturalista gerou duas vertentes, consideradas como o centro das tendências atuais, e que são a Escola Contingencial e a Teoria dos Sistemas.

²⁶ Itálico do autor:

²⁷ Ibid., p. 26.

FIGURA 1 - RESUMO DAS ESCOLAS PESQUISADAS



FONTE: dados compilados pela autora²⁸.

²⁸ A partir de CHIAVENATO, 2000; CLEGG, 1999; MOTTA, 2002; OLIVEIRA, 2002

A Escola Contingencial defendia como tese central a idéia que não existe nada de universal ou absoluto na administração das organizações. Desta escola, teve origem as Escolas Pós-Contingenciais, que representam tendências atuais e que pesquisam as influências de variáveis como cultura, poder, ambiente e comportamento dos indivíduos sobre a dinâmica das organizações.

A Teoria dos Sistemas tinha como objetivo maior a construção de modelos teóricos para avaliar a interação de conjuntos de unidades reciprocamente relacionados. Desta Teoria se originou a chamada Ciência da Complexidade, que representa a outra vertente das tendências atuais, e que trouxe novos modelos e conceitos para analisar a complexidade das relações existentes entre os sistemas, entre eles, os sistemas organizacionais.

De outra forma, a figura 2 apresenta as mesmas Escolas Administrativas, porém agora agrupadas conforme o modelo ou metáfora que as fundamenta. Percebe-se que não é uma simples oposição ou seqüência temporal que explica as relações existentes²⁹.

No primeiro momento, as organizações são vistas como máquinas, onde as pessoas são contratadas para operar a máquina, todos devem comportar-se de maneira predeterminada, para que determinados fins sejam atingidos. Fazem parte deste enfoque as Escolas da Administração Científica (Taylor), a Clássica (Fayol), a Burocracia (Weber).

A segunda metáfora apresentada, mostra as organizações vistas como organismos vivos e abertos ao ambiente, destacando a necessidade de adaptação ao ambiente, considerando principalmente as mudanças que o caracterizam. Participam desta metáfora as Escolas: Relações Humanas, Comportamental, Estruturalista, Contingencial e Ambiental (Pós-contingencial).

A que apresenta a organização como cérebro, derivou da Teoria dos Sistemas e da Ciência da Complexidade. Esta metáfora tem duas correntes.

²⁹ Nas Figuras 1 e 2, as datas são aproximadas e não representam necessariamente uma data exata. Muitas vezes o correto seria um período, permeado pela data destacada.

FIGURA 2 - RESUMO DAS METÁFORAS PESQUISADAS

RELAÇÕES COM ESCOLAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	
Metáforas	Escolas do Pensamento Administrativo Associada
Organização como Máquina	Administração Científica Clássica Burocracia
Organização como Ser Vivo	Relações Humanas Comportamental Estruturalista Contingencial Pós-contingencial - Ambiental
Organização como Cérebro	Teoria dos Sistemas Ciência da Complexidade
Organização como cenário de Criação da Realidade Social	Pós-contingencial – Cultura Organizacional
Organização como Sistema Político	Pós- contingencial – Poder e Interesses
Organização como Instrumento de Dominação	Pós-contingencial – Poder e Interesse e Ambiental Teoria Crítica Pós-moderna
Organizações como Prisões Psíquicas	Pós-contingencial – Enfoque Psicanalítico

FONTE: dados compilados pela autora³⁰.

³⁰ A partir de CLEGG, 1999, vol. 1, MORGAN, 200, CHIAVENATO, 2000, MOTTA, 2002 e OLIVEIRA, 2002

Primeiramente, a organização é vista como um fluxo de informação entre diferentes setores ou pessoas, da mesma forma como as informações estão distribuídas em diferentes partes do cérebro. A segunda, usando a capacidade constante de aprender do cérebro, trata das organizações que aprendem a aprender, procurando adaptar-se as diferentes situações que podem ser apresentadas.

A Escola Pós-contingencial gerou várias metáforas. A Escola da Cultura Organizacional gerou a metáfora da organização como cultura, pela sua capacidade de criar a realidade social no contexto da organização.

A Escola do Poder, Conflitos e Interesses mostra a organização como um sistema político, capaz de interagir com diferentes forças e interesses para resultados específicos.

Associado a questão do conflito e poder há também a metáfora da organização vista como instrumento de dominação dos indivíduos, comunidades ou sociedades, analisando uma face organizacional mais repulsiva.

Finalmente a Escola Psicanalítica derivou a metáfora da organização como uma prisão psíquica, que sofre a influência de conteúdos inconscientes das personalidades dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional.

Na seqüência apresenta-se um resumo com as principais características de cada escola de pensamento e, em seguida, a metáfora organizacional que a(s) caracteriza(m). Neste aspecto, a seqüência de análise não se prenderá tanto aos aspectos cronológicos, mas sim nas características que fundamentam as metáforas organizacionais.

2.2 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A primeira abordagem analisada é a Teoria da Administração Científica, que tem como principal representante Frederick W. Taylor, o qual apresentou suas idéias no livro “Princípios da Administração Científica”, publicado em 1911. Taylor deu ênfase ao estudo das tarefas, centrando-se no nível operacional, como forma de atingir melhores padrões de produtividade.

TAYLOR³¹ definiu os princípios da administração científica do trabalho, os quais apresentam as seguintes características, exigências ou fundamentos:

- a) decomposição do trabalho em tarefas elementares;
- b) seleção funcional do trabalhador conforme as características físicas e fisiológicas necessárias ;
- c) treinamento funcional de acordo com as orientações técnicas pré-definidas para cada tarefa;
- d) separação das atividades de preparação, execução e controle das tarefas;
- e) planejamento da produção, estabelecendo padrões, prêmios e incentivos;
- f) padronização e classificação de ferramentas, máquinas, equipamentos, métodos e processos de trabalho;
- g) divisão das vantagens obtidas entre a empresa, acionistas, trabalhadores e consumidores e
- h) controle permanente do trabalho, para manter, aperfeiçoar ou corrigir padrões e premiar ganhos obtidos.

2.3 TEORIA CLÁSSICA

A segunda Escola é a Clássica e seu principal representante é Henry Fayol, o qual deu ênfase à análise da estrutura de uma organização e as suas inter-relações, preocupando-se em como organizar a empresa para os melhores resultados³².

Fayol desenvolveu e apresentou princípios referentes a administração de uma organização, muitos dos quais se aproximam das idéias de Taylor³³. Nos seus princípios, ele trata e/ou defende:

- a) a divisão e especialização do trabalho;
- b) a unidade de comando e direção;

³¹ TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 6. ed. 1966, p. 20, 42, 53 e 137.

³² MOTTA, 2002, p. 38; CHIAVENATO, 2000, p. 83.

³³ OLIVEIRA, Sílvio L. de. **Sociologia das organizações**. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002. p.113

- c) os interesses da organização sobre os individuais;
- d) a justa remuneração do pessoal;
- e) a centralização da autoridade;
- f) a estabilidade, amabilidade, justiça e lealdade do pessoal;
- g) a iniciativa para assegurar resultados e
- h) o espírito de equipe entre as pessoas.

2.4 TEORIA DA BUROCRACIA

Esta teoria surgiu em torno de 1909 e seu principal representante é Max Weber, sociólogo alemão, criador da Sociologia da Burocracia. Weber observou que qualquer organização orientada e constituída em função de indivíduos, exige uma regulamentação cuidadosamente controlada de suas atividades. Na sua opinião, as principais características de uma organização são³⁴:

- a) caráter legal das normas e regulamentos;
- b) caráter formal das comunicações;
- c) divisão racional e sistemática do trabalho;
- d) impessoalidade nas relações de trabalho;
- e) hierarquia da autoridade;
- f) rotinas e procedimentos padronizados;
- g) gerenciamento pela competência técnica e meritocracia;
- h) especialização da administração;
- i) profissionalização dos participantes da organização;
- j) previsibilidade do seu funcionamento;
- k) direitos e deveres delimitados e
- l) recrutamento, remuneração e promoções sem favoritismos pessoais.

2.5 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINAS

A metáfora característica das três Escolas – Administração Científica, Clássica e Burocracia é a máquina. Nesta visão, a organização é vista como um sistema fechado cujas tarefas complexas devem ser parceladas, uniformizadas,

³⁴ Loc. cit., nota 11, p. 16.

otimizadas e controladas ao máximo, para garantir a máxima produtividade, evitando ao mínimo as possíveis falhas.

Para tanto, como uma máquina projetada pela engenharia, a organização-máquina possui “metas e objetivos, é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades, seu desenho torna-se o organograma e as pessoas são contratadas para operar a máquina e todo mundo deve comportar-se de maneira predeterminada, para que determinados fins sejam atingidos”.³⁵

A origem da visão mecanicista pode ser encontrada a partir da Revolução Industrial. Máquinas passaram a fazer parte da vida das pessoas e do seu trabalho. Muitos artesãos independentes deixaram suas oficinas onde trabalhavam com autonomia sobre horários e rotinas de trabalho e foram para as fábricas.

Engenheiros e donos de fábricas começaram a perceber que precisavam mudar os modos de trabalho para que as máquinas fossem mais eficientes e os trabalhadores tivessem sua rotina mais uniforme, mais padronizada, dirimindo os efeitos de sua autonomia anterior.

Essa eficiência acabou sendo sistematizada no início do século XX por Taylor e Fayol. Taylor preocupou-se mais com as tarefas individuais. Fayol procurou focar o planejamento e a eficiência da organização em todos os seus aspectos. Weber, por sua vez, como sociólogo, procurou avaliar os efeitos sociais da burocracia, e por extensão, sua atenção foi sendo voltada para o trabalho e as organizações. Para ele, “a burocracia estabelecia um processo de rotinização da administração exatamente como a máquina rotiniza a produção”.³⁶

Os principais ganhos advindos desta metáfora estão relacionados aos ganhos de produtividade. Para MORGAN, porém,

as abordagens mecanicistas da organização funcionam bem sob as condições em que as máquinas funcionam bem.

- Quando existe uma tarefa clara a ser desempenhada.
- Quando o ambiente é estável e previsível o suficiente para garantir que os produtos produzidos sejam adequados.
- Quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto.
- Quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas.

³⁵ MORGAN, Gareth. **Imagens organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2000. p. 21. p. 33.

³⁶ Ibid., p. 40.

- Quando as partes humanas da “máquina” precisam ser submissas como planejado.³⁷

De outro modo, apresenta as seguintes limitações ou desvantagens:

“as abordagens mecanicistas criam formas organizacionais que tem dificuldades de se adaptar à mudança.

Abordagens mecanicistas podem resultar em um tipo de burocracia insensível e desprovida de bom senso”.³⁸

Concluindo, com Morgan:

“homens e mulheres tornaram-se nada mais que “mãos” ou “força de trabalho”: a energia ou força necessária para impulsionar a máquina organizacional. As tarefas que tinham que realizar foram simplificadas ao extremo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir”.³⁹

2.6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, em torno de 1932, como uma reação de oposição as teorias de Taylor e Fayol. O principal nome é Elton Mayo e seus princípios resultaram das pesquisas efetuadas em Hawthorne, de 1927 a 1932 . São eles⁴⁰:

- a) o nível de produção dos empregados é definido por normas e expectativas do grupo de trabalho. A produtividade depende mais da integração do grupo do que das habilidades físicas ou fisiológicas do trabalhador.
- b) Os trabalhadores agem ou reagem sempre apoiados em seus grupos. As pessoas são motivadas mais pelas necessidades de reconhecimento, aprovação e participação social do que por recompensas ou punições econômicas.
- c) Os grupos informais atuam nas organizações, independentes da estrutura formal, sendo caracterizados por crenças, atitudes, sentimentos e expectativas em relação a si próprios e a própria empresa. A maioria dos empregados atua segundo estes padrões, para não incorrer em punições sociais ou morais.

³⁷ Id.

³⁸ Loc. cit., p. 51-52.

³⁹ Ibid., p. 47.

⁴⁰ CHIAVENATO, 2000, p.. 392; MOTTA, 2002, p. 53.

- d) Os aspectos emocionais no comportamento do trabalho não são planejados ou previstos.
- e) A especialização excessiva dos cargos gera monotonia e baixa a moral dos operários, definindo níveis de produção mais baixos.

2.7 TEORIA COMPORTAMENTAL

No fim da década de 50 aparece a teoria Comportamental, como uma forma de crítica à Teoria Clássica e das Relações Humanas. Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento das pessoas que compõem a organização, buscando explicar áreas tais como a motivação e os estilos administrativos.

Quanto à motivação, um nome destacado é o de Maslow, psicólogo dos Estados Unidos, que apresentou a Hierarquia ou Pirâmide das Necessidades. Para ele, as necessidades que motivam o comportamento humano estão organizadas e dispostas em níveis, tendo na base as necessidades mais básicas e no topo as necessidades de auto-realização⁴¹.

A passagem de um nível para outro ocorre somente quando há a satisfação relativa das necessidades daquele nível. Num paralelo entre as necessidades em geral e no trabalho, as idéias de Maslow são resumidas na Figura 3.

Quanto à liderança aplicada as organizações, a Teoria Comportamental apresentou conclusões a respeito dos estilos de administração. Segundo esta escola, qualquer organização está fortemente condicionada ao estilo de administrar do administrador que está a sua frente. Este estilo, por sua vez, depende das crenças pessoais e do respeito as pessoas vivenciados pelo líder, as quais irão direcionar os modos de condução das pessoas, o planejamento e a divisão do trabalho, bem como das demais atividades relacionadas a organização⁴².

⁴¹ MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2000. p. XXV.

⁴² CHIAVENATO, 2000, p. 402.

FIGURA 3 - PIRÂMIDE OU HIERARQUIA DE NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW

Trabalho	Necessidade	Geral
Sucesso na profissão, prazer no trabalho	Auto-realização	
Prestígio na profissão		
Bom nível de interação e relações com colegas, chefias e subordinados		
Tipo, ambiente e condições de trabalho, políticas empresariais estáveis		
Remuneração adequada para satisfação das necessidades básicas	Fisiológicas	Alimentação (fome e sede), sono e repouso, abrigo (frio e calor), sexo

Fonte: MOSCOVICI⁴³

2.8 TEORIA ESTRUTURALISTA

⁴³ MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal** : treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1980.

Em torno de 1947, destaca-se a Teoria Estruturalista⁴⁴, a qual se caracterizou como um desdobramento da teoria da Burocracia, com uma leve aproximação com a Teoria das Relações Humanas, passando ainda por algumas influências de Karl Marx.

Os estruturalistas dedicaram-se a pesquisar as relações de interação entre as organizações e procuraram definir o perfil das pessoas que desempenham diferentes papéis nas organizações com as quais interagem. Para eles, o “homem organizacional”, para ser bem sucedido em sua vida social e organizacional, precisa⁴⁵:

- a) demonstrar flexibilidade, face as constantes mudanças a que está sujeito, considerando os diferentes papéis que vive;
- b) ter tolerância à frustração, decorrente dos desgastes provocados pelas divergências entre interesses individuais e organizacionais;
- c) desenvolver a capacidade de adiar as recompensas, aprendendo a compensar o trabalho rotineiro ou a frustração de objetivos pessoais e
- d) desenvolver um permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e cooperação com as normas organizacionais, as quais vão permitir adaptação e desenvolvimento, inclusive de carreira, no caso de organizações de trabalho.

2.9 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A teoria da Contingência sedimentou-se por volta de 1972 e surgiu de pesquisas feitas para verificar quais modelos de estruturas organizacionais eram mais eficazes para cada tipo de indústria. Foram pesquisadas variáveis tais como: ambiente, mercado, tecnologia, tamanho e estrutura da organização.

Como conclusão, a Teoria da Contingência defende como idéia central a tese de que não existe nada de absoluto ou universal nos princípios de administração das organizações. Os aspectos normativos se existem, estão na

⁴⁴ CHIAVENATO, 2000, p. 344.

⁴⁵ CHIAVENATO, 2000, p. 349; MOTTA, 2002, p. 157.

relação entre a organização, seu ambiente de atuação e a tecnologia utilizada no seu processo⁴⁶.

2.10 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO ORGANISMOS

A visão da organização como um organismo, foi sendo construída ao longo do desenvolvimento de diferentes escolas do pensamento administrativo – Relações Humanas, Comportamental e Contingência, e que em geral, constituíram-se numa reação de oposição à visão mecanicista das organizações.

A metáfora da organização como um organismo procura destacar a necessidade de adaptação ao ambiente, considerando principalmente as mudanças que o caracterizam. Esta metáfora

- ajuda-nos a entender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados;
- encoraja-nos a aprender a arte da sobrevivência corporativa e
- leva-nos a desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças⁴⁷.

Resgatando seu surgimento, percebe-se que iniciou com a metáfora da organização como um ser vivo, e na seqüência, como um ser vivo e aberto ao ambiente. O foco passa da engenharia para a biologia e, posteriormente para a ecologia. Na fase da metáfora da organização como um ser vivo, ressalta-se a aplicação dos resultados das pesquisas de Mayo e Maslow. Neste momento

foi dada especial atenção à idéia de fazer os empregados sentirem-se mais úteis e importantes, dando-lhes trabalhos mais significativos e tanta autonomia, responsabilidade e reconhecimento quanto possível como meio de torná-los interessados em seu trabalho. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e voltado para o empregado, surgiu como uma alternativa à orientação excessivamente limitada, autoritária e desumanizante geralmente produzida pela administração científica e a teoria clássica da administração⁴⁸.

A partir da década de 60, pesquisadores em administração e organização foram dando maior atenção à adequação do ambiente de trabalho para aumentar

⁴⁶ CHIAVENATO, 2000, p. 592; MOTTA, 2002, p. 243.

⁴⁷ MORGAN, 2000, p. 53.

⁴⁸ Ibid., p. 57.

a produtividade e à satisfação no trabalho para aumentar a qualidade do trabalho e reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

Destacou-se a necessidade de integrar as necessidades individuais, destacadas por Mayo e Maslow, com as necessidades técnicas e tecnológicas das organizações, ressaltando-se que “ao planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, seja ele um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, é preciso ter em mente a interdependência das necessidades técnicas e humanas.”⁴⁹

Entram no cenário as abordagens contingencial e ecológica. A primeira destacando que as organizações precisam satisfazer o equilíbrio entre as necessidades internas e as circunstâncias ambientais e que a forma apropriada para tanto dependerá do tipo de tarefa e organização, do ambiente existente e dos ajustamentos ou alinhamentos que forem necessários.

A abordagem ecológica, procurando estabelecer uma demografia organizacional, apresenta circunstâncias que influenciam nas taxas e condições de nascimento, crescimento, declínio e mortalidade das organizações.

Para MORGAN, a metáfora das organizações vistas como ser vivo apresenta as seguintes vantagens:

1. a metáfora sugere que as organizações devem sempre prestar muita atenção a seu ambiente externo.
2. Sobrevivência e evolução tornam-se pontos centrais.
3. A congruência com o ambiente torna-se uma tarefa gerencial chave.
4. A perspectiva contribui para a teoria e a prática do desenvolvimento organizacional e
5. Alcançamos um novo entendimento da ecologia da organização.

Também apresenta as seguintes limitações:

1. As organizações não são organismos e seus ambientes são muito menos concretos do que a metáfora presume.
2. A metáfora exagera o grau de “unidade funcional” e coesão interna encontrado na maioria das organizações e
3. A metáfora pode facilmente tornar-se uma ideologia.⁵⁰

2.11 TENDÊNCIAS ATUAIS

⁴⁹ MORGAN, 2000, p. 58.

⁵⁰ MORGAN, 2000, p. 84-89.

As tendências atuais, que tem gerado pesquisas mais recentes na área administrativa das organizações, basicamente tem sido originadas das escolas contingencial e sistêmica. No primeiro caso, estas tendências foram agrupadas como escolas pós-contingenciais. No caso da abordagem sistêmica, o foco cabe a chamada ciência da complexidade.

Elas serão apresentadas a seguir, juntamente com as metáforas que derivaram.

2.12 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS - CIÊNCIAS DA COMPLEXIDADE

A Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida ao longo do tempo, porém estruturada a partir das pesquisas do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicadas entre 1950 e 1968, destacando-se o livro Teoria Geral dos Sistemas, de 1951. O termo “sistema”, deriva do grego *synhistanai*, que significa colocar junto⁵¹.

BERTALANFFY⁵² define sistema como um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, a partir do propósito ou objetivo que o fundamenta em sua globalidade ou totalidade.

A Teoria Geral dos Sistemas é uma escola de pensamento interdisciplinar, cujo objetivo “é construir modelos teóricos e descobrir princípios gerais que sejam universalmente aplicáveis a sistemas biológicos, sociais e simbólicos de qualquer espécie. Em outras palavras, uma procura de denominadores comuns no fluxo dos fenômenos e da unidade na diversidade”.⁵³ Através do pensamento sistêmico é possível estabelecer a estrutura sistêmica de um fenômeno.

A estrutura sistêmica diz respeito às inter-relações mais importantes que influenciam o comportamento ao longo do tempo. Não são inter-relações entre pessoas, mas sim entre variáveis-chaves, como população, recursos naturais e produção de alimentos em um país em desenvolvimento; ou as idéias dos engenheiros sobre um produto e o *know-how* técnico e gerencial em uma empresa de alta tecnologia.(...). Contudo, é muito importante entender que, quanto às pessoas, quando usamos o termo “estrutura sistêmica”, não nos referimos apenas à estrutura externa ao indivíduo. A natureza da estrutura nos sistemas

⁵¹ CAPRA, **A teia da vida**. São Paulo : Cultrix, 1996.

⁵² BERTALANFFY⁵², L. V. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis : Vozes, 1975.

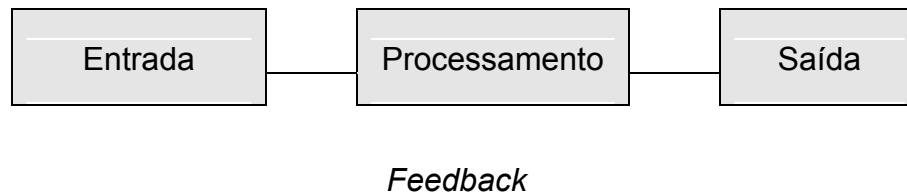
⁵³ KOESTLER, A. **Jano: uma sinopse**. São Paulo : Melhoramentos, 1981. p. 45.

humanos é sutil porque *nós* fazemos parte da estrutura. Isso significa que sempre temos o poder para alterar as estruturas dentro das quais operamos.⁵⁴

2.12.1 A Organização Como Sistema

As organizações podem ser analisadas como um sistema, pois apresentam diversas características típicas dos mesmos. Elas possuem os parâmetros básicos de um sistema (fig. 4), que são as entradas, processamento, saídas e *feedback*.

FIGURA 4 - PARÂMETROS BÁSICOS DE UM SISTEMA



FONTE: MÉLÈSE⁵⁵

Através das entradas, a organização importa do meio que a circunda a energia necessária, expressa por insumos, materiais diversos ou informações. Na fase de processamento são efetuadas as transformações necessárias nos recursos de entrada, os quais são exportados para o meio, através das saídas de produtos, serviços, insumos ou informações. Através do *feedback* ocorrem as avaliações sobre a atuação do sistema como um todo.

2.12.2 A Ciência da Complexidade

O desenvolvimento da própria Teoria do Sistema e a maior compreensão dos sistemas vivos, possibilitou o desenvolvimento da Ciência da Complexidade, que introduziu novos conceitos e abordagens para entender os sistemas vivos e suas relações.

⁵⁴ SENGE, Senge. **A quinta disciplina**. São Paulo : Círculo do Livro, 1998. p. 77.

⁵⁵ MÉLÈSE, J. **A gestão pelos sistemas**. Rio de Janeiro : Ao Livro Técnico, 1973.

“*Complexus* significa o que foi tecido junto”⁵⁶, e a ciência da complexidade, teoria da complexidade, dinâmica não-linear, teoria do caos e/ou caos, muitas vezes são usados como sinônimos, pois normalmente tratam do que pode ser definido como caos, ou seja, “uma mistura intrincada de ordem e desordem, regularidade e irregularidade: padrões de comportamento que são irregulares, porém classificáveis em amplas categorias, arquétipos, dentro dos quais se verifica uma infinita variedade individual”⁵⁷.

2.12.3 Do Paradigma da Simplicidade a Era da Complexidade

Paradigma da simplicidade foi a expressão usada por Edgar Morin para se referir ao modelo de pensamento desenvolvido a partir de Descartes, presente ainda nos dias atuais, e que é caracterizado por uma visão cartesiana e mecanicista do mundo.

Conforme esta visão, o mundo real é complexo e extenso, e para ser entendido em profundidade, precisa ser dividido em partes menores e bem definidas. “O universo é uma máquina cósmica, racional e previsível, na qual a consciência do homem não fazia parte”⁵⁸.

Nas décadas de 60 e 70, sob a influência da Teoria Geral dos Sistemas e de algumas abordagens culturalistas iniciaram-se os primeiros questionamentos a este paradigma. Porém, a relativa estabilidade no desenvolvimento sócio-econômico mundial não permitiu maiores alterações.

As décadas de 80 e 90 foram caracterizadas por intensas mudanças, provocando uma verdadeira revolução em diferentes os contextos. Neste ambiente, o modelo de pensamento simplificador foi se esgotando e tomou forma um novo paradigma, “produto de todo um desenvolvimento cultural, histórico e civilizacional”⁵⁹, identificado como pertencente a ciência da complexidade. Porém,

⁵⁶ MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 5. ed. São Paulo : Cortez : Brasília : UNESCO, 2002. p. 38.

⁵⁷ STACEY, R.; PARKER, D. **Caos, administração e economia: as implicações do pensamento não-linear**. Rio de Janeiro : Instituto Linear, 1995.p. 13.

⁵⁸ TRACTENBERG, 1999, p.16.

⁵⁹ MORIN, 1990, p.112.

adotar a perspectiva da complexidade (...) não implica na eliminação da simplicidade, da causalidade linear, da lógica formal. Implica, sim, em ultrapassá-las, reconhecendo que representam apenas um domínio restrito do real, dentro de um contínuo que vai do fenômeno mais simples até a hipercomplexidade. Não se iguala, também, à completude, na medida em que a incerteza, o erro, a irregularidade, a imprecisão lhe são inerentes. Comporta as noções de multicausalidade, intercausalidade e retrocausalidade. Vê as dicotomias unidade-multiplicidade, certeza-incerteza, ordem-desordem, localidade-globalidade, não uma contradição excludente, mas uma integração dialógica e criadora.⁶⁰

Dito de outro modo:

Juntai a causa e o efeito, e o efeito voltará sobre a causa, por retroação, o produto será também produtor. Ides distinguir essas noções e ides juntá-las ao mesmo tempo. Ides juntar o Uno e o Múltiplo, ides unir, mas o Uno não se dissolverá no Múltiplo e o Múltiplo fará apesar de tudo parte do Uno. O princípio da complexidade, de qualquer modo, basear-se-á sobre a predominância da conjunção complexa. Mas, ainda ai, creio profundamente que é uma tarefa cultural, histórica, profunda e múltipla. Pode ser o São João Batista do paradigma da complexidade e anunciar a sua vinda sem se ser o seu Messias.⁶¹

2.13 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO

Alguns princípios da Ciência da Complexidade podem ser aplicados à dinâmica das organizações, numa tentativa de explicar fenômenos típicos recorrentes nas mesmas. A primeira noção destacada é o conceito de padrão de organização.

Os padrões de organização dos organismos vivos são constituídos em rede de relações, as quais permitem que as informações, insumos ou energias possam fluir em todos os sentidos. A interação em rede imprime a característica de não-linearidade aos sistemas, visto que uma informação pode seguir diferentes caminhos dentro de uma rede, voltando inclusive a sua origem, formando uma retroalimentação do sistema. Esta capacidade de gerar retroalimentação permite o processo de auto-regulação do sistema. Assim, uma organização pode promover os ajustes necessários, regulando e organizando a si mesma.

Outro conceito característico das Ciências de Complexidade, é a *autopoiese*. Auto, significando “si mesmo”, refere-se à autonomia dos sistemas. *Poiese*, do grego, significa criação, construção. Assim, *autopoiese* significa

⁶⁰ TRACTENBERG, 1999, p. 23.

⁶¹ MORIN, 1990, p.112.

autocriação e foi introduzida por MATURANA E VARELA⁶², quando estudavam um modelo matemático que explicava a organização de uma célula viva.

Para eles, a *autopoiese* é comum a todos os organismos vivos, tratando-se de uma rede de processos de produção, nos quais a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação de outros componentes da rede. Deste modo, toda a rede, continuamente, produz a si mesma. Num sistema vivo, o produto de sua operação é a sua própria organização.

As organizações, enquanto empresas, situam-se dentro de um mercado, ou seja, um meio ambiente formado por diversos sistemas. Ao seu tempo, produzem objetos, produtos ou serviços, que são exteriores a sua estrutura e entram no mercado de consumo.

Porém, ao produzir bens e serviços, as empresas, ao mesmo tempo, se autoproduzem. Isto é, produzem também todos os elementos necessários a sua própria sobrevivência e a sua própria organização. Ao organizarem sua produção, se autoorganizam-se, automantem-se, autoreparam-se, se necessário, e se atingem os resultados esperados, autodesenvolvem-se, enquanto desenvolvem sua produção.

Para MORIN⁶³, a complexidade surge neste enunciado: quem produz as coisas ao mesmo tempo se auto produz, o próprio produtor é seu próprio produto. Neste enunciado também é colocado o problema da causalidade, analisado sob três aspectos, presentes nas organizações:

a) causalidade linear: há uma causa para tais efeitos. Quando se aplica uma matéria-prima para produzir um certo produto para o consumo, ocorre este tipo de relação;

b) causalidade circular retroativa: ocorre quando trata-se da regulação do mercado consumidor, de suas forças de trabalho e de suas capacidades internas de produção (oferta e procura) e

⁶² MATURANA E VARELA, citados por CAPRA, 1996, p. 88.

⁶³ MORIN, 1990.

c) causalidade recursiva: os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os gera. O produto acaba sendo o produtor daquilo que o produz.

A empresa também possui regras e padrões de funcionamento, influenciadas ou condicionadas pelas leis de toda a sociedade. As empresas se auto-organizam normalmente a partir do seu mercado, isto é, do meio ambiente que a circunda.

O mercado, porém, é ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. Ordenado e organizado porque certas relações podem ser constantes, repetitivas e invariáveis. Aleatório, porque não há certeza absoluta sobre possibilidades de sucesso ou venda de um produto ou serviço, por exemplo.

Para MORIN⁶⁴, ordem ou desordem puras seriam inadequadas. Num sistema de ordem pura, não haveria evolução, inovação e criação. A própria vida dos seres vivos não teria sido possível. Da mesma forma, na desordem pura, não haveria a mínima constância, e provavelmente, os sistemas não poderiam ter sua continuidade garantida. Possivelmente, a própria vida dos seres vivos também não teria sido possível.

Assim, o fenômeno da desintegração e da decadência é normal. A maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, na aptidão do conjunto da organização para regenerar-se e reorganizar-se, ao fazer frente a todos os processos de desintegração.

Neste processo, entra em atuação outro padrão dos sistemas vivos, denominado de autonomia. Num momento de crise ou desequilíbrio, a autonomia permite às partes explorar suas potencialidades, desenvolvendo e expressando sua criatividade, participação e iniciativa, segundo sua competência interpessoal e necessidades do grupo, possibilitando assim o aperfeiçoamento e desenvolvimento da organização.

Para uma empresa passar da degenerescência para a regeneração permanente, é necessário o desenvolvimento de programas e estratégias organizacionais. Um programa é uma seqüência de ações predeterminadas que são postas em ação frente a uma determinada situação. Ocorre porém, que se

⁶⁴ Id.

circunstâncias exteriores forem desfavoráveis, normalmente o programa fracassa e é interrompido.

De outra maneira, a estratégia é elaborada a partir da construção de vários cenários de possibilidades. Se um fracassa frente ao inesperado, outra estratégia já estará pronta para integrar, modificar ou ajustar a ação que vinha sendo desenvolvida. Assim, embora as estratégias sejam mais demoradas para serem construídas, elas tem maior possibilidade de trabalhar com a provável desordem do mercado, em cujo contexto a empresa atua.

Embora pareça lógico, e mesmo necessário, pensar estrategicamente sobre o futuro das organizações não é um processo fácil, como demonstra STACEY⁶⁵. Talvez duas causas desta dificuldade possam ser destacadas. A primeira mais relacionada ao modo de pensar da maioria das pessoas, numa referência ao cérebro e a aprendizagem. A segunda, aos aspectos emocionais que emergem quando se sente a necessidade ou mesmo se busca mudar. Nestes aspectos, várias metáforas podem auxiliar no entendimento do comportamento dos indivíduos nas organizações, as quais serão abordadas a seguir. Antes porém, são apresentadas as vantagens e desvantagens desta metáfora.

Para MORGAN, a metáfora do fluxo e transformação apresenta as seguintes vantagens:

1. fornece uma nova compreensão da natureza e fonte da mudança.
2. A metáfora oferece novos horizontes de pensamento que podem ser usados para enriquecer nosso entendimento da administração.
3. Os líderes e gerentes ganham uma perspectiva nova e poderosa sobre seu papel de facilitadores da mudança emergente.

De outro modo, apresenta a seguinte limitação:

1. O poder impotente: os administradores realmente querem ouvir esta mensagem?⁶⁶

2.14 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS - A APRENDIZAGEM E AUTO-ORGANIZAÇÃO

Esta metáfora pode ser didaticamente subdividida, criando-se duas submetáforas, ambas ligadas ao modelo de cérebro e seu funcionamento. A

⁶⁵ STACEY , 1995, p 85 e seguintes.

⁶⁶ MORGAN, 2000, p. 297-300.

primeira está mais inclinada a comparar a organização como um cérebro processador de informações. A segunda destaca a capacidade de aprendizagem do cérebro, e conseqüentemente, das organizações que aprendem.

2.14.1 O Cérebro Como Fluxo de Informações

Desde que Hipócrates determinou a localização do intelecto no cérebro, muitas pesquisas e metáforas foram desenvolvidas para facilitar o seu entendimento. Muitas delas comparam o cérebro a um sistema de informações ou a um banco de dados. Mais recentemente tem se destacado a imagem do cérebro como um sistema holográfico.

Uma placa holográfica é constituída a partir do uso de câmaras especiais e registra informações de tal forma que guarda o “todo” em cada uma de suas “partes”. Se a placa se quebra, é possível reconstruí-la a partir das características registradas em um de seus pedaços, já que este contém o código da placa toda.

Embora muitas pesquisas com o cérebro tenham demonstrado que ele tem certas especificidades em seu funcionamento, principalmente quando se trata de funções que são mais centralizadas num hemisfério que outro, o neurocientista Karl Pribram sugeriu que o cérebro funciona de acordo com princípios holográficos. “Parece que não existe nenhum centro ou ponto de controle. O cérebro parece armazenar e processar dados em muitas partes ao mesmo tempo. O padrão e a ordem *nascem do processo*⁶⁷ - não são impostos”.⁶⁸ A memória, por exemplo, estaria distribuída por todo o cérebro e poderia ser reconstituída a partir de uma de suas partes.

Voltando para as organizações, elas podem ser entendidas ou analisadas como sistemas de informações, de comunicações e de tomada de decisões, num modelo similar ao funcionamento do cérebro. Profissionais como contadores, administradores de produção, finanças, marketing e outras áreas, podem gerenciar sistemas complexos de dados e informações, relativos a logística,

⁶⁷ Itálico do autor.

⁶⁸ MORGAN, 2000, p. 92.

produção, distribuição, projetos, que podem estar dispersos por diferentes lugares.

A criação destes sistemas complexos de informação foi possível a partir do desenvolvimento da eletrônica, dos microcomputadores, das redes de Intra e Internet, os quais possibilitaram não só a implementação das estruturas de informação em rede intra-organizacional, como das próprias organizações virtuais, que independem de uma estrutura física complexa para gerir seus negócios, pois baseiam-se em redes de informações em diferentes locais.

O sistema de produção *just in time* (JIT) é um exemplo de produção possibilitado pelas redes de informações. Provavelmente seria impossível o ajuste de prazos e quantidades entre clientes – produção – fornecedores que este sistema exige, se não houvesse uma rede de informações relativamente precisa que embasa seu funcionamento⁶⁹.

Retomando a imagem da organização como um processador de informações, o modelo baseado nos princípios da holografia, visa mais a promoção da auto-organização. Neste caso, entre outras condições, busca-se uma organização capaz de funcionar quando áreas importantes estejam paralisadas independente do motivo.

Para tanto, é preciso contar com pessoas capazes de assumir desafios diferentes, atendam a necessidades diversas e/ou que a organização tenha capacidades, inteligência e controle distribuídos por várias partes e pessoas.

O modelo apresenta cinco passos, os quais são apresentados por Morgan:

Princípio 1: construir o “todo” nas “partes”

- Visões, valores e cultura como o “DNA” corporativo
- “inteligência interativa”
- estruturas que se reproduzem
- equipes holísticas: papéis diversificados

Princípio 2: a importância da redundância

- no processamento de informações
- nas habilidades e na estrutura do trabalho

Princípio 3: requisito da variedade

- complexidade interna deve corresponder à complexidade do ambiente

Princípio 4: especificações mínimas

- definir só o estritamente necessário

⁶⁹ Ibid., p. 95-98.

Princípio 5: aprender a aprender

- perscrutar e antecipar mudanças ambientais
- aprendizado de circuito duplo
- estruturas emergentes⁷⁰.

2.14.2 O Cérebro Como Modelo de Aprendizagem

No modelo cerebral de fluxo de informações, o desafio é desenvolver sistemas complexos inteligentes. No modelo de aprendizagem, o desafio é como aprender continuamente, como o cérebro é capaz, considerando o mundo de mudanças e transformações a que as organizações estão expostas.

Se no aspecto anterior, a holografia teve especial influência no desenvolvimento da metáfora, neste caso a Cibernética é o destaque.

“A Cibernética é uma ciência interdisciplinar centrada no estudo da informação, comunicação e controle. O termo foi cunhado como uma aplicação metafórica da palavra grega *kubernetes*, que significa piloto”.⁷¹

Os gregos, provavelmente, usaram-na primeiramente associada ao conceito de pilotagem de barcos, e mais tarde, ao processo de governo e controle do Estado.

Atualmente, o conceito está relacionado a processos de troca de informações entre máquinas que se envolvem em comportamentos auto-reguladores, para se manterem estáveis. Exemplos deste comportamento auto-regulado são os termostatos. Eles podem ser de controle simples ou duplo.

No primeiro caso eles desligam quando a temperatura chega a um determinado limite estabelecido, ocorrendo o chamado feedback negativo ou aprendizagem de circuito único - verifica e desliga. No caso do controle duplo ou inteligente, os termostatos desligam e/ou se auto-ajustam, ocorrendo o feedback positivo ou aprendizagem de circuito duplo – verifica, analisa o ambiente, reage reajustando-se.

Organizações que atuam em ambientes em constantes mudanças e transformações, precisam de pessoas que implementem e utilizem os dois processos de *feedback*, que não só aprendam, mas também aprendam a

⁷⁰ MORGAN, p. 118.

⁷¹ Ibid., p. 98.

aprender, e que em momentos de crise ou mudança, sejam capazes de auto-organizar-se⁷².

De outra forma, o modelo baseado no cérebro, focando sua capacidade de aprender a aprender, foi desenvolvido por Peter SENGE. Para ele, “as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidade de criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir⁷³”.

O modelo de aprendizagem contínua de SENGE conta com cinco disciplinas que devem ser desenvolvidas.

Essas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional (...) porque o que importa é adquirir as capacidades fundamentais para a organização.

A primeira disciplina é o domínio pessoal. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.

A segunda disciplina, que chamo de modelo mentais, consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.

A terceira disciplina, visão compartilhada, é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.

A quarta disciplina, aprendizado em equipe, está em transformar as aptidões coletivas vinculadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

E finalmente a quinta disciplina, pensamento sistêmico, consiste na criação de uma forma de analisar e de uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico⁷⁴

Tanto o modelo de SENGE como o holográfico, tratam de mudanças gerais, de modos de aprendizagem ou de modelos mentais. O processo de mudança, no entanto, envolve tanto questões políticas e culturais das organizações como um todo, como as resistências pessoais (dos indivíduos em particular). Estas questões e suas consequências são tratadas por outras metáforas, oriundas na sua maioria, das abordagens pós-contingenciais. Um resumo dessas abordagens, e as metáforas conseqüentes, serão apresentadas a

⁷² MORGAN, 2000, p 101.

⁷³ SENGE, 2001, p. 72.

⁷⁴ SENGE, 2001, p. 73.

seguir. Antes, porém, serão destacadas as vantagens e as limitações da metáfora do cérebro.

Para MORGAN, a metáfora do cérebro apresenta as seguintes vantagens:

1. fornece diretrizes claras para a criação de organizações capazes de aprender
2. mostra como a informática pode ajudar a evolução da inteligência
3. apresenta uma nova teoria da administração baseada nos princípios de auto-organização
4. reconhece a importância de lidar com os paradoxos

De outro modo, apresenta as seguintes limitações:

1. pode haver conflito entre os requisitos de aprendizagem organizacional e as realidade do poder e do controle
2. aprender por aprender pode torna-se simplesmente uma outra ideologia.⁷⁵

2.15 ESCOLA PÓS-CONTINGENCIAL

2.15.1 Escola da Cultura Organizacional

O tema da cultura organizacional surgiu com destaque nos anos 80, com um artigo de Linda Smircich. A partir deste trabalho inicial, diferentes abordagens surgiram, destacando conceitos ou aspectos específicos que tratam da organização como uma cultura, os quais serão apresentados a seguir⁷⁶.

- a) Conceito básico: cultura organizacional é a combinação dos principais elementos constitutivos da empresa ⁷⁷ (filosofias, valores, processos, usos, costumes, mitos, tabus, heróis, comportamentos formais ou informais) e que a transforma numa organização única, perfeitamente distinta das demais existentes na comunidade.
- b) Visão sistêmica: a cultura organizacional é o resultado da interação dos subsistemas formal e informal. O formal é a cultura oficial, formada pelas regras, valores e comportamentos propagados pelos dirigentes nos meios de comunicação oficiais. O elemento informal é formado pelo conjunto de indivíduos que compõem a organização, suas “visões de mundo” e subculturas. Inclui as melhores práticas para a realização do trabalho, as quais, em geral, não reconhecidas em documentos oficiais.

⁷⁵ MORGAN, 2000, p. 132-135.

⁷⁶ MOTTA, 2002, p. 300-327.

⁷⁷ Definições apresentadas no Anexo 1

- c) Modo de sobrevivência: a cultura é produto da luta pela sobrevivência. O processo de aprendizagem resultante desta luta pode se traduzir em padrões culturais válidos e que são ensinados e devem ser seguidos pelos membros da organização.
- d) Fenômeno cultural: a cultura é resultante da interação entre o processo de socialização primário (oriundo da internalização de regras e valores predefinidos junto a família) e a socialização secundária (de origem na aquisição de conhecimentos específicos e treinamento profissional). Nos dois aspectos busca-se uma aprovação dos grupos de convívio.
- e) Identidade social: a cultura de uma organização pode fornecer uma identidade social daquele grupo específico, posto que indivíduos que possuem experiências de trabalho semelhante, tendem a desenvolver valores e visões de mundo similares.
- f) Função ideológica: a cultura organizacional pode ter a função ideológica, enquanto justifica as relações de poder na organização e permite a preservação da ordem social vigente. Neste enfoque, o papel da liderança é manter os princípios básicos da cultura. Quando esta não for mais eficaz, propor novas estratégias, administrando os momentos de crise e insegurança daí resultantes, até que o novo modelo se instale.
- g) Mudança cultural: para alguns autores, a cultura de uma organização pode ser criada ou modificada de modo artificial, a partir de treinamentos, cerimônias e mobilizações. Outros pesquisadores, por sua vez, acreditam que os resultados obtidos através destas intervenções nem sempre são duradouros ou expressivos ao longo do tempo.

2.15.2 Escola da Organização Como Cenário de Poder

A organização, como cenário de poder, tem sido abordada de diferentes maneiras, das quais destacam-se alguns aspectos básicos⁷⁸.

2.15.2.1 Organização, poder e cultura

Nesta abordagem, a cultura é o resultado de escolhas estratégicas efetuadas pelos atores sociais (indivíduos que compõem a organização). Ao assumir participar de uma organização, a fim de sobreviver, adere-se a um modelo vigente de comportamentos e estratégias do grupo, mudando-se hábitos e valores anteriores, que se consolidam através de um processo de interação e negociação, com influências mútuas.

2.15.2.2 Atitudes, poder e cultura

Segundo este enfoque, as inclinações e atitudes para a ação do poder estão mais baseadas em relação as possibilidades de ganhos futuros do que em experiências passadas. Para alguns pesquisadores é possível aprender a jogar com o poder e negociar, através de treinamentos específicos, visando o futuro. Esse processo de mudança de comportamento, no entanto, pode ser longo e difícil, pois interfere estruturalmente nos indivíduos da organização.

Outros autores já afirmam que a própria organização enquanto sistema, define os indivíduos que tem acesso a informação e ao poder, e aqueles a quem cabe obedecer. De outra forma, pesquisas demonstraram que indivíduos, por necessidade de sobrevivência, podem mudar seu comportamento com relação ao poder, tornando-se mais submissos ou mais negociadores.

2.15.2.3 Teoria crítica e abordagem pós-moderna

Embora como área de pesquisa relativamente nova para estudos de gestão⁷⁹, as abordagens da teoria crítica e pós-moderna, buscam analisar questões relativas ao jogo de poder, conflitos, interesses e relações de dominação existentes nas organizações, principalmente decorrentes do contexto

⁷⁸ MOTTA, 2002, p. 362-375.

⁷⁹ CLEGG, 1999, vol. 1, p. 227- 229.

atual: crescimento no tamanho das organizações (transnacionais, como exemplo), a globalização, mudanças na natureza do trabalho, os conflitos de classe, problemas ecológicos em escala mundial, entre outros aspectos.

A teoria crítica tem conduzido pesquisas que levam “a uma posição basicamente crítica ou radical na sociedade contemporânea, com uma orientação direcionada para a investigação da exploração, repressão, injustiça, relações de poder assimétricas (geradas por classe, sexo ou posição), comunicação distorcida e falsa consciência”.⁸⁰

A abordagem pós-moderna, questionando pressupostos básicos da modernidade, quer seja, que a mesma “trabalha na base do controle, da crescente racionalização e colonização progressiva da natureza e das pessoas, enquanto trabalhadores, consumidores potenciais ou sociedades”⁸¹, tem pesquisado as relações de poder e conhecimento, destacando-se o papel das exigências técnicas nos sistemas de dominação, o caráter fluido e hiper-real do mundo contemporâneo e o papel dos meios de comunicação de massas e das tecnologias de informação.

2.15.3 Teorias Ambientais

Dentro das teorias ambientais, o ambiente é conceituado como um conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações funcionam e obtêm recursos, quais sejam, matérias primas, energia, mão-de-obra, recursos financeiros, infra-estrutura, entre outros. As principais abordagens das teorias ambientais são⁸²:

- a) Ecologia Populacional: a organização tem pouca influência na determinação do seu destino. É o ambiente que seleciona as organizações que sobrevivem.
- b) Organizações em rede ou *network organizations*: o ambiente é um conjunto de organizações interconectadas a partir de elementos e interesses comuns. As atividades são coordenadas por contratos, acordos, *links*, vínculos e relações

⁸⁰ Ibid., p. 229.

⁸¹ Ibid., p. 228.

⁸² MOTTA, 2002, p 378-405.

interpessoais, independente de estruturas hierárquicas formais rígidas ou de alto custo.

- c) Teoria de Dependência de Recursos: as organizações podem estabelecer vínculos e “*links*”, visando controlar os recursos escassos dos quais dependem para sua sobrevivência, a partir das relações de oferta e procura de recursos.
- d) Teoria dos Custos da Transação: a preocupação é com os custos necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre organizações, indivíduos e agentes econômicos. Alianças, acordos, fusões, terceirizações são alternativas que podem ser usadas para minimizar custos e a dependência de outras organizações fornecedoras.
- e) Teoria do Neo-Institucionalismo: as organizações constroem normas, regras, modelos e símbolos que passam a interagir e moldar o ambiente e tornam institucionalizados para aquele contexto e/ou setor, isto é, passam a ser fonte de legitimidade e de recursos, aumentando a capacidade de sobrevivência naquele meio. A institucionalização de novos modelos podem ocorrer: por coerção (imposição), normalização (autorização ou legitimação), indução (subsídios econômicos-financeiros) ou mimetismo organizacional (incorporação das melhores práticas / líderes do mercado). Alguns modelos de gestão podem sofrer influências dos quatro meios. É exemplo a adoção do sistema ISO 9000: pode haver imposição dos clientes aos fornecedores em uma dada área, a normatização precisa de autorização (auditorias de certificação), em alguns casos há programas de subsídios governamentais, e em alguns setores, o sistema passou a ser uma boa prática reconhecida pelo mercado.

2.15.4 Teoria Psicanalítica

O enfoque da Psicanálise Organizacional teve origem a partir dos estudos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock, de Londres, realizados a partir da Segunda Guerra Mundial até meados da década de 60, tendo sido influenciado pelos

trabalhos realizados pela psicanalista Melanie Klein, tentando identificar o impacto das defesas da infância contra a ansiedade sobre a personalidade adulta⁸³.

A partir destas pesquisas, outros trabalhos foram efetuados e percebeu-se que as organizações não são tão impessoais e racionais quanto se espera, mas aspectos aparentemente irracionais.

(mais emocionais, afetivos e subjetivos que lógico-racionais) influem na dinâmica organizacional, a partir da manifestação de comportamentos típicos dos membros da organização, quer seja individualmente, quer seja coletivamente, a partir da influência pessoal de alguns indivíduos no grupo.

Uma das conclusões desta abordagem é que fundamenta este aspecto nem sempre lógico-racional das organizações é que

quando o indivíduo perde o reconhecimento social atribuído as suas habilidades, ou seja, quando o seu trabalho e os seus conhecimentos não são mais considerados “válidos”, “importantes” ou “positivos”⁸⁴, há perda da auto-estima e aumento de sua insegurança e do seu nível de ansiedade. Neste momento, os seus mecanismos de defesa entram em ação (...) produzindo resistências a mudanças e outras reações.⁸⁵

Para o entendimento da psicodinâmica da organização ou do enfoque da psicanálise organizacional, parece oportuno entender alguns conceitos básicos da teoria Psicanalítica sobre a dinâmica da personalidade dos indivíduos.

2.15.4.1 Níveis de conteúdo e consciência da personalidade – conceitos básicos

A teoria do aparelho psíquico didaticamente divide a estrutura da personalidade em dois níveis: consciência e conteúdo. Resumidamente, eles assim se apresentam:

2.15.4.1.1 Níveis de consciência

Segundo a psicanálise freudiana, são três os níveis de consciência da personalidade: inconsciente, pré ou subconsciente e consciente, os quais são aqui sumariamente resumidos.

⁸³ MOTTA, 2002, p. 412; MORGAN, 2000, p. 232.

⁸⁴ Aspas do autor.

⁸⁵ MOTTA, 2002, p. 413.

O inconsciente é a estrutura dos fatos traumáticos vividos durante os primeiros anos da infância; dos instintos gerais que impulsionam a vida, no início mais voltados para a sobrevivência; da história passada significativa (traumática) e não significativa (não traumática), o que se constitui num “esquecimento ou defesa” contra o sofrimento ou perigo, se a lembrança estivesse sempre presente. É maior parte da vida psíquica (quantidade).

O subconsciente ou pré-consciente é a estrutura da memória intermediária, que exige esforço para evocação e contém fatos não significativos e em processo de esquecimento consciente ou experiências traumáticas, que poderão ser posteriormente evocadas ou que passarão a ser armazenadas definitivamente no inconsciente.

O consciente contém as percepções externas e internas dos fenômenos psíquicos, que podem ser evocadas conscientemente; é o “hoje, o aqui, o agora”, tendo uma relação imprevista com relação ao tempo. Pode-se consciente evocar experiências significativas não traumáticas dos primeiros anos de vida e não se evocar fatos ou experiências traumáticas que aconteceram há alguns dias ou horas.

2.15.4.1.2 Níveis de conteúdo

São três os níveis de conteúdo da personalidade, segundo a psicanálise: id, ego e superego, os quais são apresentados sumariamente resumidos.

O Id é área da libido, energia interna, principalmente de origem sexual; regido pelo “princípio do prazer” – busca da satisfação dos instintos; é o mais primitivo dos sistemas mentais – primeiro a ser formado; é parte hereditária ou inata e parte adquirida, as quais são recalcadas e o processo psíquico é primário – os instintos podem agir de forma direta.

O Ego é a parte mais organizada da personalidade; é o executivo, o administrador entre o Id e Superego e das funções psicológicas lógicas e racionais; reprime o Id; opera os mecanismos de defesa, frente a frustrações e perigos “psicológicos”; seu processo é secundário – ação indireta dos instintos e é a segunda estrutura a ser formada.

O Superego é formado pelo conjunto de normas, regras, valores e ideais, seu processo é secundário, é a terceira estrutura formada; o primeiro modelo são os pais; reprime o Id e controla o Ego e tem influência da sociedade, cultura e religião.

Os níveis de conteúdo e consciência atuam de forma dinâmica, tendo o inconsciente uma função prioritária sobre todos os aspectos. Para Freud, o comportamento manifesto, objetivo ou aparente, em si mesmo, diz pouco sobre a dinâmica da personalidade do indivíduo. É preciso saber sua história passada, que está latente, não manifesta e armazenada no inconsciente, para entender o comportamento atual.

Freud desenvolveu uma teoria de desenvolvimento da personalidade, onde se dá destaque especial ao papel da infância. São deste período os principais conteúdos inconscientes que definem o comportamento na vida adulta.

Problemas, traumas, dificuldades ou etapas não resolvidas satisfatoriamente neste período, definirão tipos e estilos de personalidade na vida adulta, manifestando diferentes tipos de dificuldades, específicas para cada fase onde houve dificuldade.⁸⁶

2.15.4.2 A influência da sociedade sobre indivíduo

Além da dinâmica pessoal da personalidade em termos de conteúdo e consciência, a psicanálise destaca aspectos sociais que influenciam ou mesmo que determinam a dinâmica pessoal da personalidade. São eles⁸⁷:

- há a ligação entre a realidade psíquica individual e a realidade histórica de uma sociedade, no contexto do indivíduo.
- há um jogo de interação entre duas forças ou pulsões opostas e entrelaçadas, as quais interagem na vida dos indivíduos: são as pulsões ou instinto de vida e de morte. Eros é a pulsão de vida e permite o estabelecimento de vínculos sociais entre os indivíduos, através de comportamentos típicos de amizade,

⁸⁶ BERGAMINI, 1987, p. 52-57; AGUIAR, 1997, p. 93-105; MOTTA, 2002, p. 413.

⁸⁷ Id.

amor, solidariedade, entre outros, possibilitando a criação de uma ordem humana e social, a perpetuação da espécie e da vida em geral.

Thanatos, é a pulsão de morte e destruição, representa a externalização da angústia e ansiedade. A raiva, ressentimento, medo, ciúme, inveja, entre outros, são comportamentos típicos deste instinto, e podem levar a conflitos descabidos, guerras e destruição, do indivíduo ou da espécie. Ambos são forças motrizes da sociedade humana;

- o ser humano tem um papel fundamental na construção da sociedade, principalmente quando exerce um papel de liderança na estrutura social e
- as organizações e a sociedade em geral exigem dos indivíduos a renúncia à satisfação das suas pulsões ou instintos básicos, através do uso dos mecanismos de defesas e / ou da sublimação da energia vital da pulsão, canalizando esta energia para uma atividade ou comportamento que a sociedade aprove.

2.15.4.3 Mecanismos de defesa

Um dos processos psíquicos inconscientes mais utilizados para controlar a realidade, dentro e fora das organizações, e na perspectiva da história pessoal e coletiva de cada um, são os mecanismos de defesa. Operados pelo Ego, a estrutura psíquica que mantém o contato com a realidade externa, eles tem a função de reprimir impulsos frustrados ou calar culpas por comportamentos considerados não adequados, minimizando o sofrimento psíquico.

A teoria psicanalítica descreveu diversos mecanismos de defesa, os quais, em boa parte são usados praticamente por todas as pessoas nas horas de desgaste interior. Outros, porém, são mais patológicos. Desconsiderando estes últimos, a figura 5 resume os principais e mais comuns mecanismos de defesa.

Outros dois mecanismos podem ser acrescentados à relação. O primeiro é a clivagem, que consiste na separação das pulsões positivas e negativas inspiradas por um mesmo objeto (algo que tem pontos positivos e negativos, ou que as vezes podem ser negativos, outras vezes positivos).

FIGURA 5 – MECANISMOS DE DEFESA

A psicologia freudiana enfatiza como a personalidade humana é formada a medida que a mente aprende a lidar com os impulsos primitivos. Freud acreditava que no processo de amadurecimento, esses impulsos e desejos são controlados ou banidos para o inconsciente. O inconsciente então se torna um reservatório de impulsos reprimidos. A pessoa adulta lida com este reservatório de várias maneiras, usando vários mecanismos de defesa para mantê-lo sob controle. Aqui estão algumas defesas importantes que foram identificadas por Freud e seus seguidores:

Glossário de alguns mecanismos de defesa freudianos e neo-freudianos

<i>Desintegração</i>	Isolamento de diferentes elementos da experiência para proteger o bom do mau
<i>Idealização</i>	Valorização dos aspectos positivos de uma situação para proteger-nos dos negativos
<i>Fixação</i>	Adesão rígida a uma determinada atitude ou comportamento
<i>Formação de reação</i>	Conversão de uma atitude ou sentimento em seu oposto
<i>Introjeção</i>	Internalização de aspectos do mundo exterior na psique
<i>Negação</i>	Recusa em admitir um fato, sentimento ou memória que evoca um impulso
<i>Projeção</i>	Atribuição dos próprios sentimentos ou impulsos a outras pessoas
<i>Racionalização</i>	Criação de esquemas elaborados de justificação que disfarçam motivos e intenções subjacentes
<i>Regressão</i>	Adoção de padrões de comportamento considerados satisfatórios na infância a fim de reduzir a atuais exigências do ego
<i>Repressão</i>	“Empurrar” impulsos e idéias indesejadas para o inconsciente
<i>Sublimação</i>	Canalização dos impulsos básicos para formas socialmente aceitáveis
<i>Transferência</i>	Mudar impulsos originados por uma pessoa ou situação para alvos mais seguros

Fonte: Citação do MORGAN, 2000, p. 224 : Fonte: adaptados de Hampden-Turner, C. Maps of the mind, p. 40-42. 1981. Macmillan, e Klein, M. Envy, gratitude, and other works, p. 1-24. 1980, Hogarth.

O segundo mecanismo é a sublimação. Esta se constitui num mecanismo de defesa, embora não se altere a energia entre o instinto e o objeto, mas sim na energia do instinto.

Esse nome deriva do processo químico pelo qual o sólido se transforma em gás. Baseando-se nos trabalhos de Nietzsche, Freud relata por esse processo a dessexualização da libido⁸⁸ e sua transformação em trabalhos criativos e objetivos ligados ao trabalho, inspiração e ação social. Essa força se torna assim um processo vital para a construção da civilização humana.⁸⁹

Cabe ressaltar, que em geral, o uso dos mecanismos de defesa é um processo saudável. Todas as pessoas passam por dificuldades, crises, inseguranças, e nestes momentos, utilizam destes mecanismos para sofrer menos, se assim fosse possível dizer.

Podem ocorrer problemas quando eles passam a ser usados exageradamente, o que poderá distorcer a realidade, e como esse processo é inconsciente, quem o usa acaba não percebendo esta distorção, salvo se houver algum tipo de ajuda, quer seja através de um profissional especializado (um psicólogo, se for procurado, por exemplo), quer seja um supervisor ou gerente, caso envolva uma situação de trabalho.

2.16 AS METÁFORAS DA RESISTÊNCIA – O INSCONCIENTE, A DOMINAÇÃO, A CULTURA, O PODER E OS INTERESSES

2.16.1 Introdução

Como já destacado em outros momentos, o contexto atual é de intensa mudança, gerando um ambiente complexo em que as pessoas e as organizações precisam se ajustar constantemente. As abordagens contingencial, pós-contingencial, sistêmica e da complexidade, bem como a metáfora do cérebro,

⁸⁸ Libido: de modo geral, é a energia vital pessoal, primordialmente de origem sexual; dinâmica psíquica, de uma determinante irracional e instintiva dos processos conscientes e inconscientes, a qual é dotada de valores quantitativos e qualitativos variáveis (CABRAL, 2001, p. 181).

⁸⁹ MOTTA, 2002, p. 419.

ressaltam que é necessário desenvolver organizações e pessoas que aprendam, ou que aprendam a aprender e atuem como “todos” integrados.

Essas mudanças nos modos de sentir, perceber, analisar, agir e criticar das pessoas, porém não são tão fáceis, mesmo que a grande maioria reconheça que precise mudar. O entendimento dos mecanismos atuantes nessa resistência, causas e conseqüências, podem ser encontradas em diferentes metáforas.

2.16.2 A Dificuldade Com a Mudança – Uma Abordagem – as Faces de Jano

Uma tentativa de explicação do comportamento de resistência à mudança, num aspecto primeiramente individual, depois como fenômeno de grupo, é a abordagem desenvolvida por KOESTLER, apresentada no seu livro Jano⁹⁰. Koestler é holista e sua preocupação era o entendimento do comportamento humano, mais centrado no aspecto psicológico, tanto sadio como psicopatológico, dentro de um enfoque sistêmico.

O termo *holismo* foi criado por Jan Smuts, na década de 20. A palavra holismo vem do grego *hólos*, que significa *todo*, e com o sufixo *on*, sugere a idéia de partícula ou parte, como em próton ou nêutron⁹¹.

Numa definição experimental, o termo “hólon”, pode ser aplicado a qualquer subsistema estrutural ou funcional de uma “hierarquia orgânica, social ou cognitiva, que apresenta comportamento governado por leis e/ou constância gestáltica estrutural.”⁹². Desta forma,

parece que a vida, em todas as suas manifestações, desde a morfogênese até o pensamento simbólico, é governada por regras do jogo que lhe garantem ordem e estabilidade, mas ao mesmo tempo lhe permitem flexibilidade. E essas regras, inatas ou adquiridas, são apresentadas em forma de código para os vários níveis da hierarquia, a começar pelo código genético até chegar as estruturas do sistema nervoso associado ao pensamento simbólico.⁹³

Este dinamismo que permite a manutenção e a evolução ou a inovação, através da constância e da rebeldia do hólon, é dado por duas tendências ou potencialidades opostas: a tendência integrativa e a tendência auto-afirmativa.

⁹⁰ KOESTLER, 1981.

⁹¹ *Ibid.*, p. 47.

⁹² *Ibid.*, p. 305.

⁹³ *Ibid.*, p. 56.

São elas que permitem que “no animal vivo ou na planta, assim como no corpo social, cada parte possa afirmar sua individualidade, pois, do contrário, o organismo perderia sua articulação e se desintegraria. Mas ao mesmo tempo a parte deve submeter-se às exigências do todo – o que nem sempre é um processo agradável.”⁹⁴

A tendência integrativa busca integrar a “parte” ao sistema como um “todo”, tanto em seu estágio atual, como buscando gerar níveis mais complexos de integração, nas hierarquias em evolução. Representa a expressão dinâmica da parceria do hólón com o sistema do qual depende, á auto-transcendente e manifesta o parceria do mesmo com o sistema do qual depende, é auto-transcendente e manifesta o caráter de “onda” do hólón.⁹⁵

A tendência auto-afirmativa, por sua vez, busca preservar a autonomia individual do hólón, auto-afirmando os direitos, a identidade corporativa e a hierarquia como um todo, representando a expressão da dinâmica da sua totalidade.

O caráter de corpúsculo do hólón, é conservadora, pois tende a preservar e auto-manter a identidade do mesmo nas condições presentes.

A polaridade básica torna-se mais evidente nos fenômenos do comportamento emotivo. Nenhuma pessoa vive isoladamente.

Olhando para dentro de si, o indivíduo se sente como um todo único, independente e completo. Olhando para fora, percebe ser parte dependente de seu ambiente natural e social. Sua tendência afirmativa é a manifestação dinâmica de sua individualidade, sua tendência integrativa expressa sua dependência do todo mais amplo ao qual pertence, sua parceria.

KOESTLER⁹⁶ usa a figura de Jano para explicar a dinâmica do holismo no comportamento humano. Jano era um deus romano, com duas cabeças opostas, uma olhando para baixo, outra para cima. A face voltada para os níveis

⁹⁴ Ibid., p. 71.

⁹⁵ Princípio de Complementaridade: segundo este princípio da Física, todas as partículas elementares – elétrons, fótons, etc. – possuem um duplo caráter de corpúsculos e ondas; de acordo com as circunstâncias, comportam-se como grãos compactos de matéria, ou como ondas sem atributos substanciais ou limites definíveis. O hólón também tem esta manifestação: a tendência integrativa é a “onda” e a afirmativa é o corpúsculo (Ibid., p.74).

⁹⁶ KOESTLER, 1981.

superiores da hierarquia representa a parte subordinada a um sistema amplo (integração); a face voltada para os níveis inferiores revela um todo quase autônomo, de plenos direitos (auto-afirmação). Quando tudo corre bem, as duas tendências (ou as duas faces de Jano) estão mais ou menos em perfeito equilíbrio.

Porém, em momentos de tensão e frustração, rompe-se o equilíbrio, fato que se manifesta por desordens emocionais. As frustrações da tendência auto-afirmativa levam geralmente as emoções agressivo-defensivas, entre elas, fome, raiva, medo, incluindo-se o sexo e a sobrevivência dos filhos.

No caso da tendência integrativa, as emoções geradas são as do tipo autotranscendente. “Elas surgem da necessidade do hólon humano de pertencer a um grupo, de transpor os estreitos limites do ego e fazer parte de um todo mais abrangente – que pode ser uma comunidade, um credo religioso, ou uma causa política, a Natureza, a Arte ou a *anima mundi*”.⁹⁷

De certa forma, pode-se afirmar que a tendência auto-afirmativa está mais próxima da aprendizagem de circuito único ou realimentação negativa, e a tendência integrativa, da aprendizagem de circuito duplo ou realimentação positiva. E quando esses modelos de aprendizagem ou tendências de complementaridade são levadas para à organização, percebe-se que os gerentes, e os indivíduos em geral, dentro das organizações, usam os dois modelos para pensar, analisar e decidir.

Quando há baixa incerteza, e se atua num mundo mais linear, age-se mais na tendência auto-afirmativa, preservando-se procedimentos já utilizados com sucesso. Não se notam grandes diferenças e os conflitos entre a percepção de cada um e o que pode realmente estar acontecendo fica despercebido.

Assim, continua-se a agir de um modo estável, sem se questionar a cultura ou a visão. O resultado é um modelo de tomada de decisão e controle focalizado no processamento de informações. Há baixa ansiedade e uma relativa

⁹⁷ KOESTLER, 1981, p. 74.

harmonia. Em suma, os gerentes detêm o controle da organização e articulam as tendências auto-afirmativas mantenedoras da estabilidade.⁹⁸

De outra forma, numa situação de crise, gerada por mudanças no controle acionário, mudanças macroeconômicas, novos tratados comerciais, introdução de novas tecnologias, necessidade de inovação, entre outros aspectos, a incerteza e a ambigüidade aumentam, tornando-se ineficaz e perigoso reter um modelo mental formulado e compartilhado em condições que mudaram.

O que se exige é um aprendizado de circuito duplo, que possa gerar novos níveis de integração nas hierarquias em evolução, atuando no presente, mas visando também o futuro (integração).

A mudança de uma fase auto-afirmativa ou de realimentação negativa para uma fase integrativa ou realimentação positiva é um momento de prováveis desequilíbrios, com insegurança e ansiedade manifestas, pois o questionamento de crenças fundamentais compartilhadas certamente evocará conflitos inevitáveis, ameaçando interesses constituídos.

Estes são os “tempos de desequilíbrio”⁹⁹ citados por KOESTLER¹⁰⁰, onde as gerências podem se tornar incoerentes e incapazes de lidar com o que está acontecendo, pois “brotam redes ou equipes informais que efetivamente substituem procedimentos formais, agora redundantes, para a tomada de decisões”¹⁰¹.

Neste contexto, os indivíduos experimentam incerteza, ambigüidade, questionamento de crenças fundamentais, sofrem com os resultados inesperados e não premeditados, ficam ansiosos, podendo deflagrar rotinas defensivas, que podem dominar e bloquear o trabalho eficaz de um grupo. Isto porque existe um medo do fracasso e da crítica, o qual pode levar a um comportamento político furtivo, uma postura defensiva, de ocultação e dissimulação de falhas e fracassos, com o uso intensivo dos mecanismos de defesa.

⁹⁸ STACEY, 1995, p. 61- 64.

⁹⁹ Aspas da autora.

¹⁰⁰ KOESTLER, 1981.

¹⁰¹ STACEY, 1995, p. 64.

Nesta condição, “por exemplo, um conselho diretor pode se tornar tão ansioso que seus membros cessam de pensar independentemente. Eles podem simplesmente fazer qualquer coisa que o presidente quiser”¹⁰² ou “fazer qualquer coisa para pertencer ao sistema”¹⁰³ (frustração da tendência integrativa).

De outra forma, as pessoas podem agir conforme algumas fantasias grupais inconscientes, que de alguma maneira sustentam uma realimentação negativa para sustentar o *status quo*. Por exemplo, as pessoas podem pensar fantasiosamente que sua organização não pode fazer nada de errado.

Essas fantasias inconscientes em geral são irremovíveis e afetam diretamente a maneira como as pessoas descobrem o que está se passando e como elas escolhem o que fazer e como agir.

Embora desconfortável e muitas vezes até aparentemente destrutivo, este quadro ambíguo, que pode apresentar diferentes graus de instabilidade e estabilidade, de regularidade e irregularidade, procura ressaltar a complexidade originada por uma inovação ou mudança, a nível individual e de grupos de trabalho. Ocorre, porém, que embora em amplitudes diferentes, geralmente ele é inevitável, pois

não pode haver criação sem destruição e a ansiedade e perturbação que ela pode causar. Essa capacidade destrutiva não pode surgir quando as pessoas compartilham os mesmos valores ou a mesma cultura. Configura-se, assim, um paradoxo: de um lado, a conduta eficiente dos negócios cotidianos (...) exige-se que se compartilhem uma cultura e os mesmos valores e, de outro lado, a criatividade requer o questionamento constante dessa cultura e desses valores.¹⁰⁴

Colocado este quadro, focando-se mais o indivíduo e suas dificuldades com a inovação e mudança, passa-se a analisar as metáforas que buscam explicar a dinâmica organizacional frente a esta ambivalência, e em alguns casos, fornecendo alguns subsídios para minimizar seus efeitos.

Na ordem, serão apresentadas as metáforas da cultura organizacional; dos interesses, conflito e poder; do instrumento de dominação e da caverna de Platão (inconsciente e psicanálise).

¹⁰² STACEY, 1995, p. 65.

¹⁰³ KOESTLER, 1981, p. 74.

¹⁰⁴ STACEY, 1995, p.73.

2.17 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CULTURA – CRIANDO A REALIDADE SOCIAL

Segundo esta metáfora, as organizações são produto da criação social, no sentido em que elas sofrem a influência da cultura que permeia o seu ambiente, o seu contexto geral. Mudar a organização significa mudar a cultura, resultando em instabilidade, conflitos e insegurança.

Embora alguns cientistas sociais questionem a existência de uma cultura organizacional, alertando que o conceito de cultura é mais amplo e que as organizações estão inseridas numa sociedade, que abrange todo o sistema sociocultural e as pessoas, quando vão às organizações, estão sob a influência deste sistema maior (cultura japonesa, inglesa ou brasileira, ocidental ou oriental, por exemplo), percebe-se nas organizações de trabalho, comportamentos que formam uma cultura organizacional típica da sociedade industrial: rotinas de trabalho que intercalam horários de trabalho e folgas ou trabalho e lazer, necessidades de deslocamento do local de moradia para o de trabalho, uniformes, rotinas específicas de trabalho durante sua vida (atividades e funções).

São comportamentos que são aprendidos e que configuram uma aprendizagem específica para convívio nos ambientes organizacionais, como se a organização se tornasse uma minissociedade.¹⁰⁵

A palavra cultura metaforicamente lembra a idéia de cultivo, como um processo de preparar e melhorar a terra. Em geral, porém, se refere a um padrão de desenvolvimento refletido num sistema de conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais de uma sociedade. O conceito pode significar que diferentes grupos de pessoa podem ter culturas diferentes porque têm modos diferentes de vida.

Numa outra metáfora apresentada

a cultura de uma sociedade é uma espécie de mega computador complexo, que memoriza todos os dados cognitivos, e que portadora de quase programas, prescreve as normas práticas, éticas, políticas dessa sociedade. Em certo sentido, o grande computador está presente em cada espírito/cérebro individual, onde inscreveu as suas instruções e onde prescreve as suas normas e prescrições; noutro sentido, cada espírito

¹⁰⁵ MORGAN, 2000, p 136-140.

é como um computador individual, e o conjunto das interações entre estes computadores individuais constitui o Grande Computador.¹⁰⁶

De certa forma, na metáfora do computador citada, a cultura da organização seria um produto interativo resultante da interação do “mega computador” da cultura geral com o computador individual de cada elemento da organização, permitindo uma sub estrutura de interação – um “computador coletivo do tamanho da organização”¹⁰⁷.

De outra forma, para Schein¹⁰⁸, a cultura é um processo em formação, uma vez que sempre está ocorrendo alguma aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas.

No entanto, este processo evolutivo não muda conceitos e estruturas que foram aprendidas e que se tornaram estáveis na vida do grupo. Assim, como estes pressupostos fazem parte da cultura organizacional, eles atuarão, como função secundária, na estabilização dos ambientes internos e externos do grupo, e, desde que a estabilidade é buscada pelo grupo como defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão, estas questões mais profundas da cultura não sofrem alterações ou mudam muito lentamente (princípios da tendência integrativa e auto-afirmativa de Jano), devido a incerteza, ansiedade e resistência que precisam ser vencidas para ocorrer a mudança, até se estabelecer um cenário mais estável.

Neste aspecto, chega-se a um ponto chave da metáfora da organização como cultura, qual seja, mudar a organização para que ela se adapte a um novo contexto que exige inovação constante pode exigir mudanças na cultura organizacional, mudança esta que deve ser construída e conduzida pela liderança da organização.

Cabe então a pergunta: é possível mudar ou alterar, ou seja, gerenciar a cultura de uma organização, já que ela está tão impregnada da cultura que a rodeia? Pettigreu¹⁰⁹, da uma resposta direta a esta questão: "sim - com a maior

¹⁰⁶ MORIN, 1991, p. 17.

¹⁰⁷ Aspas da autora.

¹⁰⁸ Schein, citado em FREITAS, 1991.

¹⁰⁹ Pettigreu, citado em FLEURY, 1992, p. 145.

dificuldade!", e apresenta uma relação de tarefas administrativas-chaves e seus mecanismos, quando se trata de implementar uma mudança na cultura organizacional:

- um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança;
- o comportamento de liderança tanto dos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que por algum tempo vem fazendo pressão por mudanças e que ocupam posições de poder internamente. A maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão da Alta Administração;
- a existência de visões desarticuladas por parte de agentes de mudança na Alta Administração;
- a utilização de ações divergentes por parte de figuras-chave no novo esquema, afim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança;
- a utilização de meios desviantes e não ortodoxos, tanto externa como internamente à organização, a fim de dizer o que não é expressável e pensar o que não é pensável. Consultores externos e internos tem sido usados regularmente para esse propósito;
- a liberação de caminhos e energias para a mudança, através do deslocamento de pessoas e *portfólios*.
- a criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas podem ser articulados e compartilhados, e as energias centradas em torno da necessidade de mudança;
- a alteração de processo administrativo na Alta Administração. Um aspecto-chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que tem caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa;
- o reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização;
- a busca e o uso de "modelos de desempenho" que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chave da nova cultura. A identificação das pessoas que podem "transmitir" parece ser um aspecto-chave para tornar concreto e público as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho da nova era ajudam também o reforço contínuo da mudança;
- a introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento;
- a transmissão das novas crenças e comportamento na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados e
- finalmente, existe uma necessidade, antiquada mas crítica, de persistência e paciência. Todos os estudos de mudança estratégica que observamos enfatizam a complexidade e dificuldades em efetuar tais mudanças, até mesmo nos casos em que a mudança foi ativada devido a grandes distúrbios ambientais. Persistência e paciência são fatores críticos no difícil estágio de se derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro."¹¹⁰

Para MORGAN, a metáfora das organizações vistas como culturas, ou seja, como criação da realidade social, apresenta as seguintes vantagens:

¹¹⁰ Ibid., p. 151.

1. enfatiza o significado simbólico de quase tudo que fazemos
2. aprendemos que organização e significado compartilhado são a mesma coisa
3. líderes e gerentes vêm como seu sucesso depende da criação de significado compartilhado
4. líderes e dirigentes ganham um novo entendimento de seus papéis e de seu impacto
5. vemos que organizações e seus ambientes são domínios representados
6. a administração estratégica é vista com um processo de representação e
7. a metáfora oferece uma nova perspectiva sobre a mudança organizacional

Também apresenta as seguintes limitações:

1. a metáfora pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico
2. a cultura é holográfica e não pode ser realmente gerenciada
3. como um *iceberg*, importantes dimensões da cultura são invisíveis, e o que é facilmente observável é relativamente sem importância
4. a cultura geralmente tem uma dimensão política profunda, sendo impossível captar todo seu significado através da metáfora da cultura¹¹¹.

2.18 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS POLÍTICOS – INTERESSES, CONFLITOS E PODER

A metáfora da organização vista como um sistema político destaca os padrões de interesses concorrentes, os conflitos resultantes destes interesses e os jogos de poder que podem ser explicitados para resolver estes conflitos. As ansiedades, contradições, inseguranças, comportamentos defensivos a nível individual ou mesmo de grupo são resultantes desta dinâmica política¹¹².

Quando se fala de interesses, subentende-se predisposições que podem incluir meta, valores, desejos, expectativas ou outras orientações e inclinações que podem levar as pessoas a agirem de uma determinada maneira e não de outra.

Os conflitos são normais nas organizações, embora algumas pessoas ainda o considerem como uma disfunção geradora de tensão.

A maioria das organizações, no entanto encoraja tanto a colaboração quanto a competição entre seus membros, como forma de potencializar novas formas de ação, o que implica geralmente em conflitos de interesses.

¹¹¹ MORGAN, 2000, p. 169-176.

¹¹² *Ibid.*, p.178.

Dependendo dos domínios que possam envolver, os conflitos podem ser abertos ou camuflados, envolver poucas pessoas ou grupos maiores que podem incluir até interesses entre filiais de uma mesma organização.

A resolução mais ou menos satisfatória passa pela instância do poder. É ele que “influencia quem consegue o que, quando e como na organização”.¹¹³

Embora muitas vezes discutir poder e fontes de poder dentro das organizações seja difícil e pessoas tentem evitar, dois pontos podem ser destacados: como o poder está constituído e quais as fontes de poder dentro da organização.

Quanto a natureza do poder, as organizações podem apresentar quatro estruturas básicas:

- autocracias: o poder é centralizado. A tensão pode ser resolvida com a frase “vamos fazer deste jeito”;
- burocracias: o poder e a responsabilidade estão associados ao conhecimento e uso das regras escritas. A frase típica é “devemos fazer deste jeito”;
- tecnocracias: o poder está mais centrado nas pessoas que tem conhecimento técnico. A frase típica é “é melhor fazermos deste jeito” e
- democracias: o poder é exercido por meios de formas representativas e participativas. A frase é “como devemos fazer?”¹¹⁴

Quanto as fontes de poder, elas são diversificadas e podem definir a dinâmica da organização, na medida em que quem controla as fontes pode impor seus interesses, evidenciando, limitando ou impedindo a ação de quem quiser, da mesma forma como manipulando dados e informações, podendo assim influenciar para que o conflito seja resolvido ou se perpetue indefinidamente.

As mais importantes fontes de poder nas organizações são a autoridade formal; o controle de recursos, de conhecimentos e de informações; a capacidade de lidar com a incerteza; o controle de tecnologia; as alianças interpessoais, redes e o controle de organizações informais e de contra-organizações (sindicatos, órgãos de regulamentação, etc.); o simbolismo e o gerenciamento de significados (aparência, estilo, marketing pessoal, etc.); o gênero e o gerenciamento de relações entre gêneros (sexo); os fatores estruturais

¹¹³ MORGAN, 2000, p. 194..

¹¹⁴ Ibid., p. 181 e 183.

que definem o palco da ação (contexto social, político, cultural, etc.) e o poder que alguém já tem (alianças porque se tem poder, para aumentar o poder)¹¹⁵.

Para MORGAN, a metáfora das organizações vistas como sistemas políticos, palco de interesses, conflitos e exercício do poder, apresenta as seguintes vantagens:

1. encoraja-nos a ver como toda atividade organizacional é baseada em interesses e a avaliar o funcionamento organizacional com isto em mente
2. destaca o papel central do poder
3. a administração do conflito torna-se uma atividade-chave
4. o mito da realidade organizacional (neutra, racional, lógica e apolítica) é desbancado
5. a integração organizacional torna-se problemática
6. a política é um aspecto natural da organização
7. a metáfora organizacional levanta questões fundamentais sobre poder e controle na sociedade

Também apresenta as seguintes limitações:

1. política pode gerar mais política
2. de certos pontos de vista, a metáfora política pode parecer muito amigável porque subestima as desigualdades de poder e influência¹¹⁶.

2.19 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO INSTRUMENTOS DE DOMINAÇÃO – A FACE REPULSIVA

A metáfora das organizações vistas como instrumento de dominação, sua face repulsiva, analisa os sistemas organizacionais como exploradores de seus empregados, do ambiente natural e da economia em geral, colocando em pauta questões abordadas nas escolas pós-contingências (poder e ambiente) e na teoria crítica e pós-moderna.

Em função dos questionamentos efetuados, esta metáfora possibilita a consciência social e a compreensão do porquê das relações polarizadas entre grupos exploradores e explorados. Desta forma, ela permite aos administradores das organizações refletirem nas dimensões éticas de seu trabalho e de seu impacto social.

No aspecto referente a exploração do trabalho, considerando que ela tenha existido já em civilizações antigas,

¹¹⁵ MORGAN, 2000, p. 195.

¹¹⁶ Ibid., p. 208-214.

na opinião de muitos teóricos radicais da organização, embora tenham progredido muito em relação à pura exploração encontrada na escravidão e nos tempos do desenvolvimento da revolução industrial, os mesmos padrões existem hoje em dia. Eles acham evidências particularmente claras disto na maneira como as organizações estruturam as oportunidades de trabalho para produzir e reproduzir a estrutura de classes das sociedades modernas; na maneira como as organizações abordam os problemas de situações de trabalho perigosas, os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais; e no modo de como as organizações perpetuam as estruturas e práticas que promovem o trabalho excessivo e formas associadas de *stress* mental e social.¹¹⁷

Assim, as grandes organizações controlam o ambiente natural e a economia global, na medida em que vão acumulando grande concentração de recursos econômicos e de poder, criando verdadeiros monopólios, que passam a ter domínios maiores que os próprios Estados constituídos.

Desta forma, como enfatiza a teoria crítica mais radical, o Estado moderno e as empresas transnacionais atuam como parceiros na dominação sistemática das pessoas, da natureza e da própria economia, deixando atrás de si indivíduos ansiosos, inseguros, alienados, sem muitas perspectivas de futuro, já que o capital pode migrar para qualquer lugar que seja mais lucrativa¹¹⁸.

Do outro lado, os defensores desta situação, dizem que o Estado e estas empresas são parceiros que buscam o progresso, a modernização e o desenvolvimento, pois mesmo explorando, estas empresas trazem alguns benefícios para estas comunidades, cabendo desenvolver uma espécie de código, como os criados pelas Nações Unidas ou pela Organização Mundial do Trabalho, para regulamentar as melhores práticas¹¹⁹.

Para MORGAN, a metáfora das organizações vistas como mecanismos de dominação – face repulsiva – tem vantagens e desvantagens. As vantagens são:

1. a metáfora mostra que a racionalidade é um modo de dominação.
2. Os aspectos ideológicos e éticos da organização tornam-se preocupações centrais.
3. Vemos que a dominação pode ser intrínseca à organização.
4. A metáfora oferece uma forma de virar a mesa em relação às estruturas de poder existentes.

¹¹⁷ MORGAN, 2000, p. 309.

¹¹⁸ MARTIN, H.; SCHUMANN, H. **A armadilha da globalização**. 6. ed. São Paulo : Globo, 1999. p. 229.

¹¹⁹ MORGAN, 2000, p. 336.

5. Passamos a entender melhor porque a história da organização tem sido marcada pelo conflito e a polarização.
6. A perspectiva desafia os administradores a desenvolver uma compreensão mais profunda da responsabilidade da empresa.

Também apresenta as seguintes limitações:

1. A metáfora pode aumentar a polarização entre grupos sociais se a dominação for interpretada como um objetivo e não como um resultado não intencional.
2. A metáfora pode nos levar a culpar tomadores de decisões individuais em vez de nos ajudar a ver que é a “lógica” do sistema como um todo que deve ser criticada.
3. O enfoque nos padrões sistêmicos de dominação pode nos levar a perder oportunidades de criação de formas de organizações não dominadoras
4. A metáfora as vezes é considerada como extremista demais.¹²⁰

2.20 METÁFORA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO PRISÕES PSÍQUICAS – A CAVERNA DE PLATÃO

Esta metáfora basicamente está centrada na influência que conceitos da psicanálise exerceram sobre os estudos das organizações. Obsessões, prisões mentais, sexualidade latente, medo da morte, ansiedade, mecanismos de defesa são temas recorrentes desta metáfora¹²¹.

Para a psicanálise, o ser humano vive sua vida como um prisioneiro ou produto de sua história psíquica individual (inconsciente pessoal, mais ligado a Freud) e coletiva (mais ligado a Jung¹²²). A partir desta história armazenada no inconsciente e usando os mecanismos de defesa, as pessoas podem criar e sustentar imagens, processos e modelos de pensamento, que pautam suas vidas, sem se dar conta delas, visto que tem causas não percebidas conscientemente.

Relacionando a metáfora com a caverna de Platão: o inconsciente seria uma prisão, e “embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, essas construções assumiram existências e poderes próprios que lhes permitem exercer um certo grau de controle sobre seus criadores”¹²³, quer dizer, comportamentos ambivalentes, conflitos, inseguranças, medos e

¹²⁰ MORGAN, 2000, p. 337- 342.

¹²¹ Ibid., p. 215.

¹²² Inconsciente coletivo: definido por Jung, constitui-se de padrões de comportamento sobre experiências básicas da vida, desenvolvidos ao longo da história humana e herdados biologicamente, com o objetivo de orientação. O inconsciente de Freud armazena a história do indivíduo, o inconsciente coletivo de Jung armazena a história da humanidade. Ele emerge na consciência sob a forma de grandes símbolos, sonhos, utopias ou figuras exemplares – os mitos ou arquétipos (BOFF, 1999).

¹²³ MORGAN, 2000, p. 216.

resistências, podem ter muito de conteúdos inconscientes, que mesmo que as pessoas racionalmente percebam que não são muito produtivos, não conseguem reagir diferentemente.

São exemplos típicos destas situações improdutivas recorrentes as preocupações excessivas com ordem, pontualidade, obediência, disciplina, regras e normas rígidas, medos com relação a exercer autoridade e poder, enfim, situações que exigem controle e repressão externa para poder manter-se pessoalmente sob controle, defendendo suas posições e atitudes.

De mesma forma, indisciplinas, raivas, ressentimentos, invejas, agressões, incorformação com autoridades e regras, também podem revelar maneiras de reagir inconscientemente para manter um relativo controle pessoal sobre si mesmo e a situação.

Nas duas situações, seja em comportamentos mais reprimidos ou mais “rebeldes”, e sem se dar conta, a energia interior é usada mais para controlar a realidade internalizada e distorcida e dificultar a inovação, do que para comportamentos mais produtivos, tanto do ponto de vista pessoal como profissional.

A idéia de prisão psíquica surgiu na República, de Platão, quando Sócrates analisa as relações entre aparência, realidade e conhecimento:

a alegoria descreve uma caverna subterrânea, cuja entrada está voltada para a luz de uma fogueira crepitante. Dentro dela encontram-se pessoas acorrentadas de tal modo que não podem mover-se. Conseguem enxergar somente a parede da caverna diretamente a sua frente. Esta parede é iluminada pela claridade das chamas que nela projetam as sombras das pessoas e objetos. Os moradores da caverna tomam as sombras por realidades, atribuindo-lhes nomes, conversando com elas e ate mesmo ligando sons de fora da caverna com os movimentos que observam na parede. Para estes prisioneiros, este universo sombrio constitui a verdade e a realidade, uma vez que não possuem conhecimento de nenhum outro.

Entretanto, caso um dos habitantes fosse autorizado a deixar a caverna, este iria perceber que as sombras nada mais são que reflexos obscuros de uma realidade mais complexa e que o conhecimento e as percepções de seus antigos companheiros de caverna são imperfeitas e distorcidas. Se ele voltasse à caverna, não seria mais capaz de viver como antes, já que agora para ele o mundo seria um lugar bastante diferente. Sem dúvida, teria dificuldade em aceitar seu confinamento e sentiria pena do destino dos companheiros. E, se tentasse compartilhar com eles seu novo conhecimento, seria provavelmente ridicularizado por suas idéias. Isto porque para os prisioneiros da caverna as imagens com as quais estão acostumados possuem muito mais de significativo do que um mundo que eles nunca viram, além disso, já que a pessoa portadora desse novo conhecimento não seria mais capaz de agir com convicção em relação às sombras,

seus companheiros de prisão começariam a ver o mundo exterior como um lugar perigoso, algo que deveria ser evitado. A experiência poderia na verdade levá-los a se apegar mais a maneira habitual de encarar a realidade.¹²⁴

O desafio para os habitantes da Caverna de Platão era a liberdade e o mundo real fora da caverna. Para a psicanálise, o desafio para as pessoas é conhecer e reconhecer seus processos inconscientes e libertar a energia para criar processos de vida mais saudáveis, o que implicaria numa realidade melhor para si e para as comunidades em geral. Neste sentido,

a metáfora da prisão psíquica oferece um poderoso conjunto de perspectivas para a exploração do sentido oculto de nossos mundos tidos como verdadeiros. Ela encoraja-nos a ir fundo, abaixo da superfície, para descobrir os processos e padrões de controle que aprisionam as pessoas em modos insatisfatórios de existência e a descobrir maneiras de transformá-los.¹²⁵

Para MORGAN, a metáfora das organizações vistas como prisões psíquicas, explorando a “caverna de Platão”, ou seja, explorando as influências do inconsciente psicológico sobre as pessoas e as organizações, apresenta as seguintes vantagens:

1. encoraja-nos a desafiar as premissas básicas sobre as quais vemos e sentimos nosso mundo
2. ganhamos novas perspectivas sobre os desafios da inovação e da mudança organizacional
3. o “irracional” é visto de uma nova perspectiva
4. somos encorajados a integrar e administrar tensões em vez de deixar que um lado domine (o lado racional / lógico)
5. a administração ética adquire uma nova dimensão, advertindo que os padrões culturais podem carregar todos os tipos de significados inconscientes de natureza profundamente (inconsciente) pessoal.

Também apresenta as seguintes limitações:

1. o enfoque do inconsciente pode desviar a atenção para outras forças de controle
2. a metáfora subestima o poder dos interesses constituídos em sustentar o *status quo*
3. existe o perigo de que as idéias dadas pela metáfora possam ser usadas para explorar o inconsciente em benefício das organizações.¹²⁶

¹²⁴ MORGAN, 2000, p. 216.

¹²⁵ Ibid., p. 243.

¹²⁶ Ibid., p. 243-249.

2.21 CONCLUSÕES

Ao apresentar a evolução das principais escolas do pensamento administrativo e das metáforas por elas geradas, objetivou-se traçar um perfil evolutivo dos modos e conceitos desenvolvidos para o entendimento dos processos desencadeados nas organizações ao longo do tempo. De outra parte, considerando o tema central deste trabalho – comportamento e inovação, cabe ressaltar alguns aspectos apresentados.

Primeiramente, quer se destacar a abordagem sistêmica e da complexidade, e da metáfora da organização vista como cérebro, tanto como fluxo de informação como modelo de aprendizagem (organizações que aprendem), na medida em que ressaltam a complexidade das organizações e do contexto onde atuam, bem como destacam a necessidade de desenvolver modelos para atuar de modo mais assertivo, quanto à inovação.

Da mesma forma, as abordagens das escolas pós-contingenciais, enquanto priorizam as questões da cultura, poder e interesses, ambiente e o enfoque psicanalítico, e das metáforas correspondentes as mesmas, apresentam a organização vista como cenário de criação da realidade social, como sistema político, como prisão psíquica (do inconsciente) e como forma de dominação.

No seu conjunto, elas tratam do entendimento das dificuldades de indivíduos e grupos frente à inovação, enquanto precisam administrar tensões, incertezas, conflitos, jogos de interesses, relação de dominação, medos e ansiedades, nem sempre manifestos, isto é, nem sempre conscientes, mas sempre presentes nos momentos em que processos inovativos e de mudanças são desencadeados e, ao que parece, precisam ser considerados pelas pessoas que conduzem processos inovativos, para que eles ocorram de forma menos desgastante e mais efetiva.

Dando continuidade, o próximo capítulo tratará da inovação, em seus diferentes aspectos, bem como das implicações éticas que podem desencadear no cenário organizacional.

3 INOVAÇÃO E ÉTICA ORGANIZACIONAL

3.1 A NECESSIDADE DA INOVAÇÃO

O momento atual é caracterizado por múltiplas mudanças, que ocorrem em um ritmo acelerado, desafiando a capacidade de reação das pessoas e organizações. A sociedade evolui, as relações políticas e econômicas sofrem alterações constantemente, exigindo novos padrões de adaptação.

Desta forma, e tratando mais do trabalho, se por um lado, os avanços tecnológicos democratizaram o processo de informação, agilizaram o processo de comunicação gerando melhorias significativas de qualidade e produtividade, na vida das pessoas e organizações, também trouxe um ambiente em contínua transformação onde a mudança e a inovação são essenciais à adaptação, e mesmo a própria sobrevivência.

Isto porque, o “mundo fora das companhias está exigindo velocidade, flexibilidade e inovação e não espera que uma empresa assuma um compromisso de longo prazo para resolver um problema. O mundo quer ver o problema solucionado agora, e não daqui a cinco anos”.¹²⁷ Com isto, a gestão da inovação tornou-se uma responsabilidade estratégica e operacional das organizações.¹²⁸

Assim, para competir nestes ambientes altamente dinâmicos, “as empresas precisam criar novos produtos, serviços e processos; para predominar, precisam adotar a inovação como modelo de vida corporativo. No ambiente de negócios de hoje, não há tarefa mais vital exigente do que o gerenciamento sustentado da inovação”.¹²⁹

Embora vital, manter constantemente um processo inovativo não é fácil. As inovações envolvem processos complexos e dinâmicos, que em geral, não podem ser descritos através de simples relações de causa e efeito. Os fatores que influenciam nestes processos estão em constante interação, podendo ser

¹²⁷ LIPMAN-BLUMEN, Jean; LEAVITT, H. Solução rápida: hot groups. **Inovação e mudança:** coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2001. p. 158.

¹²⁸ MACEDO, Ivanildo I. de (coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro : FGV, 2003. p. 45.

¹²⁹ TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, Ken (ed.). **Como as organizações aprendem.** São Paulo : Futura, 1997. p. 166.

oriundos do comportamento dos indivíduos, dos processos de gestão organizacional ou ainda do meio ambiente onde a organização esta inserida¹³⁰.

Em função da complexidade e do dinamismo que podem envolver à inovação, os gestores das organizações precisam administrar duas questões básicas. A primeira, formular uma estratégia básica de inovação, considerando a competitividade de mercados e produtos, os recursos disponíveis e a cultura da organização. A segunda, organizar-se para criar e manter mecanismos para transformar as estratégias em realidades, para que exista uma diferença entre um projeto inovador e a materialização deste projeto em um negócio inovador¹³¹.

Uma maneira de organiza-se para a inovação,

Em termos dos quatro componentes principais de qualquer organização,

tarefa: o trabalho básico a ser feito;

indivíduos: os membros da organização;

arranjos organizacionais: as estruturas e processos formais criados para orientar os indivíduos para a realização das tarefas e

organização informal: os mecanismos oficiosos em constante evolução – incluindo a “cultura” – que definem a forma com que as coisas são feitas.¹³²

Tarefa, normalmente, tem uma relação maior com o processo de trabalho em si, que deve ser realizado para a produção de um produto ou serviço, envolvendo, entre outros aspectos, as tecnologias de produção, os recursos necessários, os equipamentos e o ambiente físico.

Indivíduos, arranjos organizacionais e organização informal, diretamente ou indiretamente, tem relação com o comportamento das pessoas que compõem a organização, seja a nível do indivíduo em particular, seja a nível dos gestores de organização, os quais, inseridos num determinado contexto, atuam influenciados por diferentes fatores, sejam internos ou externos à organização, bem como aqueles relativos a própria constituição interpessoal de cada indivíduo.

¹³⁰ ROCHA, Ivan. **Ciência tecnologia e inovação**: conceitos básicos. 1996. Apostila do Curso de Especialização em Agente de Inovação e Difusão Tecnológica.

¹³¹ DESCHAMPS, J. A inovação e o pote de ouro. **Inovação e mudança**: coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2001.

¹³² TUSHMAN, 1997, p. 172.

Neste contexto, “faz-se necessário obter o comprometimento das pessoas, tendo em vista os valores e as metas da organização”.¹³³

De outra forma, quando há um relativo aprofundamento das questões comportamentais relacionadas à inovação, surgem também os aspectos éticos ligados ao comportamento, seja com o modo de tratar e envolver os “incluídos no processo”, ou seja, aqueles que estão conseguindo acompanhar ou produzir as inovações, seja com os excluídos, ou seja, com aqueles que estão sendo “deixados para trás”.¹³⁴

A seguir, serão tratados primeiramente alguns aspectos relativos à inovação, e posteriormente, algumas considerações relativas a ética e o trabalho.

3.2 O QUE É INOVAÇÃO

Conceituar o que é inovação acaba sendo um processo complexo, pois pode depender de foco de pesquisa ou interesse de quem define. Embora seja uma palavra de uso corrente nas organizações, parte das pessoas ainda relaciona inovação com grandes invenções, achados científicos e tecnológicos que geram grandes impactos predominantemente técnicos, resultados de idéias criativas ou ainda, como consequência de trabalhos desenvolvidos pelos departamentos técnicos e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas.¹³⁵

No entanto, o ambiente organizacional apresenta diferentes situações (fig. 6) que podem se tornar uma oportunidade de mudança, e conseqüentemente, de uma inovação, e que não necessariamente precisam se caracterizar segundo os critérios relacionados à ciência e tecnologia, os quais foram modificando as relações ao longo do tempo e transformando as relações sociais, econômicas e políticas.¹³⁶

¹³³ MACEDO, 2003, p. 45.

¹³⁴ Aspas da autora.

¹³⁵ DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002. p. 42 e seguintes.

¹³⁶ Id.

FIGURA 6 - ÁREAS ORGANIZACIONAIS PROPÍCIAS A MUDANÇAS

Área	Implicações
Empreendimento	Mudanças no produto, serviço, mercado, negócios,
Estrutura	Realocação de pessoal, hierarquias, unidades de negócios, departamentalização, redes,
Tecnologia	Mudanças de processos, equipamentos, relação homem-máquina ou máquina-máquina,
Comportamento	Mudanças de atitudes e habilidades das pessoas.

FONTE: MAÑAS, Antonio V.¹³⁷

Em seus exemplos, cita o jornal, o seguro, o livro-texto, o treinamento de professores na educação, a pesquisa científica, o hospital, as lojas de departamento, as vendas a prazo, o serviço público, bancos e relações trabalhistas. A própria organização, nos moldes atuais, é vista como uma inovação:

A organização, isto é, o “conhecimento útil” que permite ao homem, pela primeira vez, converter indivíduos produtivos, com habilidades e conhecimentos diferentes trabalhando juntos, em uma “organização”, é uma inovação deste século. Ela transformou a sociedade moderna em algo novo, alguma coisa, por sinal, para a qual não temos sequer uma teoria política ou social: uma sociedade de organizações.¹³⁸

Neste contexto, buscando conceituar a inovação, contempla-se não somente a melhoria mas também o novo e o diferente, resultantes de um processo sistemático, produto de aprendizagem e prática e que “consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social”.¹³⁹

Outros autores apresentam diferentes aspectos. ROCHA (1996, pág. 28 e seguintes) destaca o lado econômico da inovação, pois esta além de se refletir na apropriação comercial de invenções ou na introdução de aperfeiçoamentos nos

¹³⁷ MAÑAS, Antonio V. **Gestão de tecnologia e inovação**. 3. ed. São Paulo : Érica, 2001. p. 45.

¹³⁸ DRUCKER, 2002, p. 41.

¹³⁹ Ibid., p. 45.

bens e serviços utilizados pela sociedade, também pode estar associada ao conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços.

Este autor ainda ressalta a dimensão política da inovação, na medida em que pode afetar de forma diferenciada os diferentes grupos sociais e de interesse, bem como o meio ambiente e a qualidade de vida. Da mesma forma, valores socioculturais também podem determinar a viabilidade mercadológica na introdução de novos bens e serviços.

CHRISTENSEN, por sua vez, destaca o papel da tecnologia, relacionando-a com a inovação. Para ele, *tecnologia*¹⁴⁰ significa “o conjunto de processos pelos quais uma organização transforma mão-de-obra, capital, materiais e informação em produtos e serviços de grande valor”.¹⁴¹ Este conceito abrange todo o processo produtivo, incluindo a engenharia, a produção, o marketing e os processos de gestão. A inovação refere-se à mudança em uma destas tecnologias.

MAÑAS¹⁴² cita o papel da criatividade na inovação. Destaca que há uma crítica em muitas organizações dizendo que as pessoas não são criativas, que se adaptam com facilidade a rotina de trabalho e que perdem oportunidades de criar e inovar, não permitindo ganhos com os resultados de melhorias. O autor destaca que existe uma diferença entre criar e inovar.

No processo criativo tem-se a geração de idéias que podem levar a solução de um problema, a uma inovação. Inovar é colocar a idéia em prática, como uma ação efetiva, que traga resultados para a organização, através de um novo produto, processo ou serviço. Assim, pode-se ter muitas idéias criativas, porém nem todas necessariamente vão se tornar uma inovação.

Para se reconhecer se uma idéia será inovadora ou não, se terá espaço no mercado, é necessário que exista um processo sistêmico, que envolva não somente a viabilidade das idéias geradas no processo criativo, mas também a motivação e o envolvimento das pessoas envolvidas em tornar possível a

¹⁴⁰ Itálicos do autor. CHRISTENSEN, 2001, pág. XVII e XVIII.

¹⁴¹ CHRISTENSEN, Clayton M. **Dilema da inovação**: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo :Makron Books, 2001. p. XVII.

¹⁴² MAÑAS, 2001, p. 45 e seguintes.

implementação das novas idéias, recaindo-se assim, num processo mais comportamental que técnico.¹⁴³

Como pode se perceber, as inovações compreendem “processos complexos e dinâmicos, que variam no tempo, e que, em geral não podem ser descritos por modelos lineares e diretos, baseados em relações simples de causa e efeito.”¹⁴⁴

3.3 TIPOS DE INOVAÇÃO

Inicialmente, as inovações são classificadas como incrementais ou radicais. A inovação incremental se caracteriza pela melhoria nas características técnicas, de qualidade e/ ou preço, através da utilização de componentes com características melhores ou da elaboração de um produto mais complexo.

A inovação radical, por sua vez, se refere ao caso “cuja utilização envolva características de rendimento, atributos de projeto ou de utilização de materiais e componentes que apresentem diferenças significativas em relação aos produzidos anteriormente; podem incorporar tecnologias radicalmente novas ou basear-se na associação de outras já disponíveis para novas aplicações”.¹⁴⁵

A figura 7, apresenta uma tipologia das inovações, conforme seu impacto, tempo e recursos necessários para desenvolvimento e implementação. Inovações incrementais e algumas radicais estão mais relacionadas ao terceiro tipo (de Marquis). Já o primeiro e segundo tipo estão mais relacionados as inovações radicais.

Posteriormente, Christensen¹⁴⁶ apresenta o conceito de inovação de ruptura, que de certa forma, é uma outra forma de tratar as inovações radicais. As inovações de ruptura trazem ao mercado um produto ou processo com uma proposição de valor bastante diferente da existente.

Em geral, para as empresas, o nível de desempenho, custo e margem de lucro são menores, os clientes tradicionais não tem interesse no produto e podem

¹⁴³ MAÑAS, 2001, p. 46.

¹⁴⁴ ROCHA, 1996, p. 29.

¹⁴⁵ Ibid., p. 86.

¹⁴⁶ CHRISTENSEN, 2001.

levar um tempo para se fixar no mercado. Para o cliente, em geral são mais baratos, mais simples, menores e mais fáceis de operar.

FIGURA 7 – EXEMPLOS DA TIPOLOGIA DE MARQUIS

1º tipo	<ul style="list-style-type: none"> - raros - grandes recursos - muitos anos para implementação - planejamento detalhado e completo 	<ul style="list-style-type: none"> - som estereofônico - lazer - motor a jato - reprodução em papel ...
2º tipo	<ul style="list-style-type: none"> - raros - rupturas tecnológicas - modificação ampla e sem planos completos - influência externa e com recursos razoáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - missões espaciais - armazenamentos - produtos químicos - redes de comunicações ...
3º tipo	<ul style="list-style-type: none"> - comuns - curto prazo - recursos pequenos e razoáveis - influência de fatores econômicos 	<ul style="list-style-type: none"> - aperfeiçoamento de produtos - redução de custos - controle de qualidade...

FONTE: Citado em: MAÑAS, Antonio V.¹⁴⁷

As inovações de ruptura podem aparecer como consequência das melhorias oriundas das inovações incrementais (fig. 8). Com o objetivo de melhorar seus produtos e processos frente aos concorrentes, obtendo melhores preços e margens de lucros, as empresas

podem passar do limite de seu mercado, isto é, eles fornecem mais do que os clientes necessitam ou, no final das contas, estariam dispostos a pagar. E mais, essencialmente, significa que tecnologias de ruptura podem ter baixo desempenho atual em relação ao que os usuários no mercado necessitam e oferecer, no futuro, desempenho plenamente competitivo no mesmo mercado.¹⁴⁸

O caso mais analisado por CHRISTENSEN foi a indústria dos computadores, mais especificamente dos disk drives. A figura 9 mostra que empresas emergentes¹⁴⁹ (estrangeiras ou novas) tiveram uma atuação maior no

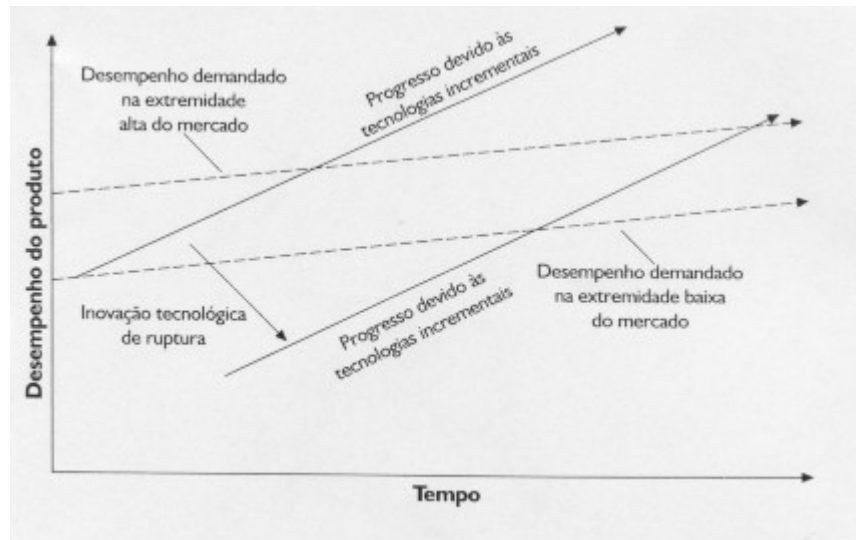
¹⁴⁷ Citado em: MAÑAS, 2001, p. 48.

¹⁴⁸ CHRISTENSEN, 2001, p. XX.)

¹⁴⁹ Empresas emergentes: aquelas que eram novas no momento da introdução da nova tecnologia. Empresas estabelecidas: aquelas que atuavam na indústria antes do advento da tecnologia em questão, praticando a tecnologia anterior (CHRISTENSEN, 2001, p. 10).

início do desenvolvimento e comercialização dos produtos resultantes de tecnologias de ruptura.

FIGURA 8 – O IMPACTO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA INCREMENTAL E DE RUPTURA



FONTE: CHRISTENSEN, C. M.¹⁵⁰.

Como a comercialização destes produtos geravam uma margem menor na sua comercialização e não atingiam os clientes tradicionais, as empresas estabelecidas (tradicionais e líderes do mercado) acabavam entrando no mercado mais tardiamente.

3.4 FONTES DE INOVAÇÃO

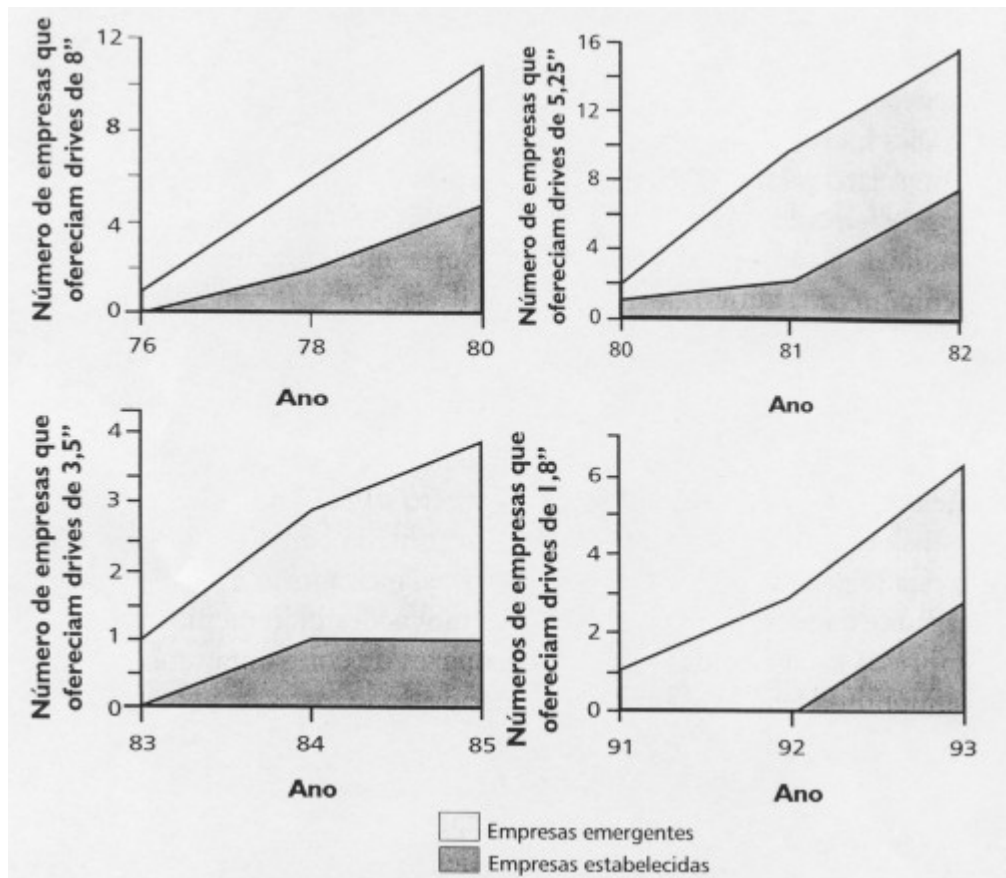
Há inúmeras fontes que podem gerar inovação. A classificação a ser apresentada inclui sete, as quais precisam ser monitoradas, visando o aproveitamento de oportunidades.

As quatro primeiras são internas a organização, se caracterizam como sintomas ou indicadores de possíveis mudanças que poderiam se tornar inovações e podem ser percebidas por quem atua na vida organizacional. As

¹⁵⁰ CHRISTENSEN, 2001, p. XXI

demais são externas e implicam em mudanças e oportunidades percebidas fora da empresa. São elas:

FIGURA 9 – LIDERANÇA DAS EMPRESAS ESTREANTES EM TECNOLOGIA DE RUPTURA



FONTE: CHRISTENSEN, C. M.¹⁵¹

- O inesperado – o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado;
- A incongruência – entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como “deveria ser”;
- A inovação baseada na necessidade do processo;
- Mudanças na estrutura do setor industrial ou do mercado que apanham a todos desprevenidos;
- Mudanças demográficas (mudanças populacionais);
- Mudanças em percepção, disposição e significado e
- Conhecimento novo, tanto científico como não-científico.¹⁵²

¹⁵¹ CHRISTENSEN, 2001, p 25.

¹⁵² DRUCKER, 2002, p.46.

3.5 CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO

Em geral, no mercado, nenhum produto ou serviço permanece indefinidamente. Marcas ou produtos se tornam populares, lideram o mercado por um tempo, depois cedem a liderança para outros. “Quem quiser manter a liderança por mais tempo, precisa desenvolver a inovação de modo sistêmico”¹⁵³.

3.6 DECOLAGEM DE UM PRODUTO

Na decolagem de um produto no mercado, três fatores podem influenciar no sucesso do mesmo: o preço vigente em comparação com o preço de lançamento, a penetração no mercado e o tempo decorrido desde o lançamento. A figura 10 mostra o ciclo de vida típico de um produto.

De início, logo após o lançamento do produto as vendas são baixas. Seu crescimento continua lento ao longo dos primeiros anos. Em geral, isso se deve ao preço. O produto novo, em geral é mais caro, e comparado ao preço do produto antigo, acaba não sendo tão compensador. Nesta fase, a qualidade do produto melhora e o preço começa a cair. O preço e a qualidade dos produtos maduros concorrentes não tendem a apresentar o mesmo padrão de melhoria de qualidade e redução de preço.

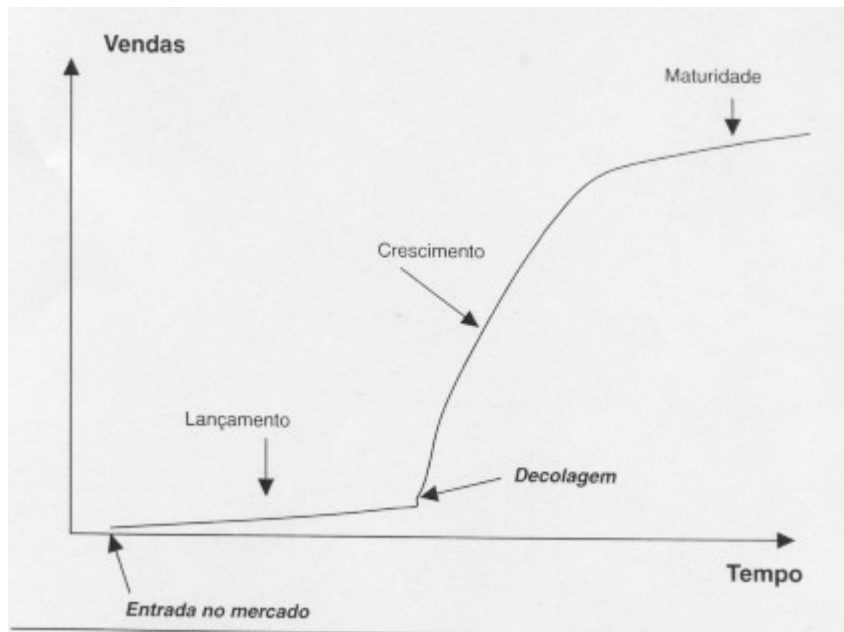
O novo produto acaba oferecendo um produto com desempenho superior ao tradicional do mercado. Neste ponto, as vendas aumentam, em até 400 % e o produto assume o mercado. Depois de vários anos crescendo em participação no mercado, a melhoria de qualidade já não é mais tão substancial, a penetração já é mais vagarosa, o preço estabiliza e o crescimento perde velocidade. O produto entra num estágio de maturidade de seu ciclo de vida.

A fase mais difícil na introdução de um produto ocorre no início, visto que as margens de lucro e o crescimento são lentos. TELLIS, analisando mais de 40

¹⁵³ TELLIS, G.; GOLDBER, P. **Ação e visão**. Rio de Janeiro : Campus, 2002. p. 145.

produtos de consumo duráveis oferecem os seguintes padrões de desempenho, quanto aos fatores: decolagem, penetração e preços.

FIGURA 10 – CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO



FONTE: TELLIS, G. .J.; GOLDRER, P.N.¹⁵⁴ .

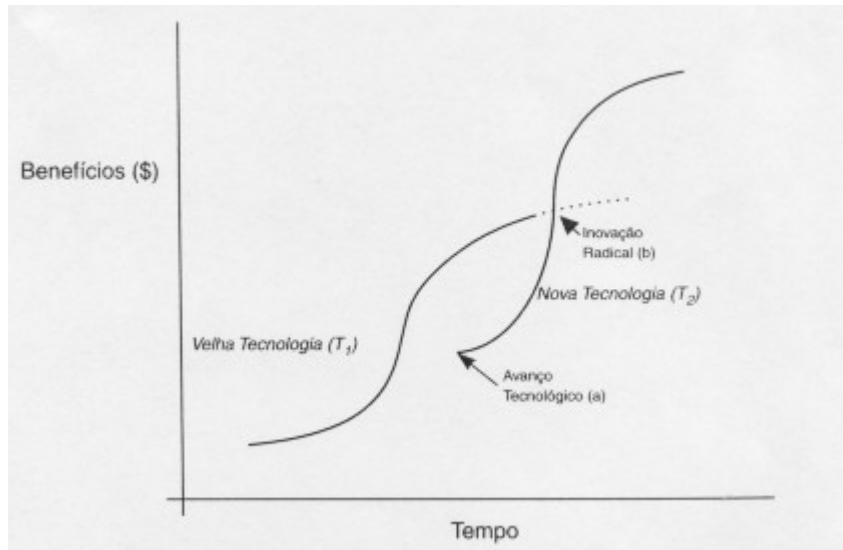
- A preparação para a decolagem tem diminuído substancialmente ao longo de décadas. Por exemplo, antes da Segunda Guerra Mundial, era de 18 anos, mas, depois da Segunda Guerra Mundial, caiu para cerca de 6 anos. Recentemente, diminuiu para cinco anos.
- A penetração de mercado por ocasião da decolagem gira em torno de 3 %. Também aqui esse número vem declinando ao longo de décadas. Era de 4 % antes da Segunda Guerra Mundial, mas depois diminuiu para 2%.
- Os preços caem continuamente com o tempo. assim, em décadas mais recentes, o preço na decolagem tem correspondido a 63 % do vigente no lançamento.¹⁵⁵

Pesquisas efetuadas nas últimas décadas tem demonstrado que a própria tecnologia básica dos produtos também está sujeita a ciclos de vida, com padrões relativamente constantes, e que representam uma seqüência de curvas em S (fig. 11).

¹⁵⁴ TELLIS, G. .J.; GOLDRER, P.N., 2002, p.146.

¹⁵⁵ Ibid, p. 147.

FIGURA 11 – DINÂMICA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA



FONTE: TELLIS, G. .J.; GOLDRER, P.N.¹⁵⁶

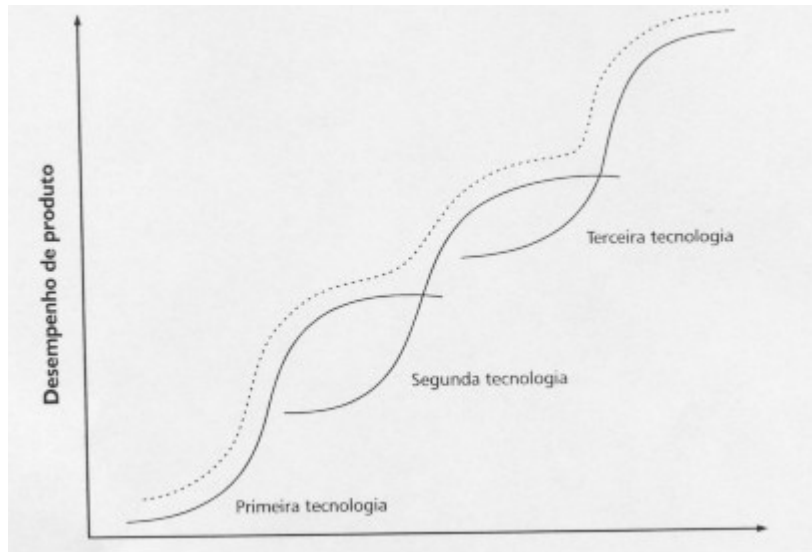
a velha tecnologia é T_1 e a nova tecnologia é T_2 . Esta emerge em algum ponto (a), durante a maturidade da velha tecnologia, T_1 . De início, por causa do problema de implementação da tecnologia, os benefícios por dólar de T_2 são inferiores aos de T_1 . Contudo, a medida que os pesquisadores acumulam conhecimentos sobre T_2 e passam a trabalhar com ela, T_2 começa a melhorar rapidamente, em termos de benefícios por dólar para o consumidor. Ela, então, ascende em sua própria curva em S. De novo chega-se a algum ponto (b) em que T_2 tende a ultrapassar a tecnologia existente, T_1 , em benefícios por dólar. Se um novo produto for lançado no mercado, suas vendas tenderão a decolar neste ponto ou um pouco depois dele. A partir de então, as vendas dos produtos antigos, baseados na velha tecnologia, também passam a sofrer declínios correspondentes. Com o tempo, as melhorias de T_2 tornam-se mais esparsas e o crescimento das vendas do novo produto fica mais lento. Caso surja nova tecnologia, o ciclo tende a repetir-se.¹⁵⁷

Um dos desafios da administração estratégica da inovação é identificar o ponto de inflexão de uma tecnologia em uso com uma nova tecnologia, isto é, quando investir numa nova tecnologia, o que formaria o gráfico definido nas figuras 12 e 13, onde novas tecnologias apresentam pontos de interseção, se intercalando de forma mais ou menos contínua (pontilhada).

¹⁵⁶ TELLIS, G. .J.; GOLDRER, P.N., 2002, p.149.

¹⁵⁷ Ibid., p. 147.

FIGURA 12 – A CURVA-S CONVENCIONAL DA TECNOLOGIA



FONTE: CHRISTENSEN, C. M.¹⁵⁸

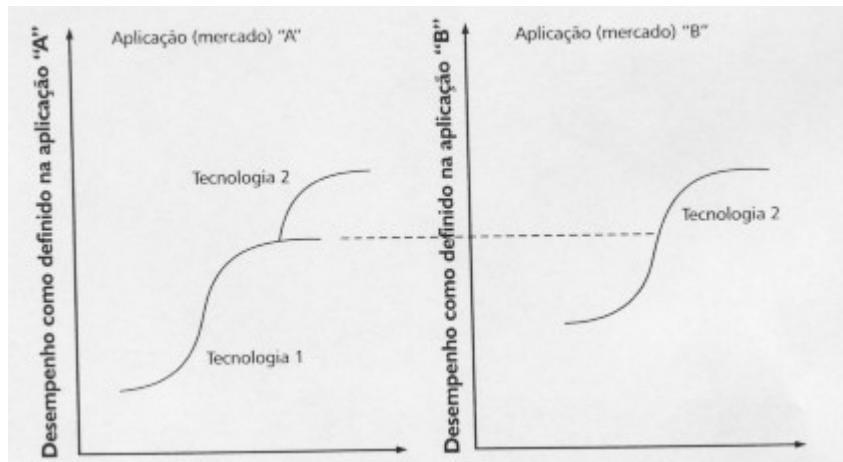
A curva em S tem se mostrado eficiente como preditora de sucesso das inovações incrementais. No caso das tecnologias de ruptura, outro padrão parece explicar melhor sua evolução. As inovações de ruptura geralmente melhoram em um ritmo paralelo com as antigas, não tendo um ponto de interseção.

O ponto de inflexão, se pode assim ser chamado, se dá na medida em que a tecnologia estabelecida e a nova tecnologia cruzam a linha de necessidade de mercado (fig. 13). Além disso, no caso das tecnologias de ruptura, percebe-se que sempre que elas ganham o mercado, elas introduzem um novo critério de escolha.

CHRISTENSEN analisou estes critérios ou valores para os disk drive de computadores (fig. 14). Inicialmente, a necessidade de mercado estava ligada à capacidade dos drives (dos PCs). Quando esta estava satisfeita e houve “excesso de capacidade” frente às necessidades, o critério de valor passou a ser tamanho físico. Com a capacidade excedida, a confiabilidade passou a ser destacada. A quarta fase está relacionada ao preço, que ainda não está superada (no gráfico).

¹⁵⁸ CHRISTENSEN, C. M., 2001, p. 44.

FIGURA 13 – A CURVA-S DA TECNOLOGIA DE RUPTURA



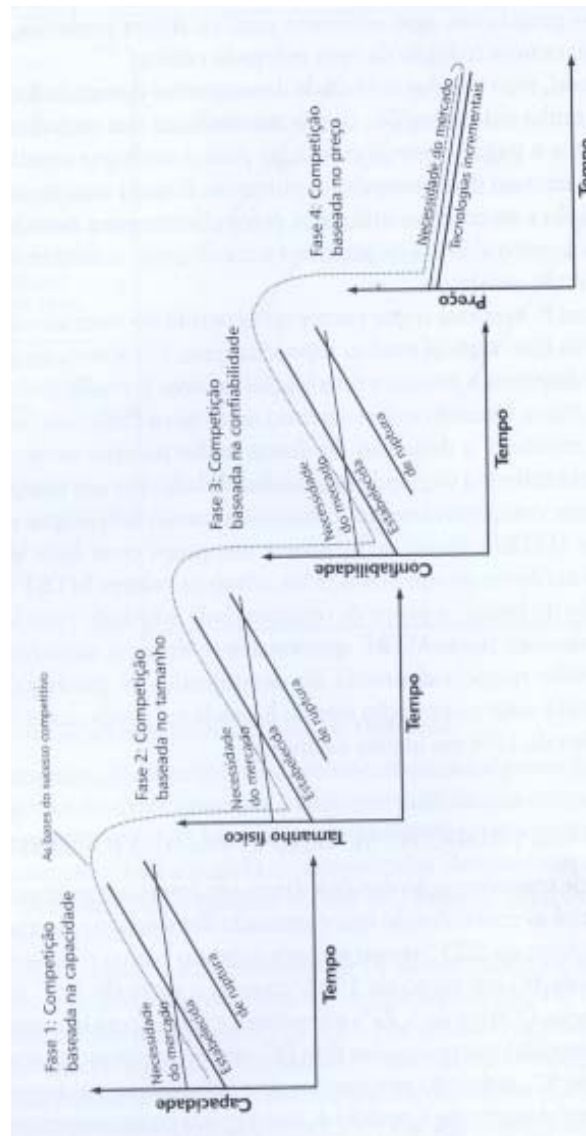
FONTE: CHRISTENSEN, C. M.¹⁵⁹

Em geral, são citados como critérios de hierarquia de compras a funcionalidade, a credibilidade, a conveniência e o preço. Isto é, quando nenhum produto atende a funcionalidade, este será o critério de escolha. Quando dois ou mais produtos atendem a este quesito, a credibilidade passa a ser outro fator determinante, e assim com a conveniência e o preço. Na medida em que ocorre esta evolução, gráficos de ciclo de produto vão se formando.

Assim, se estas melhorias ou mudanças forem oriundas de inovações incrementais, provavelmente resultarão de curvas em S (fig. 11). Se forem fruto de tecnologias de ruptura, provavelmente serão mais semelhantes a mostrada na figura 13.

¹⁵⁹ CHRISTENSEN, C. M.¹⁵⁹, 2001, pág. 44

FIGURA 14 – MUDANÇAS NAS BASES DE COMPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DO DISK DRIVE



FONTE: CHRISTENSEN, C. M. ¹⁶⁰

¹⁶⁰ CHRISTENSEN, C. M., 2001, p 198.

3.7 O PROCESSO DE INOVAÇÃO

O processo de inovação pode ser descrito de diferentes maneiras. Dois modelos são apresentados a seguir. O primeiro é constituído de quatro etapas, e embora elas tratem mais de produtos, podem ser aplicadas ao desenvolvimento de serviços e estratégias, fazendo-se as adaptações necessárias. As etapas são as seguintes:

- desenvolvimento do conceito (definição do potencial de mercado, orçamento financeiro, competidores potenciais, viabilidade técnica e implicações industriais);
- planejamento do desenvolvimento do produto (identificação dos departamentos envolvidos, contribuições interdisciplinares, modelo de comunicação entre envolvidos, desenvolvimento de cronograma);
- desenvolvimento (ciclos do design, prototipagem e construção de modelos , envolvendo os clientes) e
- finalmente, início da produção piloto (negociação referente a problemas existentes).¹⁶¹

O segundo modelo apresentado (fig. 15) também possui quatro etapas, que são distribuídas numa curva normal, relacionando cada etapa com o esforço a ser dispendido.

3.8 BARREIRAS ORGANIZACIONAIS À INOVAÇÃO

Embora seja reconhecida a necessidade implacável da inovação para manter a liderança do mercado, algumas atitudes predominantes nas organizações podem se tornar uma barreira as inovações. Cinco dessas atitudes são destacadas:

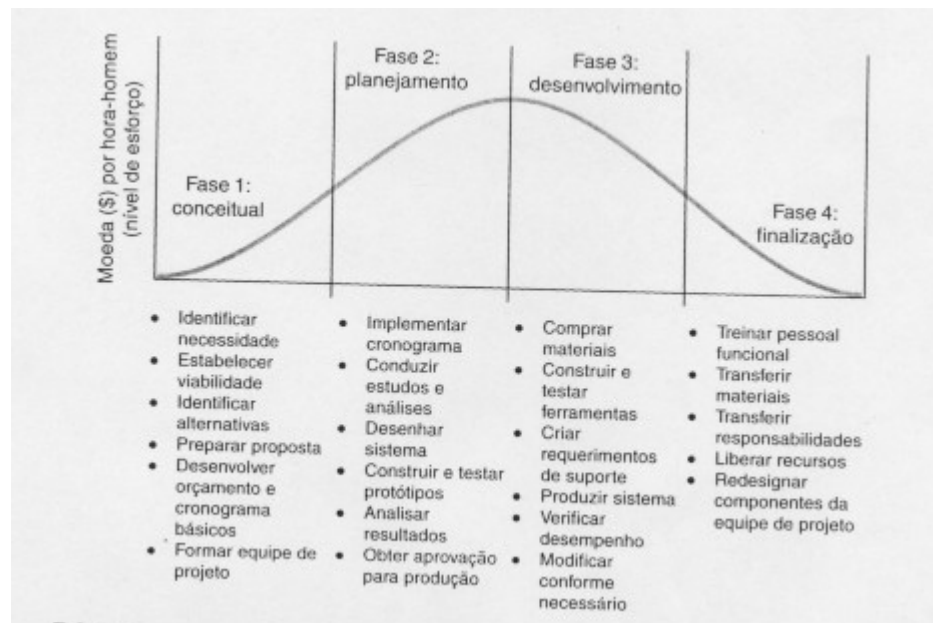
- Complacência: devido ao sucesso obtido com produtos atuais, a empresa pode se acomodar e seus gestores podem ficar desatentos quanto a novas oportunidades de inovar.
- Medo de canibalizar os produtos existentes: novos produtos, principalmente quando se baseiam em novas tecnologias, podem tornar obsoletos produtos atuais de sucesso. A hesitação em perder faixas atuais de venda e lucro podem retardar ou abortar a adoção de inovações.
- Burocracia: principalmente no caso de grandes empresas, o gerenciamento das atividades acaba exigindo regras, rotinas e procedimentos formais para avaliação das inovações, com vistas a decisões a serem tomadas. A consequência pode ser a

¹⁶¹ FONSECA, José M. L. **Innovation**: a property of complex adaptive social systems. 1998. 187 f. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Herfordshire. p. 56.

burocracia, o que por sua vez, pode tornar mais lento o processo de análise e desenvolvimento de uma inovação.

- Preocupação gerencial com clientes e concorrentes atuais: a preocupação predominante com o produto e o mercado presentes, no sentido de tirar o máximo de rendimento, não deixando margem de ação para a concorrência, pode deixar escapar oportunidades em tecnologias ou mercados emergentes, que poderão fazer a diferença em tempos posteriores.
- Ênfase em aspectos institucionais em detrimento dos talentos individuais: em geral, são pessoas que desenvolvem as inovações. A despreocupação em atrair, valorizar e reter talentos pode ser um fator limitante para a inovação.

FIGURA 15 – CICLO DE VIDA GERAL DE UM PROJETO



FONTE: CLELAND, D. I.; IRELAND, L.R.¹⁶³

3.9 A ORGANIZAÇÃO INOVADORA

A organização preocupada com a inovação deve procurar desenvolver diretrizes e práticas permanentes em quatro áreas da empresa, afim de atuar contra as barreiras a inovação. Estas áreas serão:

1. A organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. (...) diretrizes e práticas são necessárias para criar um clima empreendedor.¹⁶⁴

¹⁶² TELLIS, 2002, p. 154 e 179.

¹⁶³ CLELAND, D. I.; IRELAND, L.R., 2002, p. 190.

2. A mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação do desempenho de uma empresa como empreendedora e inovadora é obrigatória, bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho.
3. A administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoas e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas.
4. Existem alguns “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora.¹⁶⁵

Os “nãos” referidos no item 4 tratam do que não se deve fazer quando se quer inovar. O primeiro é uma advertência para não misturar unidades administrativas e empreendedoras. “Jamais coloque o componente empreendedor dentro do componente administrativo existente. Não faça da inovação um objetivo para os encarregados de conduzir, explorar e otimizar o que já existe”¹⁶⁶.

Da mesma forma, não se deve tentar inovar através da efetivação de “joint ventures” com empresas inovadoras. A inovação bem sucedida normalmente tem sido conduzida por equipes próprias, motivadas para o processo inovativo.

O segundo “não” trata da diversificação. A empresa deve centrar a inovação em áreas que ela conhece, no seu negócio. O processo inovativo normalmente, por si só, já é um desafio. Quando é uma diversificação em áreas não conhecidas, pode ser um fracasso certo.

O último “não” recomenda não inovar através da aquisição de empresas pequenas inovadoras. Culturas diferentes normalmente não dão certo. Salvo exceções, as pessoas da empresa comprada, principalmente se ela é menor que a compradora, tendem a sair da empresa em pouco tempo. o que a caracterizava

¹⁶⁴ Clima empreendedor, organização empreendedora, administração empreendedora e/ou perfil do empreendedor: trata do clima organizacional, da organização, da administração e/ou do perfil de quem conduz processos que levam à inovação bem sucedida (DRUCKER, 2002, Prefácio e A Título de Esclarecimento (do Tradutor).

¹⁶⁵ DRUCKER, 2002, p. 209.

¹⁶⁶ Ibid., p. 241.

deixa de existir, e ela passa a adquirir as condições da compradora, perdendo suas características inovadoras iniciais.

3.10 PRINCÍPIOS E CONDIÇÕES PARA A INOVAÇÃO

No processo que conduz a inovação, há ainda outras condições, chamadas de os “faça”, os “não faça” e condições para a inovação.¹⁶⁷.

Os “faça”, isto é, o que pode ser feito para facilitar a inovação, são:

- analisar de modo deliberado e sistemático as oportunidades existentes;
- analisar perceptivelmente as expectativas, valores e necessidades dos clientes e usuários, buscando olhá-los, escutá-los e questioná-los, frente as oportunidades identificadas;
- dirigir uma inovação para uma explicação específica, clara e deliberada, de modo simples e eficaz;
- começar de modo pequeno, o que exige menos investimento e possibilita acertos antes de atingir grandes escalas e visar a liderança dentro de um determinado meio desde o início, para garantir que a inovação será inovadora mesmo.

Os “não faça”, isto é, o que deve ser evitado como princípio, são:

- não tentar ser engenhoso demais, seja no *design* ou na execução, pois usuários normalmente serão pessoas comuns;
- não diversificar ou tentar fazer demais desde o início, pois isto pode dispersar a energia necessária para conduzir o processo até um final bem sucedido e,
- embora algumas inovações tenham um tempo de espera até se tornarem efetivas no mercado, não se deve inovar para o futuro, o tempo a ser considerado é o presente.

¹⁶⁷ DRUCKER, 2002, p. 189-195.

As condições são três:

1. *Inovação é trabalho*¹⁶⁸,
2. *Para alcançarem êxito, os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes e*
3. *A inovação é um efeito na economia e sociedade, na medida que pode possibilitar mudança de comportamentos das pessoas em geral.*

3.11 O PERFIL DO INOVADOR

As condições para a organização inovadora, assim como demais características do processo inovativo, podem ressaltar o perfil de um inovador. Em geral fala-se em empenho, talento, persistência, conhecimento, motivação, visão do mercado, características estas que podem fazer parte de diferentes perfis funcionais.

DRUCKER¹⁶⁹ ainda destaca que os inovadores, em geral, são conservadores, na medida em que não correm riscos indevidos. Pelo contrário, suas inovações são bem sucedidas, na medida em que analisam todas as alternativas e problemas potenciais, antes de se arriscar numa idéia.

Em geral, as habilidades ou características dos inovadores estão relacionadas a:

- Compreender as tecnologias empregadas ou associadas;
- ter sólidas habilidades interpessoais;
- compreender perspectivas de sistemas;
- compreender o processo gerencial
- compreender o contexto de decisões e
- gerar resultados.¹⁷⁰

3.12 A INOVAÇÃO SEGUNDO A COMPLEXIDADE

Para a Ciência da Complexidade as organizações são sistemas não lineares que têm capacidade para se comportar como estruturas dissipativas que operam com estabilidade e instabilidade ao mesmo tempo. A auto-organização

¹⁶⁸ Itálicos do autor: DRUCKER, 2002, pág. 194-195.

¹⁶⁹ DRUCKER, 2002, p. 196.

¹⁷⁰ CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro : Reichmann e Affonso, 2002. p. 276.

espontânea dos agentes da rede do sistema levam a resultados emergentes imprevisíveis, que podem levar, entre outras situações, a inovação.

Em outras palavras, nos sistemas não-lineares realimentados encontrados na natureza *emerge*¹⁷¹ um comportamento continuamente criativo e inovador. Na fronteira entre a estabilidade e instabilidade o sistema produz um fluxo infindável de formas novas e criativas. Pesquisadores que visem influenciar o resultado teriam de operar nas condições dessa fronteira – isto é, teriam de operar no contexto ou na situação em que ocorre o comportamento. Eles não podem determinar o que o sistema fará em termos específicos; tudo que podem fazer é causar algum padrão genérico de comportamento, caso as condições ambientais sejam criadas.¹⁷²

Da mesma forma, as organizações, como sistemas não-lineares podem captar energia ou informação do ambiente, que é então dissipada por todo o sistema, ocasionando, de certa forma, a sua destruição. Mas o sistema, ou a organização possui uma estrutura – a estrutura dissipativa, descrita por Prigogine, na forma de configurações irregulares capazes de renovação pela auto-organização, presente em todos os sistemas complexos.

Os sistemas dissipativos tem as seguintes propriedades:

- fazem uso da realimentação positiva para ampliar a flutuação no seu ambiente de forma a desordenar os padrões de comportamentos existentes. Como resultado, surgem eventualmente padrões de comportamento irregulares, fractais ou caóticos. Existe, assim, grande variedade individual dentro de uma estrutura.
- Existe estrutura, tanto quanto variedade. A estrutura toma a forma de correlações ou comunicações entre componentes individuais do sistema.
- Eles fazem escolhas em pontos críticos. Um sistema pode ter comportamentos qualitativamente diferentes devido a uma pequena mudança nos parâmetros de controle. O sistema subitamente passa de um tipo de comportamento para outro. A velha idéia de que pequenas mudanças têm pequenos efeitos não é a mais válida. Os sistemas dissipativos dispõem de múltipla escolha, e as conseqüências de uma determinada escolha, em vez de outra, podem ser grandes e imprevisíveis.
- Por vezes, eles subitamente evoluem por caminhos inesperados, que se tornam crescentemente complexos. O tempo e o espaço tem significância. A história do sistema é importante, e *uma nova ordem emerge sem intenção prévia*¹⁷³. Essa emergência significa que os resultados são uma surpresa (...) aqui, de novo, inexistência de evidência de sucesso.¹⁷⁴

¹⁷¹ Itálico do autor.

¹⁷² STACEY, 1995, p. 40.

¹⁷³ Itálico do autor.

¹⁷⁴ STACEY, 1995, p. 44.

Desta forma, para a Complexidade, colocadas as circunstâncias que envolvem um sistema não-linear, e conseqüentemente uma organização, a inovação pode emergir a qualquer momento, independente da informação que se tenha sobre o passado, nem da capacidade de processamento destas informações com vistas ao futuro.

Muitas vezes caberá somente uma alternativa: “promover uma inovação, promover uma mudança e ver o que acontece – para no fim se descobrir o destino ao se chegar lá”.¹⁷⁵

3.13 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A INOVAÇÃO

Ao final deste capítulo, apresenta-se um quadro resumo das características do processo de inovação (fig. 16), enquanto processo administrativo, técnico ou social.

FIGURA16 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Aspecto	Processo Administrativo	Processo Técnico	Processo Social
Direção	Do alto para baixo	Horizontal e integrado	Emergente da base
Natureza	Administrativa	Técnica	Política
Problema Chave	Oportunidade Reconhecimento e validação estratégica	Comunicações Coordenação e integração de processos	Política Capacidade de promover a inovação
Evolução	Seqüencial e programada	Sobreposta em seqüência	Tarefas por executor
Foco de controle	Estratégia Mercado Oportunidades	Mercado Oportunidades Competência Aquisição	Expectativas Ação participativa
Foco	Metas e objetivos	Meios, modos e recursos	Participação e contribuição
Clima	Formal Racional Sem ambigüidades	Expansão do conhecimento técnico	Heróico
Cultura	Burocrática	Científica	Inovadora
Natureza da inovação	Incremental	Incremental e radical	Destrutiva do consenso prévio

FONTE: FONSECA.¹⁷⁶

¹⁷⁵ STACEY, 1995, p. 46.

¹⁷⁶ Tese de doutorado Innovation: a property of complex adaptive social systems, José Manuel Lopes da Fonseca, 1998, pág. 15

Conforme o enfoque dado, podem variar a direção do processo, sua natureza, o problema chave que desencadeia o processo, a forma de evolução, o modo de controle, o foco do processo, o clima organizacional/social predominante, o tipo de cultura facilitadora e a natureza da inovação.

Na seqüência será tratado do aspecto da ética organizacional. Buscando ressaltar que, segundo a abordagem da Ciência da Complexidade, a inovação é inerente à vida humana, da mesma forma pode-se dizer o mesmo quanto ao comportamento ético.

3.14 ÉTICA ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento da ciência e da tecnologia tem impulsionado um processo de transformação social, que acontece em alta velocidade, alterando os modos de produção, o mercado de trabalho, os modos de vida, de distribuição de renda, as formas de comunicação e de adquirir conhecimentos.

Fragmentos, descontinuidade, caos, insegurança, depressão, incerteza, medo, desmotivação são palavras recorrentes que podem ser aplicadas à vida das pessoas, nas diferentes fases da vida que possam estar vivendo, e em todos os aspectos da mesma.¹⁷⁷

Uma das ênfases deste momento é a flexibilização, impressa também no mundo do trabalho, seja no perfil do trabalhador, seja nos modos de trabalhar. Embora as empresas ainda valorizem trabalhadores pontuais, honestos, responsáveis, dedicados e confiáveis, exigem também que sejam ágeis, abertos a mudanças, que assumam riscos e responsabilidade, dependam cada vez menos

¹⁷⁷ NICILACI-DA-COSTA, Ana M. Quem disse que é proibido ter prazer on line? Identificando o positivo no quadro de mudanças atual. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 22, n. 22, p. 12-21, 2002. .

de leis e procedimentos formais e que tenham níveis de instrução cada vez mais elevados (fig. 17), complementados continuamente, ao longo da vida.¹⁷⁸

A acentuada importância dada à flexibilidade no trabalho tem mudado o próprio significado do trabalho e palavras empregadas no seu processo. “Carreira, por exemplo, significava originalmente, na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira”.¹⁷⁹

Era a carreira das muitas pessoas que começavam a trabalhar numa empresa, progrediam ao longo dos anos através de promoções funcionais e salariais até a aposentadoria. A estabilidade era valorizada e reconhecida por poucas mudanças de emprego durante a vida.

No momento atual, carreiras deste tipo são restritas a poucas áreas e pessoas e muitas vezes, são considerados como um sinal de falta de flexibilidade ou acomodação.

FIGURA 17 – EMPREGO E EDUCAÇÃO EM 1990 E PROJEÇÃO PARA 2005¹⁸⁰

Classificação dos Empregos	1990 %	2005 % Projeção	% de Mudança
Empregos que não exigem diploma universitário	81,0	78,1	-2,9
Empregos que exigem diploma universitário	19,0	21,9	2,9
Emprego específico que exige diploma universitário			
- Executivo, administrativo e chefia	5,5	6,2	0,7
- Especialidades liberais	9,6	10,8	1,2
- Técnicos	1,0	1,4	0,4
- Representantes e supervisores de venda	1,8	2,3	0,5
- Todas as demais ocupações	0,9	1,1	0,2
Número total de trabalhadores	122.573.000	147.191.000	

FONTE: SENNETT.¹⁸¹

¹⁷⁸ GADNER, H. **O verdadeiro, o belo e o bom**: os princípios básicos para uma nova educação. Rio de Janeiro : Objetiva, 1999. p. 281.

¹⁷⁹ SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 5. ed. Rio de Janeiro : Record, 2001. p. 9.

¹⁸⁰ Referência Estados Unidos da América.

Se carreira no sentido antigo está com uso menor, a palavra “job” [serviço, emprego], em inglês do século quatorze, queria dizer um bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça de um lado para outro. “A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido arcano de *job*, na medida em que as pessoas fazem blocos, partes de trabalho, no curso da vida”.¹⁸² São os trabalhadores temporários, terceirizados, contratados por obra, que mudam diversas vezes de atividade ou emprego durante a vida.

Por outro lado, o trabalho continua a ter um papel fundamental na vida das pessoas, fazendo parte do processo de formação da identidade pessoal e de inserção social de cada um.

Em geral, o ser humano é treinado desde a infância a reconhecer a importância e o valor do trabalho na sua vida, e para boa parte das pessoas, a identidade vocacional é um dos componentes da identidade geral. Ter um emprego valorizado aumenta a auto-estima e facilita o desenvolvimento de uma identidade mais estável e segura.¹⁸³

Neste contexto, fala-se em qualidade de vida no trabalho, quando se alia o atendimento das expectativas relativas a atividade profissional com a concretização de desejos e necessidades, englobando aspectos objetivos e subjetivos do trabalho, bem como afetivos e sociais e que constituem esta identidade pessoa.¹⁸⁴

O aspecto objetivo do trabalho engloba fatores como renda, emprego, objetos possuídos, habitação. Os subjetivos incluem a segurança, a privacidade, o afeto, a motivação, o apoio e o reconhecimento.

Os aspectos afetivos e sociais estão relacionados aos relacionamentos estabelecidos ao longo da vida no trabalho. Os afetivos, mais ligados às amizades

¹⁸¹ SENNETT, 2001, p. 184.

¹⁸² *Ibid.*, p. 9.

¹⁸³ VASCONCELOS, Z. B. et. al. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 22, n. 3, p. 46-53, 2202.

¹⁸⁴ ABREU, K. L. de et. al. Estresse ocupacional e síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 22, n. 2, p. 22-29, 2202.

constituídas, que possam permitir compartilhar preocupações, amarguras, alegrias.

Os sociais estão mais associados à possibilidade de conhecer pessoas, que passam a ser colegas, vizinhos, simples conhecidos, e que poderão posteriormente fazer parte das relações pessoais mais aprofundadas, se constituindo em relações afetivas propriamente ditas.

De outra forma, se o trabalho constitui fator importante para sua realização pessoal, além da questão de sobrevivência no modelo econômico vigente, as transformações tecnológicas oriundas da aplicação maciça da automação e informatização do trabalho, são áreas de oportunidade e exclusão.

As mudanças foram e são oportunidades, enquanto trouxeram ganhos de produtividade e lucratividade, melhor qualidade dos produtos e processos, na medida em que máquinas substituíram muitas rotinas insalubres ou de periculosidade ou onde as pessoas tinham que empreender muita força física ou ainda eram expostas a processos extremamente rotineiros. Também trouxe novas oportunidades em área como a informática, o design, o marketing, a publicidade e a administração.¹⁸⁵

As exclusões vieram com a diminuição de vagas (fig. 18 e 19), os contratos de trabalho por prazos determinados, os trabalhos de tempo parcial e uma outra série de tipos de empregos, no Brasil em específico o aumento do trabalho informal, que tem levado a precarização no trabalho, considerada esta como a condição de trabalho diversificado e descontínuo, com diminuição de benefícios sociais e garantias trabalhistas conquistadas, em detrimento dos empregos homogêneos e estáveis anteriores a este período.¹⁸⁶

¹⁸⁵ DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo : SENAC, 2002.

¹⁸⁶ LIMA, Júlia C. C. Solidão e contemporaneidade no contexto das classes trabalhadoras. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 21, n. 3, p. 52-65, 1999; JOÃO PAULO II, **O trabalho humano**. 11. ed. São Paulo : Paulinas, 1999; CASTELLS, 2001.

FIGURA 18- EMPREGO POR INDÚSTRIAS ESCOLHIDAS, COM PROJEÇÕES, 1979 a 2005¹⁸⁷

Indústria	Emprego (1000)			Taxa Crescimento Anual	
	1979	1992	2005	1979-92	1992-2005
Manufaturas	21.040	18.040	17.523	- 1,2	-0,2
Finanças, seguros e bens mobiliários	4.975	6.571	7.962.	2,2	1,5
Oferta de serviços pessoais	508	1.649	2.581	9,5	3,5
Serviços de computação e processamento de dados	271	831	1.626	9,0	5,3
Governo federal	2.773	2.969	2.815	0,5	-0,4
Governo estadual e local	13.174	15.683	19.206	1,4	1,6

FONTE: SENNETT.¹⁸⁸

FIGURA 19 – POPULAÇÃO OCUPADA POR SETORES, SEGUNDO AS PESQUISAS NACIONAIS POR AMOSTRA DE DOMICÍLIO (PNADs) – 1992 e 1999

Setor	1992		1999	
	Milhões	%	Milhões	%
Agrícola	18,4	28,3	17,4	24,2
Indústria de transformação	8,3	12,8	8,4	11,6
Construção civil	4,0	6,2	4,8	6,6
Outras indústrias	0,9	1,4	0,8	1,1
Comércio	7,9	12,1	9,6	13,4
Prestação de serviços	11,5	17,7	13,9	19,3
Outros serviços	9,6	14,8	12,5	17,3
Administração pública	3,0	4,6	3,3	4,6
Total da população ocupada	65,2	100	71,7	100

FONTE: DOWBOR¹⁸⁹.

As abordagens que tentam explicar estas condições menos favoráveis algumas vezes são centradas em algumas simplificações. Três delas serão apresentadas. A primeira diz que a diminuição de vagas é uma simples transição,

¹⁸⁷ Dados para os Estados Unidos, com previsão de crescimento moderado.

¹⁸⁸ SENNETT, 2001, p. 177.

¹⁸⁹ DOWBOR, 2002, p. 30.

onde o emprego não é perdido, mas transformado, pois está havendo um crescimento grande da área dos serviços.

Ocorre que muitas atividades que são classificadas como serviços, estão ligadas a atividades que foram terceirizadas ou tornadas temporárias, tanto na agricultura como nas indústrias, com condições salariais ou de trabalho diferentes das situações anteriores.

Na agricultura, é o caso da inseminação artificial, silagem ou análise de solo ou adubação. Na indústria, um dos exemplos mais típicos é a descentralização, diga-se terceirização, do processo produtivo de autopeças e montagem dos veículos.¹⁹⁰

Uma segunda simplificação diz que a tecnologia vai mesmo suprimir o emprego, excluindo trabalhadores de maneira generalizada. O emprego efetivamente está sendo em parte suprimido, mas também está sendo substituído, em função de deslocamentos diferenciados segundo setores, regiões, níveis de formação de mão-de-obra e outras variáveis.

Exemplo típico neste aspecto, a nível mundial, foi o caso dos profissionais da Índia na área de informática, mais especificamente na produção de software, que estão presentes nos principais centros do mundo. Os indianos têm formação acadêmica em universidades de língua inglesa, possuem boa qualificação e tem um salário mais baixo.

Em meados da década de 90, “pelo preço de um suíço podemos empregar três indianos. O simples fato de mudar o local de faturamento economizou 120 empregos e custos de oito milhões de francos por ano”¹⁹¹.

No caso do Brasil, são conhecidos os deslocamentos de diversas empresas do ramo calçadista do Rio Grande do Sul para o Nordeste em função da mão-de-obra mais barata e de diversas indústrias que saíram de São Paulo, maior pólo industrial do Brasil, e foram para cidades menores, por diferentes motivos: menor desenvolvimento dos sindicatos, menos poluição, melhor qualidade de vida, incentivos fiscais e também salários mais baixos.

¹⁹⁰ DOWBOR, 2002.

¹⁹¹ MARTIN, 1999, p. 143.

Outro deslocamento ocorre pela valorização de algumas áreas em detrimento de outras. A automação nas indústrias e bancos propiciou a diminuição de um número expressivo de vagas, enquanto, como já citado, valorizou atividades nas áreas de *design*, marketing, publicidade, advocacia e administração, que juntos podem compor, muitas vezes, três quartos do valor dos produtos comercializados.¹⁹²

Outra simplificação que se faz está relacionada à questão da formação profissional, mais especificamente, no caso da educação formal. É comum se deixar a cargo do trabalhador a questão da educação ou da sua adaptação ao novo sistema de trabalho, dizendo-se que se ele não consegue emprego, é por que não cuidou da sua empregabilidade.

Realmente, foi-se o tempo que uma formação técnica ou acadêmica era suficiente para toda a vida de trabalho, mas de outra forma, há pessoas capacitadas ou que estão buscando sua capacitação e que não conseguem emprego, porque o número de empregos diminuiu e não houve geração suficiente para empregar os desempregados ou os jovens que estão buscando o mercado de trabalho.

Dois exemplos fora do Brasil. Em 1996, mais de seis milhões de pessoas aptas para trabalhar não encontravam emprego fixo na Alemanha, o maior número desde a unificação alemã. Segundo prognósticos, até o final do ano 2000, mais de 1,5 milhões de emprego poderiam ser cortados. Na Áustria, a cada ano, 10.000 mil postos são cortados na área industrial, não havendo uma compensação nos dois casos e incluindo pessoas qualificadas também.¹⁹³

O Brasil, por sua vez, tem uma população de 170 milhões de habitantes, dos quais 107 são considerados como população em idade ativa (PIA), entre 16 e 64 anos. Como muitas pessoas optam por não trabalhar, a população considerada economicamente ativa para a ser de 79 milhões.

Este “optar¹⁹⁴” acaba sendo questionado. Para o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, quem não está procurando emprego na semana da

¹⁹² DOWBOR, 2002, p. 17.

¹⁹³ MARTIN, 1999.

¹⁹⁴ Aspas da autora.

pesquisa não está desempregado e faz parte dos inativos, mantendo as estatísticas de desemprego mais baixas, em média, em torno de 9,4 %.¹⁹⁵

Já o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos, inclui como desempregados os que não estão procurando emprego porque desistiram de procurar – é o desemprego por desalento, e neste caso, os desempregados representam em torno de 18 % da população economicamente ativa.

De outro modo, se em torno de 40 % das pessoas empregadas tem baixa escolaridade e muitos são poucos produtivos por desnutrição ou outros problemas de cunho sócio-econômico, no quadro de desempregados há pessoas qualificadas, principalmente jovens em busca do primeiro emprego.

No Brasil, especificamente quanto aos recém formados, eles compõem 20 % da população economicamente ativa e representam 44 % de todos os desempregados. Assim, a questão da empregabilidade acaba sendo outra simplificação que não dá conta de toda a realidade.¹⁹⁶

Nesta situação da transição e do deslocamento de emprego e conseqüentemente do desemprego, as empresas transnacionais têm papel de destaque. Num clima de pós-Guerra Fria, os negócios converteram-se numa força poderosa em escala mundial, de tal forma que rivalizam muitas vezes como entidades estatais constituídas.¹⁹⁷

Centros de Design centralizados, utilizando técnicas de desenvolvimento de produtos como a engenharia simultânea, tem definido padrões de consumo a nível mundial, regulando o mercado a nível mundial e novamente, diminuindo vagas nas estruturas afiliadas.

De outra forma, áreas jurídicas e contábeis das grandes empresas tem permitido uma lucratividade cada vez maior, através do aproveitamento do que há de melhor ou possível dentro dos sistemas fiscais e contábeis financeiros de cada

¹⁹⁵ DOWBOR, 2002.

¹⁹⁶ DOWBOR, 2002; COSTA, J. E. Ficou mais difícil. VEJA, São Paulo, n. 22, ed. 1805, p. 64-65, jun. 2003.

¹⁹⁷ GARDNER, 1999.

Estado onde atuam, diminuindo a arrecadação nos países sede ou das afiliadas, sem possibilidade de algum recurso dos órgãos das Receitas Federais.

A diminuição de receitas tem implicado no corte de benéficos sociais ao sistema como um todo, mas principalmente aos atingidos pela precarização do trabalho. Em geral, é realizada a seguinte operação:

O método mais simples, no jargão dos peritos, é o “*transferpricing*”¹⁹⁸, que exige como base uma sociedade integrada de filiais e sucursais que transponham fronteiras. Como comercializam entre si produtos semimanufaturados, prestação de serviços ou somente licenças, as firmas podem lançar praticamente qualquer montante de despesas para si mesmas. Por isso, os gastos de empresas que operam em escala transnacional sempre acabam sendo mais altos onde as alíquotas fiscais são maiores. Opostamente, afiliadas situadas em paraísos fiscais ou em zonas de impostos baixos sempre obtêm ganhos exorbitantes, mesmo que mantenham por lá apenas um escritório com fax e dois empregados.¹⁹⁹

Se o quadro apresentado pode parecer desanimador, do ponto de vista das relações, da solidariedade humana e da qualidade de vida no trabalho, algumas inovações têm surgido, na tentativa de dirimir as dificuldades surgidas neste contexto apresentado.

Elas podem ser ainda insipientes, mas ao longo do tempo, poderão representar novas alternativas no regaste do respeito aos indivíduos que tem ficado a margem do sistema, seja numa forma radical ou mais sutil (desempregado permanente ou com trabalho precarizado) ou mesmo de uma administração empresarial mais preocupada com a comunidade onde está inserida. Antes de tratar destas alternativas, porém, cabe uma breve análise sobre a questão da ética.

3.15 ÉTICA – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E DO CONTEXTO

O conceito de ética tem diferido ao longo do desenvolvimento da humanidade. Para os gregos, o ideal ético estava na busca teórica e prática da idéia do Bem; na busca da felicidade, “entendida como uma vida bem ordenada, uma vida virtuosa, onde as capacidades *superiores*”²⁰⁰ do homem tivessem a

¹⁹⁸ Itálico e aspas do autor.

¹⁹⁹ MARTIN, 1999, p. 276.

²⁰⁰ Itálico do autor.

preferência, e as demais capacidades não fossem, afinal, desprezadas, na medida em que o homem, ser sintético e composto, necessitava de muitas coisas²⁰¹ ou no viver de acordo com a natureza, em harmonia cósmica.

Para o cristianismo, os ideais éticos se identificavam com os valores religiosos. O homem vivia para conhecer, amar e servir a Deus, diretamente e em seus irmãos. Entre os séculos XV e XVIII, o grande ideal ético foi o lema da Revolução Francesa: liberdade, igualdade e fraternidade. Outra corrente deste período destacava o ideal da autonomia individual, devendo ser o homem um ser racional, autônomo, auto determinado, que agia segundo a razão e a liberdade²⁰².

Já na segunda metade do século XX, o foco do comportamento ético dava atenção ao discurso sobre as ações humanas, a nível individual ou grupal, seus verdadeiros interesses, fossem materiais, econômicos ou políticos, buscando fazer uma crítica sobre o que se fala e o que se faz, em favor de interesses específicos.

O objetivo desta introdução não é esgotar ou aprofundar o conceito de ética, mas apresentar alguns pontos que ajudem a destacar que por mais que variem os enfoques filosóficos ou as condições históricas, algumas idéias centrais geralmente estão sempre presentes quanto o assunto é ética.

A primeira é a distinção entre o bem e o mal. Agir eticamente é agir de acordo com o bem. A segunda idéia central trata da definição do que é bem, que é bastante complexa e pode variar de acordo com o sujeito histórico que está agindo. A terceira trata do sujeito ético, seja uma pessoa em particular ou aquela que representa uma equipe ou uma organização. São os indivíduos que tomam decisões éticas ou não.²⁰³ Por sua vez, a pessoa não nasce ética. O ser ético vai se desenvolvendo ao longo da vida, num processo bio psico social, ou seja, a condição de vir a ser um ser ético passa pelo processo de desenvolvimento da personalidade.

²⁰¹ VALLS, A. L. M. **O que é a ética**. 9. ed. São Paulo :Brasiliense, 1994. p. 43.

²⁰² Id.

²⁰³ PONCHIROLLI, O.; LIMA, J. E. de S. Ética empresarial. **Coleção gestão empresarial**, n. 5, FAE Business Scholl. Curitiba : Gazeta do Povo, 2002.

Assim, diz-se que uma pessoa “é considerada ética quando possui uma personalidade bem integrada, ou seja, tenha maturidade emocional que permita lidar com situações conflitantes, que tenha vida interior equilibrada e um bom grau de adaptação à realidade do mundo (...) é necessário, então, para esta relação um mínimo de identificação com o outro, além da consciência de que este outro é um ser racional como o próprio eu)”.²⁰⁴

Ou, dito de outro modo, todo desenvolvimento verdadeiramente humano, que implique numa postura ética, “significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana”.²⁰⁵

Assim, “o homem é um “animal ético”²⁰⁶ - ético em potencialidade, ainda que, infelizmente, na realidade não o seja. Sua capacidade de juízo ético – como a liberdade, a razão e as outras características exclusivas do ser humano – baseia-se na consciência de si mesmo”²⁰⁷ que é adquirida ao longo da vida.

Uma das críticas feita ao modelo flexível que vivemos, em constante mudança tem a ver com a implicação que este processo poderá ter sobre a formação do caráter e sobre o comportamento ético dos indivíduos. Para SENNETT, valores éticos e caráter estão intimamente ligados.

Para os antigos anglófonos, e na verdade escritores que remontam à antiguidade, não tinham dúvida sobre o significado de “caráter”: é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. Horácio escreve que o caráter de alguém depende de suas ligações com o mundo. Neste sentido, “caráter” é um termo mais abrangente que seu rebento mais moderno “personalidade”, pois este se refere a desejos e sentimentos que podem apostemar por dentro, sem que ninguém veja.

O termo caráter concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de uma finalidade no futuro. Da confusão de sentimentos em que todos estamos em algum momento em particular, procuramos salvar e manter alguns; esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem.

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdades e compromissos

²⁰⁴ CASTRO, D. A. de. Psicologia e ética em cuidados paliativos. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 21, n. 3, p. 44-51, 1999. p. 48.

²⁰⁵ MORIN, 2002, p. 55.

²⁰⁶ Aspas do autor.

²⁰⁷ MAY, Rollo. **O homem em busca de si mesmo**. 18. ed. Petrópolis : Vozes, 1991.

mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas? Estas são questões sobre o caráter impostas pelo capitalismo flexível.²⁰⁸

3.16 AS ORGANIZAÇÕES ÉTICAS

A ética nas organizações predominantemente é a ética da responsabilidade²⁰⁹, seja pela decisão do que produzir, do como produzir, sobre os níveis de qualidade dos produtos e serviços; seja sobre como remunerar, lucrar ou que benefícios pessoais ou organizacionais os negócios podem propiciar em detrimento do negócio da organização (propinas, favores, brindes, subornos e chantagens) ou pelas conseqüências sobre o meio ambiente.

Muitas empresas tem definido seus valores éticos, os quais são divulgados juntamente com a missão e os valores, junto à organização. Um exemplo de declaração de valores pontuada por valores éticos e que inclui a questão do desempenho, aceitação da mudança e inovação, a remuneração e ultrapassa a organização, quando inclui preocupações com o meio ambiente, foi desenvolvida pela *East Midlands Electricity*, empresa inglesa:

A empresa gere-se por um conjunto de normas e valores éticos que incluem:

1. A observância não apenas da letra mas também do espírito da lei, bem como das normas aceitas de comportamento.
2. Integridade e honestidade em toda a nossa conduta.
3. O respeito pelo indivíduo.
4. A inovação, a procura e a aceitação da mudança, bem como a pronta adoção de quaisquer novas técnicas relevantes.
5. Elevadas normas de desempenho para todos os funcionários, bem como predisposição para reconhecer e premiar o trabalho bem realizado.
6. Cortesia, preocupação e qualidade na apresentação pessoal, na linguagem e na aparência.
7. Preocupação com o meio ambiente.²¹⁰

²⁰⁸ SENNETT, 2001, p. 10.

²⁰⁹ PONCHIROLLI, 2002.

²¹⁰ STACEY, R. **Pensamento estratégico e gestão da mudança**. Lisboa : Dom Quixote, 1998. p. 164.

Valores éticos têm sido buscados nas organizações também porque podem gerar lucros. De um modo geral, as pessoas tem se preocupação com a ação das organizações sobre as comunidades.

Empresas poluidoras, que não respeitam a legislação, que demoram ou não tomam uma ação rápida em caso de conflitos podem ter dificuldades com seus clientes.

Um exemplo de ação rápida e satisfatória foi dado pela Johnson & Johnson, na década de 80, quando teve problemas com o Tylenol, que foi a causa de morte por envenenamento de sete pessoas em Chicago, nos Estados Unidos.

A empresa recolheu imediatamente o medicamento. Teve um prejuízo com a produção refugada e todo o processo de recolhimento do produto, baixa momentânea nas vendas pela falta de credibilidade do produto e custos com publicidade para explicar o fato e resgatar o mercado posteriormente.

Justamente pela ação rápida, rapidamente retomou o mercado, com uma imagem de confiança.²¹¹

Durante o desenvolvimento do processo produtivo, uma organização pode manifestar como atua frente a sua responsabilidade ética, ações como:

- tornar público o posicionamento ético da organização;
- publicar códigos de ética;
- proceder a auditoria ao desempenho ético;
- a tomada explícita, pela administração, de decisões éticas;
- organizar seminários sobre ética;
- solicitar opiniões éticas aos intervenientes;
- estabelecer por escrito regras éticas e as sanções;
- responder de forma *ad hoc* aos desafios éticos;
- cumprir com o espírito da lei;
- cumprir com a letra da lei;
- tomar medidas que minimizem a exposição pública das questões éticas;
- desafiar o *status quo*..²¹²

Outro aspecto que tem relação com procedimentos éticos e que se relaciona mais com o respeito ao indivíduo por parte da organização e que tem se tornado problemático no contexto atual das organizações, é o assédio moral,

²¹¹ PONCHIROLLI, 2002.

²¹² STACEY, 1998, p. 171

causado por atitudes que desqualificam, desmoralizam, desacreditam o funcionário, e muitas vezes o levam a pedir demissão.

São exemplos destas atitudes: parar de cumprimentar, ignorar a presença, menosprezar ou ironizar o trabalho em público, deixar sem ocupação, transferir de setor com intenção deliberada de isolar e retirar os instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador.

Muitas pessoas se submetem porque tem medo de ser demitidas e como precisam do emprego para sobreviver, acabam se sujeitando-se até o fim – pedir demissão ou ser demitido.²¹³

Até o ato final, sair da empresa, além dos problemas de baixa produtividade, acabam ocorrendo alterações na saúde física e psicológica, tais como insatisfações, insegurança, crises de identidade, estafa, estresse, depressão, Síndrome de BURNOUT²¹⁴, alterações no sono e no apetite, ou nos hábitos relativos ao álcool, cigarro ou outras drogas.

Estes problemas acabam se estendendo para depois que o funcionário sai da empresa e também na sua vida fora do trabalho: família, amigos, vizinhos e outros grupos²¹⁵.

Pela incidência cada vez mais frequente destas doenças, muitos trabalhos acadêmicos tem sido realizados nas áreas de medicina e saúde do trabalho. Num deles, chegou-se a conclusão de que a saúde mental só começou a merecer atenção quando começaram os problemas de produtividade já nos últimos anos do século XX.

A psiquiatra Sílvia Jardim, em entrevista a revista Veja, encerrou a reportagem sobre a saúde dos trabalhadores dizendo “no início da Revolução Industrial foi preciso dar atenção aos limites físicos do homem para conter a

²¹³ JARDIM, Sílvia. Entrevista concedida a Lucila Soares. “Cale a boca, incompetente”. **VEJA**, São Paulo, n. 43, ed. 1724, p. 102-109, out. 2001.

²¹⁴ Síndrome de Bournout – “síndrome na qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas não lhe importam mais e qualquer esforço lhe parece inútil (ABREU, 2002, pág. 23).

²¹⁵ ABREU, 2002; SOARES, 2001.

mortalidade nas fábricas. Agora, o mesmo tem de acontecer com os limites psíquicos.”.²¹⁶

Tendo se destacado o papel do indivíduo no ato ético, a influência de seu desenvolvimento pessoal e do contexto histórico sobre a formação do comportamento ético, bem como algumas implicações para as organizações, apresenta-se algumas alternativas para se tentar trabalhar mais eticamente com os indivíduos excluídos do sistema de trabalho ou nas organizações.

3.17 AS ALTERNATIVAS INOVADORAS

As alterações do mundo do trabalho são irreversíveis. Suas conseqüências também – os excluídos, a necessidade de formação permanente, a necessidade de adaptação há um mundo que ainda tem muito de desconhecido. Relembrar o passado não constitui uma alternativa viável.

Algumas cidades têm desenvolvido projetos que acabam beneficiando um bom número de desempregados pelo sistema, dando-lhes novas perspectivas. Três exemplos serão apresentados.²¹⁷

Um deles foi desenvolvido pelas prefeituras do Grande ABC, em parceria com a UNICAMP, visando diminuir o impacto causado pela saída de muitas empresas da região. O trabalho é na área de plásticos e envolve pequenas empresas formadas por trabalhadores que estavam desempregados, os quais tem como clientes os supermercados da região.

Outro exemplo foi desenvolvido pela prefeitura de Santos, que promoveu uma limpeza das praias da cidade, utilizando como fonte de mão-de-obra um cadastro de pessoas desempregadas. A administração foi efetuada diretamente pela prefeitura, com recursos do próprio município.

Em Belo Horizonte, o prefeito retirou a verba da merenda escolar de grandes empresas intermediárias e a repassou para pequenos produtores do cinturão verde da cidade, que aumentaram sua produção, sem haver os intermediamentos comuns no setor.

²¹⁶ JARDIM, Sílvia. Entrevista concedida a Lucila Soares. “Cale a boca, incompetente”. **VEJA**, São Paulo, n. 43, ed. 1724, p. 102-109, out. 2001. p. 109.

²¹⁷ DOWBOR, 2002, p. 72 e seguintes.

Este tipo de política social pode minimizar o efeito das mudanças na vida dos trabalhadores, permitindo que continuem com uma fonte de sustento, talvez bem mais limitada que as condições anteriores, principalmente para aqueles que tinham um emprego em indústrias relativamente organizadas, com um leque de benefícios sociais, que permitiam uma certa estabilidade, mas não deixa de ser uma alternativa..

3.18 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ÉTICA ORGANIZACIONAL

O objetivo da segunda parte deste capítulo, a ética organizacional, sem esgotar ou aprofundar demasiadamente a problemática tratada, foi trazer a tona uma das conseqüências advindas das mudanças e inovações no mundo do trabalho, principalmente nos últimos anos, qual seja, o desemprego para um número maior de pessoas do que o número daqueles para quem elas são ou foram uma oportunidade de realização profissional.

De outra forma, o processo inovativo é necessário, inevitável, crucial, questão de sobrevivência. Também é verdade que muitos ficaram e ficarão pelo caminho e sem condições de retomar seu trabalho. Há previsões que no século XXI, 20 % da população em condições de trabalhar será suficiente para manter o ritmo da economia mundial. Os demais 80 % estarão desempregados.²¹⁸

Igualmente, pouco se sabe ainda sobre as conseqüências que a flexibilidade do mundo atual vai gerar sobre as pessoas²¹⁹.

Assim, as questões da ética organizacional e da solidariedade social passam a ter m relativo destaque. Além de questionarem e se tornarem quase que uma pedagogia para sensibilizar as pessoas a tratarem com respeito aqueles indivíduos que vão ficando a margem do sistema, elas devem ser implementadas “não somente como ferramentas gerenciais porque podem propiciar maiores lucros, mas por serem moralmente corretas e socialmente justas”.²²⁰

²¹⁸ MARTIN, 1999

²¹⁹ DOWBOR, 2002; SENNETT, 2001; PONCHIROLLI, 2002.

²²⁰ BARBOSA, L. A diversidade no seu devido lugar. **Exame Guia de Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo, parte integrante da ed. 754 da revista Exame, p 41-42, 2001, p. 42.

4 TIPOLOGIAS

A psicologia de tipos específicos de caráter até o momento mal começou a ser esboçada – nossas conferências talvez sirvam como uma migalha de contribuição à estrutura. A primeira coisa que se deve ter em mente (sobretudo se nós mesmos pertencemos ao tipo clérico-acadêmico-científico, o tipo oficial e convencionalmente “correto”, o tipo “bastante respeitável” para quem ignorar os outros é uma tentação irresistível) é que nada pode ser mais estúpido do que fingir desconhecer fenômenos de nossa realidade simplesmente porque somos incapazes de tomar parte em algo como esses fenômenos.²²¹

4.1 INTRODUÇÃO

Uma organização, segundo McGregor²²², pode ser definida como um sistema sociotécnico, constituído pela organização de pessoas e envolvendo várias tecnologias. Para ele, o sistema existe em virtude do comportamento das pessoas.

De outro modo, no ambiente de negócios de hoje, o gerenciamento sustentado da inovação é vital para as organizações. Inovar depende de uma série de fatores, entre eles, os indivíduos, os arranjos organizacionais e a organização informal²²³.

Por sua vez, se as organizações forem vistas dentro de uma abordagem sistêmica, elas podem ser consideradas como sistemas vivos, abertos e sociais, em constante evolução e que se sustentam nas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos que as compõem, ou seja, parece que “o cimento que as mantém é essencialmente psicológico”²²⁴.

A Ciência da Complexidade, por fim, veio enfatizar que as organizações, podem ser consideradas como sistemas não lineares, operando na proximidade do caos, entre a ordem e a desordem, auto-organizando-se constantemente para

²²¹ WILLIAM JAMES. THE VARIETIES OF RELIGIOUS EXPERIENCE, Nova York : Longmans Green, 1902, citado em Perfil de Águia, de Michael MACCOBY, p. 25, 1977.

²²² MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa : Clássica LCE, 1965.

²²³ TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizando-se para a Inovação. In: STARKEY, Ken (ed.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo : Futura, 1997. p. 166.

²²⁴ KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo : Atlas e INL, 1973. p. 49.

sua adaptação, mantendo ou inovando frente a um ambiente que se apresente²²⁵. Esse constante movimento passa pelas pessoas que compõem a organização, interagindo com todas as forças do ecossistema.

Desta forma, quer se destacar, que uma das maneiras de conhecer a dinâmica de uma organização, nas suas diferentes interfaces, passa pelo entendimento do comportamento das pessoas que a compõem, enquanto indivíduos ou grupos que interagem e utilizam de métodos, processos e recursos para realizarem seu trabalho²²⁶.

O conhecimento do comportamento pode envolver a contribuição de várias ciências, que abordam diferentes aspectos do mesmo, quais sejam a Sociologia, a Antropologia, a Filosofia, entre outras. Para o objetivo deste trabalho, no entanto, são destacadas algumas contribuições mais centradas na Psicologia, e mais especificamente, em algumas tipologias mais aplicáveis ao comportamento no trabalho.

Uma tipologia é o estudo dos tipos. Jung define o tipo como um “exemplo ou modelo que reproduz de forma característica o caráter de uma espécie ou de uma generalidade. No sentido mais estrito, tipo é um modelo característico de uma atitude geral que se manifesta em muitas formas individuais”.²²⁷

A atitude, por sua vez, é descrita como uma “disposição da psique de agir ou reagir em certa direção (...) ter atitude significa: estar pronto para algo determinado ainda que este seja inconsciente”.²²⁸

Normalmente, “a atitude é um fenômeno individual que foge da consideração científica. Mas na experiência é possível distinguir certos tipos de atitudes na medida em que se podem distinguir também certas funções psíquicas”.²²⁹

²²⁵ STACEY, Ralph; PARKER, David. **Caos, administração e economia**: as implicações dopensamento não-linear. Rio de Janeiro : Instituto Linear, 1995. p. 17.

²²⁶ CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo : Atlas, 1992; HOLLENBECK, John R; WAGNER III, John. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo : Saraiva, 1999.

²²⁷ JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis : Vozes, 1991. p. 450.

²²⁸ Ibid., p.395.

²²⁹ Ibid., p. 397.

As tipologias, de certa maneira, surgiram da constatação das diferenças individuais. As pessoas são diferentes, tem atitudes, modos de agir e reagir que são influenciados, entre outros fatores, pela constituição hereditária, educação, influência ambiental e experiências de vida.

Ao mesmo tempo, em que são diferentes, as pessoas agem sob certas constantes, que observadas e avaliadas, permitem estabelecer certas estruturas típicas ou modalidades de função psicológica, originando as tipologias.

Analisando semelhanças e diferenças individuais, uma tipologia, por sua função, deveria ser entendida como um modelo de entendimento das pessoas e/ou de seu comportamento, “estimulando a compreensão que a pessoa humana deve ter de si mesma e de seus semelhantes”²³⁰.

Considerando a citação de William James no início deste capítulo, que em 1902, dizia que a psicologia de tipos específicos de caráter até aquele momento mal começava a ser esboçada, e considerando que desde aquela data, muitas pesquisas e trabalhos foram desenvolvidos nesta área, as tipologias, de modo geral, ainda precisam ser consideradas como recursos auxiliares para o autoconhecimento e o conhecimento dos outros, e posteriormente, espera-se que possam contribuir para melhoria dos pontos negativos e potencialização dos pontos positivos.

4.2 TIPOLOGIAS FUNCIONAIS – ALGUNS EXEMPLOS

Entre as tipologias desenvolvidas ao longo do tempo, algumas tem um cunho mais geral, outras são mais específicas, buscando responder a uma pergunta relacionada a um aspecto ou função específica. Algumas delas serão apresentadas a seguir.

4.2.1 Tipologia de Handy

Uma tipologia difundida nos meios organizacionais foi a desenvolvida por Charles Handy, apresentada no seu livro *Os Deuses da Organização*, de 1991. HANDY utiliza figuras da mitologia grega porque para os gregos, os deuses

²³⁰ Ibid., p. 15.

representavam determinadas características e as pessoas podiam escolher aquele ou aqueles com quem mais se identificavam, quanto a valores ou interesses pessoais²³¹.

De outra forma, como destaca Handy, o uso da analogia busca destacar que a administração não é uma ciência exata, mas sim um processo criativo e político, que sofre, entre outros fatores, a influência da cultura e da tradição prevalecentes em um dado tempo e espaço.

As imagens organizacionais, de MORGAN²³², de certa forma corroboram com estas idéias de Handy, quando mostra as influências ou raízes de cada imagem, dentro do contexto onde elas se desenvolveram.

Esta tipologia, de certa forma, não tem tanto um cunho individual e psicológico, pois apresenta uma análise mais sociocultural das organizações, o que por sua vez, acaba tendo implicações no perfil das pessoas que nela trabalham.

Assim, pessoas com características de um tipo podem não se sentir tão adequadas em uma organização que tem traços diferenciados. “Um seguidor de Zeus não será feliz, ou eficiente, numa organização de Apolo. Um gerente de Apolo achará os dionisíacos inacreditavelmente irritantes”²³³.

Neste aspecto,

cada cultura, ou cada deus, opera a partir de suposições diferentes sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as coisas podem ser mudadas. Essas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Cada qual funcionará em certas situações, mas basta colocar o deus errado no lugar errado e haverá problemas.²³⁴

Handy sustenta que não há uma cultura certa ou errada em si. O que define a adequação de uma cultura ou de um conjunto de culturas são as atividades, os momentos e situações vivenciados pela organização.

²³¹ HANDY, CHARLES. **Os deuses da administração**. 1. ed. São Paulo : Saraiva ; São Paulo : SENAC, 1994. p.7.

²³² MORGAN, GARETH. **Imagens organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2000.

²³³ HANDY, 1994, p. 9.

²³⁴ Id.

Da mesma forma, as culturas precisam mudar ao longo do tempo para se adequar a mudanças de tecnologia, de pessoas ou ao ajustamento ao seu próprio desenvolvimento.

Em todos os casos, “o que importa é por a cultura certa no lugar certo para o propósito certo”,²³⁵ princípio este que é chamado de Teoria de Adequação Cultural.

4.2.2.1 Os deuses da administração

Na tipologia de Handy²³⁶, o primeiro modelo a ser analisado é a Cultura-de-Clube, representada por Zeus, o patrono, o primeiro e o supremo deus do Olimpo. Era temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas também podia ser benevolente, impulsivo e carismático.

A Cultura-de-Clube tem como figura representativa a teia de aranha, cujas linhas se irradiam do centro, como num organograma tradicional. As linhas da teia mais importantes são as que envolvem a aranha no meio - Zeus, e o poder e a influência vão ficando menores a medida que se distanciam do centro.

Essa cultura é mais comumente encontrada em pequenas organizações empreendedoras e familiares, onde a figura de Zeus é destaque, como o empreendedor, referenciado por suas conquistas, sendo normalmente carismático e paternalista.

Essas culturas, em geral são como um clube que reúne pessoas de idéias semelhantes, apresentadas entre si também por pessoas de idéias semelhantes, que trabalham juntas porque há empatia entre elas. Esta, por sua vez, depende de uma relação de afinidade e confiança. Quando estas são rompidas, é o momento de deixar o clube.

Nesta cultura, as decisões são tomadas rapidamente, porém a qualidade das mesmas dependerá da competência de Zeus e seus seguidores mais próximos. A empatia é o canal mais eficiente e rápido de comunicação,

²³⁵ Ibid., p. 8.

²³⁶ Ibid, Zeus p. 18; Apolo p. 21; Atena p. 26 e Dionísio p. 31.

dando-se as vezes menor valor a documentação ou a autoridade formal.

A seleção, promoção ou permanência na empresa não dependem necessariamente de critérios rígidos. O nepotismo pode subsistir e quem não se enquadra com as idéias centrais, não tem propensão ou vontade de manter relações úteis ou não possui a empatia necessária pode ser desligada.

De outro modo, há liberdade de ação e recompensas para as pessoas, que em geral são valorizadas, mas dentro do que Zeus espera delas. Essa cultura geralmente é predominante no começo da maioria das organizações, que tem seu início a partir de uma boa idéia e uma grande força de vontade do(s) seu(s) fundador(es).

O segundo tipo é a Cultura-de-Função representada pela figura de um templo grego e pelo deus Apolo, que era um guerreiro, protetor das crianças, dos carneiros, da ordem e das regras. O culto a beleza e a perfeição eram associados a sua figura, pois Apolo nasceu iluminado e era considerado como a verdadeira luz e o próprio sol.

A figura do templo grego também representa essa beleza e a força está em seus pilares. Essa cultura baseia-se nas funções e tarefas que devem ser cumpridas, independente das pessoas que compõem a organização.

O homem é racional e determinado pela lógica. O fluxo do trabalho é descrito em normas e procedimentos, formalizados em manuais com um sistema de funções prescritas. Nesta cultura, os funcionários esperam que se diga exatamente como cada um deve agir.

Caso isso não ocorra, ficam perdidos e sem rumo, uma vez que a criatividade não é incentivada. Assim, quanto mais racional, codificada, estável e padronizada for a função mais eficiente será a organização.

Assim como o sol nasce a cada dia, este tipo de cultura assume que o amanhã será igual ao ontem e a estabilidade e a previsibilidade são reconhecidas e encorajadas, pois geram bem estar e segurança e a empresa se transforma em “templo – ambiente” protetor e acolhedor. Quem entra no templo de Apolo contará com sua proteção.

Neste contexto, as culturas de Apolo são eficientes quando a vida é estável e previsível. A mudança não é bem vinda pois gera insegurança. Ela será ignorada o quanto for possível, numa tentativa de preservar a estrutura e manter os pilares firmes enquanto a terra treme.

Na cultura-de-função, o poder está no topo das organizações, ou no frontão do templo, e a ascensão depende do quanto um funcionário estará mais próximo deste topo. Muitas organizações públicas, companhias de seguro e monopólios tem esse tipo de cultura.

O terceiro tipo é a Cultura-de-Tarefa, a deusa é Atena e a figura representativa é a rede. Atena é a deusa dos guerreiros vitoriosos, que desde o seu nascimento aparece armada e disposta para a sua missão de ajudar seus súditos. A preocupação básica desta cultura é a solução contínua e bem sucedida dos problemas apresentados.

As organizações baseadas na cultura-de-tarefa organizam suas atividades em equipes de trabalho, cada membro é um especialista valioso, criativo e talentoso que contribui para solucionar o problema apresentado. Os conflitos são pequenos, uma vez que o respeito pelas capacidades individuais é valorizado e as recompensas são divididas.

Este tipo de cultura funciona bem quando o produto da organização for a solução de problemas, como agências de publicidade, empresas de consultoria, organizações de pesquisas de novos produtos e outras do gênero e desde que cada indivíduo saiba qual é seu trabalho.

Na cultura de Atena a busca da eficácia e a preocupação com os resultados devem prevalecer e questões como horários, rotinas e definições de funções não são prioridades.

O poder está nos espaços da rede, baseado na perícia e competência, não importando idade, tempo de serviço ou parentesco. A organização é “uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global”²³⁷.

²³⁷ HANDY, 1994, p. 26.

Esta cultura é onerosa na medida em que exige especialistas, que pesquisam bastante, usando tempo para atingir seus resultados. Da mesma forma, como Atena não se preocupa com as tarefas rotineiras da vida doméstica da casa. Estas culturas não são adequadas para tempos estáveis.

Elas surgem para solucionar algum problema, depois tendem a desaparecer. Em geral, elas tendem a prosperar quando tecnologias, produtos ou serviços são novos e ainda não totalmente dominados ou quando há algum tipo de cartel envolvendo os negócios, controlando custos e preços.

“Resumindo, as culturas-de-tarefa funcionam bem quando as pessoas se aventuram a novas situações. Por sorte, é nessas situações que o sucesso é recompensado com dinheiro”.²³⁸

Se tiverem vida mais longa, estas organizações acabam expandindo e precisando de uma cultura de Apolo, para se estruturarem mais adequadamente. Se houver um fracasso, um Zeus surgirá para administrar a crise.

Por último, a Cultura Existencial, representada pelo deus Dionísio, tendo como símbolo a figura de um agrupamento individual de estrelas, reunidas em um círculo. Dionísio é filho de Zeus, nasceu pobre e porque foi concebido fora do casamento, sofreu perseguição por parte de Hera, esposa de Zeus.

Depois de muitos conflitos e perseguições, Dionísio sobrevive e dedica-se a transformação das uvas em vinho, tornando-se um dos deuses do Olimpo. Para Dionísio, somente ele representa a ideologia existencial, apregoando que os homens são responsáveis pelo seus destinos, independente da vontade divina.

Diferentemente das outras culturas onde o indivíduo sabe que participa para que a organização atinja seus objetivos, na cultura de Dionísio, a organização existe para que o indivíduo alcance seus objetivos pessoais.

Esta é a cultura de comuna, onde médicos, arquitetos, advogados, artistas, entre outros profissionais, compartilham salas, telefones, secretárias e

²³⁸ Ibid., p. 28.

outros recursos existentes. As universidades também são exemplos desta cultura.

Nela, a saída de uma ou outra estrela não afeta o modo de agir dos membros restantes, pois eles não são interdependentes, funcionando como uma associação de profissionais onde o talento e a habilidade pessoal são essenciais para o sucesso. Desta forma, as atividades de gerenciamento são ignoradas em favor da individualidade e do profissionalismo de cada um.

A cultura de Dionísio geralmente não é encontrada no cenário empresarial ou industrial, onde as organizações têm estruturas de administração e comando mais rígidas.

De outra forma, há muitos profissionais atuando como consultores, pesquisadores, assessores que vêm a si mesmos de modo independente, dentro do mercado de trabalho e que cedem temporariamente seus talentos as organizações, atuando como os profissionais típicos deste tipo de cultura. A figura 20 apresenta um quadro resumo das culturas apresentadas.

A ordem de apresentação utilizada por HANDY²³⁹ tem um significado histórico. Primeiramente, com relação a história das organizações.

Normalmente, Zeus é a cultura do início da maioria das organizações. Após um período em que o líder é o centro da organização, é necessário organizar o trabalho, surgindo a cultura-de-função de Apolo.

O desenvolvimento de novos produtos para possibilitar a continuidade resulta na cultura de Atena, com suas equipes criativas. A evolução tecnológica e a complexidade decorrentes geram o aparecimento de Dionísio, com sua alta especialização.

Esta seqüência também pode ser observada na história das organizações como um todo. A cultura-clubes de Zeus estava presente nas primeiras organizações tribais, agrícolas, nos feudos, na indústria artesanal, na construção das estradas de ferro do século XIX.

²³⁹ HANDY, 1994, p. 35.

FIGURA 20 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS – OS DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO – C. HANDY

Cultura	Clube	Função	Tarefa	Existencial
Deus	Zeus	Apolo	Atena	Dionísio
Figura	Teia de Aranha	Templo Grego	Rede	Estrelas em um Círculo
Poder	Centro da Teia	Frontão (topo) do Templo	Nos Interstício da Rede	Coordenação
Critério (Poder / Sucesso)	Próximos da Teia	Próximos do Topo	Perícia	Talento e Habilidade
Características Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz onde se exige rapidez de decisão - Seleção e promoção baseados na empatia - Pouca documentação - Paternalismo - Comum em organizações empreendedoras, grupos políticos, corretoras, bancos de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz onde há estabilidade e previsibilidade - Sistematização de normas e procedimentos - Promoção conforme escalada das colunas em direção ao topo - Dificuldades com mudanças - Comum em companhias de seguro, funcionalismo público, estatais 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz onde há busca contínua de solução de problemas - Pouca sistematização / documentação - Dificuldade com estabilidade e previsibilidade - Comum em agências de propagandas, áreas de pesquisa e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização existe para ajudar indivíduos – tipo comuna - Sem “patrões”, estrelas preservam sua identidade e liberdade - A saída de alguém não altera estrutura do grupo - Comum em universidades, escritórios compartilhados de advogados, médicos, consultores, cientistas de pesquisa

Fonte: compilada pela autora²⁴⁰.

Quando o trabalho passou a ser estruturado nas primeiras fábricas, surgiu a necessidade de organizá-lo, visando melhorar a sua produtividade. Neste momento surge a cultura-de-função de Apolo.

²⁴⁰ Baseada em HANDY, 1994, p. 17-33.

A medida que o ritmo de mudanças foi se acelerando, que pressões inovadoras passaram a ser mais comuns, houve a necessidade de introduzir equipes de profissionais especializados, reunidos em equipe de projeto, pesquisa e desenvolvimento, unidos na cultura-tarefa. A cultura de Dionísio surge da complexidade e da especialização constantemente presente nos tempos atuais.

De outra forma, dentro de um mesmo ambiente organizacional podem ser requeridos todos os tipos de cultura, em função das tarefas realizadas²⁴¹.

Numa organização, 80 % das atividades realizadas são tarefas programáveis e previsíveis, podendo ser prescritas num sistema de normas e procedimentos. Estas atividades são chamadas de estado constante. Apolo é a cultura típica e pode ser representado por um quadrado.

Tarefas de desenvolvimento são aquelas que lidam com novas situações ou problemas, em geral, buscando a adaptação da organização a novas situações. São as equipes de desenvolvimento de produto, de sistemas, de pesquisa, entre outras.

Em geral, estas atividades envolvem células de trabalho criativo. Atena é a cultura típica, que atua com a solução de problemas. Seu símbolo é um círculo com um ponto no centro.

Asterisco são as situações descritas como exceções, onde o manual ou a solução criativa falhou. Estas situações em geral são resolvidas por uma intervenção pessoal de um Zeus ou de um Dionísio.

Situações ideais seriam aquelas onde se combinassem os três tipos de atuação (fig. 21), no momento em que cada um fosse mais adequado, evitando-se monoteísmo (atuação de um só estilo de cultura) ou politeísmo com culturas erradas nos lugares errados, visto que a inadequação, em geral, é sinônimo de insatisfação e ineficiência.

²⁴¹ HANDY, 1994, p. 37.

FIGURA 21 – TIPOS DE ATIVIDADES

FONTE: HANDY ²⁴² .

4.2.2 Tipologia de Maccoby

MACCOBY iniciou no fim dos anos 60 uma pesquisa que envolveu 250 gerentes de empresas de tecnologia dos Estados Unidos. Seu projeto se tornou um programa de pesquisa da Harvard, chamado Projeto de Tecnologia, Trabalho e Índole e originou a tipologia apresentada no livro Perfil de Águia²⁴³.

Ao final, Maccoby agrupou os gerentes pesquisados em quatro tipos: o artesão, o lutador das selvas, o homem de empresa e o jogador²⁴⁴.

O “artesão” seria o indivíduo que respeita os valores tradicionais – a ética do trabalho, o respeito pelas pessoas, o interesse pela qualidade e pela economia. Quando fala sobre o trabalho, seu interesse está no processo de fazer alguma coisa, de construir alguma coisa. Seria o protótipo do “pesquisador-cientista”, que desempenha seu trabalho numa organização.

O “lutador das selvas” tem por objetivo o poder e enfrenta a vida e o trabalho como uma selva, onde “a opção se coloca entre comer ou ser comido e onde os vencedores destroem os vencidos”.

O “homem de empresa”, por sua vez, é o homem organizacional, ou indivíduo que tem o seu senso de identidade ligado diretamente ao “ser parte da empresa” protetora e toda-poderosa.

²⁴² HANDY, 1994, p. 38

²⁴³ MACCOBY, Michael. **Perfil de Águia: dirigir empresas, uma nova arte.** São Paulo : Difel, 1977. p. 2 e 5).

²⁴⁴ Ibid., p. 39 a 41).

Finalmente, o “jogador”, cujo principal interesse está no desafio, na atividade competitiva onde ele possa comprovar que é um vencedor, aprecia novas idéias e técnicas. Seu principal objetivo de vida é vencer.

Embora Maccoby faça ressalvas quanto aos subtipos que para vencer chegam ao aventureirismos e à busca da glória pessoal em detrimento da própria empresa ou dos colegas, no final ele conclui que para funcionar, as organizações “precisam de artesãos, cientistas e homens de empresa (muitas poderiam atuar sem os lutadores das selvas), mas seu futuro depende acima de tudo da capacidade do jogador para um desenvolvimento maduro”²⁴⁵.

De outra forma HANDY²⁴⁶ faz uma associação dos seus tipos com os identificados por Maccoby. Ao que parece, o artesão seria Dionísio, o lutador das selvas estaria próximo de Zeus, o homem da companhia seria Apolo e o jogador seria Atena.

4.3 TIPOLOGIAS PESSOAIS

Neste ponto retoma-se as tipologias de cunho mais pessoal, que buscam entender o indivíduo como um todo, numa tentativa de “resumir em certas categorias as infindas diferenças dos indivíduos humanos e, por outro, de derrubar a aparente uniformidade de todos os homens pela caracterização mais precisa de certas diferenças psíquicas”²⁴⁷.

Historicamente, as mais antigas tentativas de estabelecer uma tipologia vem dos médicos, principalmente inspirados por Hipócrates (século V A.C.), quando definiu que o corpo humano era composto por quatro elementos básicos: ar, água, fogo e terra, que correspondiam respectivamente, no corpo humano, ao sangue, fleuma, bile amarela e bile vermelha.

Cláudio Galeno, médico da Grécia, que viveu no século II D.C., baseado em Hipócrates, estabeleceu uma tipologia, que persistiu por 1.800

²⁴⁵ MACCOBY, 1977, p. 42.

²⁴⁶ HANDY, 1994, p. 34.

²⁴⁷ JUNG, 1991, p. 470.

anos, definindo os tipos, de acordo com a proporcionalidade desigual dos quatro elementos presentes no corpo humano, sendo eles:

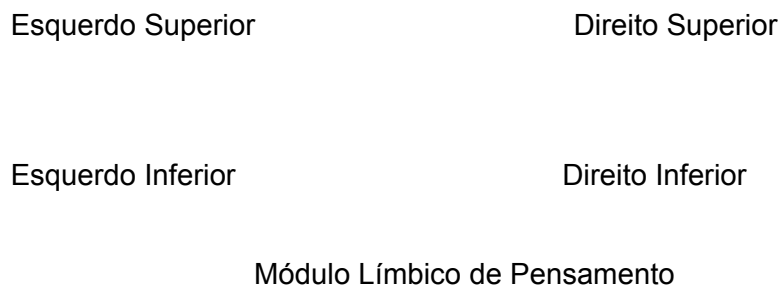
Elemento predominante	Tipo de temperamento
Sangue	Sangüíneo
Fleuma	Fleumático
Bile amarela	Coléricos
Bile negra	Melancólicos

4.3.1 Tipologia da Dominância Cerebral - Hermann

Com o desenvolvimento da neuroanatomia, da neurofisiologia e mesmo da biologia e genética, tiveram bastante desenvolvimento as tipologias de dominância cerebral, que buscam explicar as características de determinados grupos através do entendimento do funcionamento cerebral, conforme a dominância específica de umas áreas sobre as outras.

Destaca-se neste aspecto a tipologia desenvolvida por Herrmann. No cérebro existem quatro áreas capazes de pensar, duas compostas pelos dois hemisférios do neocortex - áreas mais volumosas do cérebro e desenvolvidas mais recentemente no processo evolucionário, mais relacionadas as atividades lógicas e racionais, e as outras compostas pelas duas metades do sistema límbico – parte mais primitiva e mais ligada as emoções e instintos (fig. 22)²⁴⁸.

FIGURA 22 – Modelo de Dominância Cerebral de Hermann
Módulo Cerebral de Pensamento



FONTE: BEMVENUTTI²⁴⁹

²⁴⁸ MACEDO, Ivanildo Izaias de (coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro : FGV, 2003. p. 26.

²⁴⁹ BEMVENUTTI, J.C. Todas as citações do Modelo de Dominância Cerebral de Hermann são baseadas em apostila distribuída em treinamento efetuado nos anos de 1987 e 1988, nas dependências da Souza Cruz, tendo como instrutor J.C.BEMVENUTTI.

No decorrer do processo de desenvolvimento pessoal, principalmente através das primeiras experiências familiares e escolares, cada indivíduo acaba usando umas das partes com mais intensidade, permitindo a formação de uma dominância cerebral, resultando num estilo de comportamento, que pode vir a exercer a dominância num determinado indivíduo.

A figura 23 apresenta as principais características de cada estilo, bem como os aspectos que podem ser observados nas organizações, quando se trata da aplicação da dominância aos estilos preferidos de cada um, quando executam suas atividades.

Ressalta-se que não há um estilo mais correto ou melhor. Há preferências e embora exista uma tendência em se valorizar estilos mais lógicos e racionais, tanto nas escolas como nas organizações, o fator fundamental deveria ser o equilíbrio. No processo criativo, por exemplo, organizações formadas por “grupos heterogêneos são capazes de um significativo e maior resultado criativo do que os grupos homogêneos”.²⁵⁰

4.3.2 Tipologia de Jung

De outra forma, na atualidade, dentre as tipologias mais difundidas, destaca-se a desenvolvida por Jung. Com formação psicanalítica, ele desenvolveu sua tipologia ao longo da sua prática clínica. Foi através da observação das ações e reações das pessoas que identificou a existência e a predominância de diferentes atitudes ou funções, ou seja, de diferentes disposições da psique para agir ou reagir em determinada direção.

Primeiramente, Jung descreve uma atitude com relação ao movimento da libido²⁵¹. O indivíduo pode ser extrovertido ou introvertido. O extrovertido volta-se para fora da libido, pensa, sente e age em relação ao objeto, numa atitude

²⁵⁰ BEMVENUTTI, 1997).

²⁵¹ Libido: conforme Jung, é a “energia psíquica. Energia é a intensidade do processo psíquico, seu valor psicológico. Mas não se trata de valor atribuído por considerações morais, estéticas ou intelectuais; o valor psicológico é simplesmente estabelecido por sua força determinante que se manifesta em certos efeitos (“produções”) psíquicos.”(JUNG, 1991, p. 432).

FIGURA 23 – Modelo de Dominância Cerebral de Hermann – Principais Características

<p>A</p> <p>Em geral</p> <p>Lógico, analítico, quantitativo, baseado em fatos, abstrato, técnico</p> <p>No processo criativo²⁵²</p> <p>Mais voltado a preparação de dados e informações</p> <p>No trabalho</p> <p>Coleta dados, analisa questões, resolve problemas com lógica, argumenta racionalmente, mede com precisão, entende elementos técnicos, considera os aspectos financeiros</p>	<p>D</p> <p>Em geral</p> <p>Holístico, sintetizador, integrador, tomador de risco, visão de futuro, experimental</p> <p>No processo criativo</p> <p>Mais voltado a incubação de idéias</p> <p>No trabalho</p> <p>Antecipa sinais de mudanças futuras, reconhece novas possibilidades, tolera ambigüidades, integra conceitos e idéias, modifica ou desafia políticas estabelecidas, sintetiza elementos díspares em um todo, resolve problemas de modo intuitivo</p>
<p>B</p> <p>Em geral</p> <p>Planejado, organizado, detalhado, seqüencial, conservador, tradicional</p> <p>No processo criativo</p> <p>Mais voltado a verificação de idéias</p> <p>No trabalho</p> <p>Percebe defeitos despercebidos, aborda problemas de forma prática, mantém-se firme em suas questões, mantém um padrão de consistência, oferece liderança e supervisão estáveis, implementa seus projetos segundo seus prazos, mantém registros financeiros em ordem</p>	<p>C</p> <p>Em geral</p> <p>Emocional, interpessoal, baseado em sentimentos, cinestésico, intuitivo, humanista</p> <p>No processo criativo</p> <p>Mais voltado a iluminação</p> <p>No trabalho</p> <p>Sabe reconhecer dificuldades interpessoais, antecipa como os outros irão se sentir, intuitivamente entende como os outros estão se sentindo, relaciona-se de forma empática, gerador de entusiasmo, persuasivo, ensina, concilia, entende elementos emocionais, considera valores</p>

FONTE: compilada pela autora.

²⁵² Processo criativo: fases consideradas – preparação, incubação, iluminação e verificação da idéias (BEMVENUTTI, 1997).

A extroversão pode ser ativa, quando ela é buscada intencionalmente; ou passiva, quando o objeto atrai por sua própria conta o interesse do sujeito, até contra sua vontade²⁵³

O introvertido, pelo contrário, volta-se para dentro da libido, pensa, sente e age de modo a deixar claro que seu interesse é sobre o sujeito, enquanto o objeto é secundário.

A introversão pode ser ativa, quando o sujeito quer um isolamento em relação ao objeto; ou passiva, quando o sujeito não consegue reintegrar no objeto a libido que dele reflui²⁵⁴.

Partindo desta duas atitudes, extroversão e introvertido, Jung acrescenta quatro funções básicas, quais sejam, pensamento, sentimento, intuição e sensação, as duas primeiras consideradas racionais, as outras irracionais.

Pensamento e sentimento estão sujeitas as leis da razão, seus conteúdos são derivados, construídos ou produzidos, por isso são racionais. As outras duas são irracionais, seus conteúdos são simplesmente dados, sem necessariamente uma razão embutida, embora ela possa aparecer depois.

As funções racionais tem mais um caráter ou associação com a capacidade de julgamento de um conteúdo ou estímulo. As funções irracionais, mais a compreensão do fenômeno dado.

Da mesma forma, sensação e intuição são dois pares de opostos ou duas funções que se compensam mutuamente, assim como o pensamento e o sentimento, os quais, como funções autônomas, desenvolvem-se ontogenética e filogeneticamente a partir da sensação e da intuição.²⁵⁵

Dependendo do que predominar, pode haver o tipo sentimento introvertido, pensamento extrovertido, e assim por diante. Uma síntese das quatro funções básicas é apresentada a seguir.

O pensamento é uma função psicológica racional, que de acordo com suas próprias leis, ordena os conteúdos da consciência em forma de conceitos. O pensamento pode ser ativo ou passivo.

²⁵³ JUNG, 1991, p. 406.

²⁵⁴ JUNG, 1991, p. 430.

²⁵⁵ Ibid., p. 439.

O ativo é um agir da vontade, subordina os conteúdos de representação a um ato voluntário de julgamento. O pensamento passivo é um acontecer, há uma disposição de conexões conceituais que formam os julgamentos que, as vezes, se contrapõem à intenção, podendo não ter direção definida, embora posteriormente possa chegar a uma conclusão sobre sua orientação.

Para Jung, “há pensamento quando se trata de conjugar representações através de um conceito, quando existe, pois, um ato de julgamento, quer seja ele fruto de nossa intenção quer não”²⁵⁶. Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio do pensamento pertence ao tipo pensamento.

O sentimento é uma função psicológica racional, caracterizada por um processo que se realiza entre o eu e um dado conteúdo. É uma espécie de julgamento que se distingue do julgamento intelectual (o pensamento) por não visar o estabelecimento de relações conceituais, mas sim, a aceitação ou rejeição subjetiva (prazer ou desprazer) de um dado conteúdo.

Pode ainda aparecer isolado, como uma disposição de ânimo (humor), e neste caso, poderá ter uma relação causal com conteúdos recentes, tanto conscientes como inconscientes.

O sentimento ordena os conteúdos da consciência de acordo com o seu valor, podendo ser mais concreto ou mais abstrato. Quanto mais concreto, mais subjetivo e pessoal será o valor. Quanto mais abstrato, mais geral e objetivo. Esses valores, em geral, são atribuídos segundo leis da razão, as quais também governam a formação de conceitos.

O sentimento também pode ser ativo ou passivo. O sentir ativo é uma função dirigida, onde se atribuem valores a partir do sujeito, segundo uma intenção, a qual privilegia o sentimento e não o intelecto. O sentir passivo é uma função não dirigida, que se caracteriza pelo fato de um conteúdo estimular ou atrair o sentimento, forçando a participação do sujeito. Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio do sentimento pertence ao tipo sentimento.

A intuição é uma função irracional, que transmite a percepção por via inconsciente, tanto de objetos internos como externos ou de suas relações. Na

²⁵⁶ JUNG, 1991, p. 434.

intuição, “qualquer conteúdo se apresenta como um todo acabado sem que saibamos explicar ou descobrir como este conteúdo chegou a existir. É uma espécie de apreensão instintiva, não importando o conteúdo”.²⁵⁷

A intuição tem o caráter de certeza e exatidão, pois seus conteúdos tem um caráter de “dados”, e não “derivados ou produzidos”, como é o caso das funções racionais.

A intuição pode ser objetiva ou subjetiva. A objetiva se baseia em percepções subliminais do objeto e em pensamentos e sentimentos subliminais que os evocam. A intuição subjetiva é a percepção de fatos subjetivos inconscientes que provém essencialmente do sujeito.

Há também a intuição concreta e a abstrata. A concreta transmite percepções que se referem à realidade das coisas, é um processo reativo porque resulta dos fatos dados. A intuição abstrata transmite as percepções de relações de idéias, necessitando de certo elemento diretivo, o que pode ser uma vontade ou uma intenção. Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio da intuição pertence ao tipo intuição.

A sensação é uma função irracional, que proporciona a percepção de um estímulo físico, seja ele interno o externo, por isso é idêntica a percepção. A sensação é uma percepção consciente, ao contrário da intuição, cuja percepção é inconsciente.

A percepção pode ser concreta ou abstrata. No primeiro caso, está ligada as sensações dos órgãos dos sentidos ou do próprio corpo, por isso, é em si, um fenômeno reativo. A sensação abstrata salienta a característica mais notória da percepção, não prescinde da vontade, isto é, de um elemento de direção. Uma pessoa que oriente sua atitude global pelo princípio da sensação pertence ao tipo sensação.²⁵⁸

A partir da definição das seis variáveis – extroversão e introversão, pensamento, sentimento, intuição e sensação, foram estabelecidos os tipos

²⁵⁷ Ibid., p. 430.

²⁵⁸ JUNG, 1991, p. 439.

básicos da tipologia de Jung. Um resumo das características, com as letras correspondentes das palavras em inglês, são encontradas na figura 24.

FIGURA 24 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS - JUNG²⁵⁹

<p>Extroversão (E)</p> <p>Pessoas que preferem a Extroversão tendem a priorizar o mundo externo das pessoas e coisas</p>	<p>Introversão (I)</p> <p>Pessoas que preferem a Introversão tendem a priorizar o mundo interno das idéias e impressões</p>
<p>Sensação (S)</p> <p>Pessoas que preferem a Sensação tendem a priorizar o presente e as informações concretas obtidas pelos seus sentidos</p>	<p>Intuição (N)</p> <p>Pessoas que preferem a Intuição tendem a priorizar o futuro, com uma visão para modos e possibilidades</p>
<p>Pensamento (T)</p> <p>Pessoas que preferem o Pensamento tendem a basear suas decisões em análises lógicas e objetivas de causas e efeitos</p>	<p>Sentimento (F)</p> <p>Pessoas que preferem o Sentimento tendem a basear suas decisões primeiramente em valores e em seguida em seus interesses e preocupações pessoais</p>
<p>Julgamento (J)</p> <p>Pessoas que preferem o Julgamento tendem a planejar e organizar suas vidas e preferem coisas estabelecidas</p>	<p>Percepção (P)</p> <p>Pessoas que preferem a Percepção tendem a ser mais flexíveis e espontâneas na sua vida e preferem manter as opções mais abertas</p>

FONTE: dados compilados pela autora.

De outra forma, a partir de pesquisas posteriores desenvolvidas sobre o trabalho de Jung, por Myers e Briggs, nos Estados Unidos, tendo como resultado

²⁵⁹ Todas as referências bibliográficas do Método desenvolvido por Myers e Briggs, tem por fonte apostila distribuída durante curso efetuada em 1987, traduzida pela autora.

(fig. 25, fonte conforme nota 40) o MBTI – Myers-Briggs Type Indicator ²⁶⁰ e do Instituto Insights, na Escócia²⁶¹, que associa a terminologia de Hipócrates com as idéias de Jung (fig. 26).

Com estes métodos, a tipologia do Jung passou a ser mais aplicada em ambientes de educação e trabalho, para identificar perfis e preferências dos profissionais, relacionando os pontos fortes e fracos com relação ao trabalho em si, as funções exercidas, relacionamento com equipes, e outros aspectos, direcionando para pontos de desenvolvimento e melhoria.

Vale lembrar, mais uma vez, que não existe um tipo melhor ou pior, cada um tem sua especificidade e sua formação depende da interação de fatores genéticos, culturais, ambientais e sociais a que cada indivíduo está exposto. Cada um pode ter pontos positivos ou negativos, que assim se caracterizam, de acordo com o contexto que se apresenta a cada indivíduo. A caracterização de cada tipo, por sua vez, será abordada nos próximos capítulos, de acordo com os perfis identificados na pesquisa realizada.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sobre este aspecto que recai o interesse desta pesquisa, qual seja, verificar, através desta tipologia, juntamente com outros instrumentos metodológicos, o perfil das pessoas envolvidas com o processo de inovação e mudança da empresa pesquisada. Para tanto, no próximo capítulo, são apresentados aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa.

²⁶⁰ A combinação das letras se encontra na figura 24.

²⁶¹ Todas as referências bibliográficas do Método desenvolvido pelo Instituto Insights , tem por fonte o endereço eletrônico www.rcyazbek.com.br

Figura 25 - Características freqüentemente associadas com cada tipo

<p>ISTJ Sérios, quietos, sucesso na concentração e detalhes, minuciosos. Práticos, ordeiros, simples, lógicos, realísticos e dependentes. Verificam que tudo esteja bem organizado. Responsáveis. Decidem o que querem fazer e trabalham para conseguir, firmemente, sem se importarem com protestos ou distrações.</p>	<p>ISFJ Quietos, responsáveis e amigáveis, conscienciosos. Trabalham duro para resolver suas obrigações. Trazem estabilidade a qualquer projeto ou grupo. Detalhistas, caprichosos, precisos. Seus interesses geralmente não são técnicos. Podem ser pacientes com detalhes necessários. Leais, considerados, perceptivos, preocupados com os sentimentos das pessoas.</p>	<p>INFJ Atingem o sucesso pela perseverança, originalidade e desejo de fazer o que seja necessário ou o que desejem. Colocam seus melhores esforços no trabalho. Calmamente vigorosos, conscienciosos, preocupados com os outros. Respeitados por seus princípios firmes. Provável que sejam honrados e seguidos por suas claras visões de como melhor servir o bem comum.</p>	<p>INTJ Têm mente original e grande energia para seus próprios propósitos e idéias. Têm visão de longo alcance e encontram rápido padrões significativos em eventos externos. Nos campos que lhes interessam, têm um poder bom para organizar o trabalho e levá-lo até o fim. Céticos, críticos, independentes, determinados, têm altos padrões de competência e atuação.</p>
<p>ISTP Observadores frios – quietos, reservados, observam e analisam a vida com curiosidade destacada e flashes inesperados de humor original. Geralmente interessados em causa e efeito, como e porque coisas mecânicas trabalham e na organização de fatos, usando princípios lógicos. Excedem-se ao atingirem o núcleo de um problema prático e encontrarem a solução.</p>	<p>ISFP Quietos, calmos, amigáveis, sensíveis, delicados, modestos quanto às suas habilidades. Evitam desavenças, não forçam suas opiniões ou valores. Geralmente não se importam com a liderança mas são sempre fiéis a seus seguidores. Não se importam de receber coisas feitas porque desfrutam o momento presente e não querem estragá-lo com pressa desmedida ou esforço.</p>	<p>INFP Observadores quietos, idealistas, leais. É importante que a vida exterior seja coerente com a interior. Curiosos, rápidos para identificarem possibilidades, sevem freqüentemente como catalisadores para a implementação de idéias. Adaptáveis, flexíveis e dóceis a menos que um valor seja ameaçado. Desejam entender as pessoas e meios de preencher o potencial humano. Pouca preocupação com bens ou ambiente.</p>	<p>INTP Quietos e reservados. Divertem-se pesquisando teorias ou temas científicos. Gostam de resolver problemas com lógica e análise. Interessados principalmente em idéias, não gostam muito de festas ou conversa fiada. Tendem a ter interesses exatos definidos. Precisam seguir carreiras onde sejam úteis e que seu interesse forte possa ser usado.</p>
<p>ESTP Bons na resolução imediata de problemas. Gostam de ação, gostam de tudo o que apareça. Tendem a gostar de coisas mecânicas e esportes, com amigos ao lado. Adaptáveis, tolerantes, pragmáticos; focados na obtenção de resultados. Não gostam de explicações longas. Dão-se bem com coisas reais que possam ser trabalhadas, manuseadas, separadas ou postas juntas.</p>	<p>ESFP Simpáticos, cordatos, amigáveis, gostam de tudo e tornam as coisas mais alegres para os outros através de sua própria diversão. Gostam de ação e de fazer as coisas acontecerem. Sabem o que está acontecendo e se unem ansiosamente. Acham que lembrar de fatos é mais fácil do que dominar teorias. São melhores em situações que necessitam de senso comum e habilidade prática com pessoas.</p>	<p>ENFP Entusiastas quentes, animados, inventivos, imaginativos. Capazes de fazer quase tudo o que lhes interesse. Rápidos com uma solução para qualquer dificuldade e prontos para ajudar qualquer pessoa com problemas. Geralmente confiam em sua habilidade de improvisação ao invés de se prepararem antes. Podem usualmente encontrar razões fortes para qualquer coisa que desejem.</p>	<p>ENTP Rápidos, inventivos, bons em muitas coisas. Companhia estimulante, alertas e bem falantes. Podem brigar por diversão vendo o outro lado da questão. Talentosos na resolução de novos e desafiadores problemas, mas podem negligenciar deveres rotineiros. Aptos para se voltarem a um novo interesse após o outro. Habilidade em encontrar razões lógicas para o que desejam.</p>
<p>ESTJ Práticos, realistas, simples, com cabeça natural para negócios ou mecânica. Não se interessam por teorias abstratas; querem aprender para aplicar o conhecimento imediatamente. Gostam de organizar e gerenciar atividades. São geralmente bons administradores; são decididos, implementam decisões rapidamente; cuidam de detalhes de rotina.</p>	<p>ESFJ Coração mole, falantes, conscienciosos, cooperadores, membros ativos de comitês. Precisam de harmonia e podem ser bons em criá-la. Estão sempre fazendo alguma coisa boa para alguém. Trabalham melhor com motivação e elogios. Interesse principal em coisas que afetem a vida das pessoas diretamente e visivelmente.</p>	<p>ENFJ Receptivos e responsáveis. Têm preocupação real com o que os outros pensam ou querem e tentam levar as coisas com respeito verdadeiro pelos sentimentos dos outros. Podem apresentar uma proposta ou dirigir uma discussão em grupo com facilidade e tato. Sociáveis, populares, simpáticos. Responsáveis para elogiar e criticar. Gostam de ajudar os outros e auxiliam as pessoas a atingirem seu potencial.</p>	<p>ENTJ Francos, decididos, líderes em atividades. Desenvolvem e implementam sistemas compreensivos para resolver problemas organizacionais. Bons em qualquer coisa que requeira raciocínio e conversa inteligente, tais como falar em público. São geralmente bem informados e gostam de aprender.</p>

Tipos sensórios

Tipos intuitivos

FIGURA 26 - AS CORES DO INSIGHTS - (ENERGIAS COLORIDAS)

CORES – HUMORES (Hipócrates):

AMARELO – SANGUÍNEOS (sangue – relacionado ao otimismo e à alta energia). Extrovertidos, otimistas e divertidos.

VERMELHO – COLÉRICOS (bile – que controla a raiva). Aqueles que são líderes naturais e tendem a ser considerados obstinados.

AZUL – MELANCÓLICOS (bile negra – indica a profundidade da inteligência e a tendência da pessoa à depressão). Gostam de uma vida organizada e tendem à flutuações de ânimo.

VERDE – FLEUMÁTICOS (fleuma corporal- torna a pessoa constante, pacífica e passiva). Observam o mundo com um certo distanciamento e tendem a seguir a maioria.

COMPONENTES PRIMÁRIOS DE CADA COR:**VERDE - Sentimental Introverso (Cor Oposta: VERMELHO)**

Se interessam pelos sentimentos e pelo relacionamento com as pessoas. Sua preocupação com o bem-estar alheio pode freqüentemente emprestar calor pessoal a uma relação. São sensíveis dos valores implícitos nas ações das pessoas e podem funcionar como barômetros quanto à consciência ética das ações empreendidas por uma organização. Podem ser lentos ou se mostrar relutantes em modificar seus valores pessoais, apesar da lógica aparente de uma organização ou situação. Tendem a evitar decisões que possam envolver a violação de seus valores ou arriscar o desconhecido.

***AZUL – Racional Introverso* (Cor Oposta: AMARELO)**

Querem conhecer e atender o mundo que os rodeia. Gostam de refletir antes de agir e mantêm um ponto de vista distanciado e objetivo. Valorizam a independência e o intelecto. Preferem se comunicar por escrito, objetivando manter a clareza e a exatidão. Irradiam o desejo de analisar. Vivem a vida de acordo com os princípios, os fatos e a lógica que encontram na realidade. Gostam de analisar todas as possibilidades, visando garantir que irão evitar avaliações ilógicas ou mal informadas. São planejadores, administradores, organizadores e acadêmicos; e têm a capacidade de executar sistematicamente as tarefas, desde o início até a sua conclusão. Como resultado de sua minuciosidade, mostram-se freqüentemente relutantes em expressar rapidamente suas decisões. Os fatos, a lógica e os princípios podem parecer mais importantes que as amizades ou a gratificação pessoal, podendo assim, serem ocasionalmente encarados como distantes e até mesmos frios.

VERMELHO - Racional Extroverso - (Cor Oposta: VERDE)

As pessoas são extrovertidas e possuem muita energia. Propensas a agir e estão sempre em movimento. São positivas, orientadas em função da realidade e assertivas. São obstinadas e se concentram nos resultados e nos objetivos. Abordam as outras pessoas de forma direta e autoritária. Irradiam desejo de poder e controle.

AMARELO – Sentimental Extroverso - (Cor Oposta: AZUL)

São acentuadamente extrovertidos, radiantes e amigáveis. Normalmente são positivos e se preocupam com os bons relacionamentos humanos. Gostam da companhia de outras pessoas e acham que a vida tem que ser divertida. Abordam as outras pessoas de maneira persuasiva e democrática e irradiam o desejo de sociabilidade.

5 ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

Na topologia irregular da prática profissional, há um terreno alto e firme, de onde se pode ver um pântano. No plano elevado, problemas possíveis de serem administrados prestam-se a soluções através da aplicação de teorias e técnicas baseadas na pesquisa. Na parte mais baixa, pantanosa, problemas caóticos e confusos desafiam as soluções técnicas. A ironia dessa situação é o fato de que os problemas do plano elevado tendem a ser relativamente pouco importantes para os indivíduos ou o conjunto da sociedade, ainda que seu interesse técnico possa ser grande, enquanto no pântano estão os problemas de interesse humano. O profissional deve fazer suas escolhas. Ele permanecerá no alto, onde pode resolver problemas relativamente pouco importantes, de acordo com padrões de rigor estabelecidos, ou descerá ao pântano dos problemas importantes e da investigação não rigorosa?²⁶²

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trata das questões metodológicas abordadas na pesquisa e divide-se em três partes. Na primeira, abordam-se aspectos gerais relacionados aos pressupostos metodológicos que a norteiam. Na segunda parte, discorre-se sobre o local, ou seja, a empresa onde a mesma se desenvolveu.

Por fim, na terceira parte, definem-se os instrumentos utilizados para a sua realização, bem como daqueles necessários para a interpretação dos dados, com vistas a compreensão dos resultados obtidos.

Antes de iniciar o delineamento das questões metodológicas, cabem algumas considerações. Conforme SCHÖN

quando um profissional define um problema, ele escolhe e nomeia os aspectos que irá observar. (...) Através de atos complementares de designação e concepção, o profissional seleciona os quais quer se ater e os organiza, guiado por uma apreciação da situação que dá a ela coerência e estabelece uma direção para a ação (...) Dependendo de nossos antecedentes disciplinares, papéis organizacionais, histórias passadas, interesses e perspectivas econômicas e políticas, abordamos situações problemáticas de formas diferentes.²⁶³

Com isso quer se justificar a escolha por temas e métodos de pesquisa mais qualitativos que quantitativos, pois embora sejam aplicados questionários ou

²⁶² SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre : Artes Médicas, 2000. p. 15.

²⁶³ Ibid, p. 16.

protocolos já reconhecidos e validados, praticamente toda pesquisa dependerá da opinião dos entrevistados, e também da capacidade de observação e discernimento da pesquisadora.

Deste modo, ressalva-se desde o início a possibilidade dos resultados serem aplicáveis a realidades específicas.²⁶⁴

5.2 QUESTÕES METODOLÓGICAS

Quando se aborda a questão metodológica para o desenvolvimento de uma determinada pesquisa, faz-se referência a maneira como se enfoca o objeto que se quer investigar, partindo de um determinado problema e, evidentemente, buscando alternativas de pesquisa sobre o referido objeto, para alcançar as respostas que sejam soluções para este problema.²⁶⁵

Existem duas linhas metodológicas básicas para a abordagem dos diversos tipos de problemas em pesquisa: a primeira é a metodologia quantitativa, oriunda do Positivismo de Augusto Conte, cuja prática de investigação é baseada em processos estatísticos, sendo usada quando se busca determinar as causas de fenômenos independentemente dos estados subjetivos dos sujeitos envolvidos.

Outra corrente é a fenomenologia, que gira em torno de problemas fundamentais do conhecimento tratados pela Filosofia. Neste enfoque, os pesquisadores buscam o entendimento dos fenômenos na perspectiva do sujeito pesquisado, compreendendo o indivíduo como um todo, dentro da sua realidade social e não como uma mera variável.

Realidade social é entendida aqui em sentido bastante amplo, envolvendo todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais. Assim, o conceito de pesquisa social aqui adotado aplica-se às investigações realizadas no âmbito das mais diversas ciências sociais, incluindo Sociologia, Antropologia, Ciência Política, Psicologia, Economia, etc.²⁶⁶

²⁶⁴ SILVA, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro : DP&A, 1999. p. 29.

²⁶⁵ TRINDADE, Homero C. M. da. **Acidente de trabalho: um estudo sobre as representações sociais no âmbito da construção civil**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutor : Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

²⁶⁶ GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999. p. 42.

A pesquisa efetuada pode ser enquadrada dentro da abordagem qualitativa, sendo também caracterizada como uma pesquisa social. É interpretativa porque cabe ao investigador tratar os dados observados e interpreta-los em conformidade com teorias ou objetivos propostos.

O método utilizado para a obtenção de dados foi o interrogativo, empregando-se, entre outras técnicas, questionários e entrevistas semi-estruturadas. É descritiva, pois busca levantar opiniões, atitudes ou crenças de um grupo ou população, seu foco está na dimensão das representações sociais

²⁶⁷

A Teoria das Representações Sociais surgiu na Europa em 1961 com a publicação do estudo de Sergio Moscovici, intitulado *La Psychanalyse: Son image et son public*²⁶⁸.

Representações sociais “é um termo filosófico que significa a reprodução de uma percepção retida na lembrança ou do conteúdo de pensamento. Nas Ciências Sociais são definidas como categorias de pensamento que expressam a realidade, explicam-na, justificando-a ou questionando-a.”²⁶⁹

As representações sociais são manifestas através de palavras, sentimentos e condutas, que se institucionalizam podendo ser analisadas a partir da compreensão das estruturas e comportamentos sociais.

Sua principal mediação, porém, é a linguagem, envolvendo comunicação e discurso, que é forma de conhecimento e interação social, ao longo do qual significados e objetos sociais são construídos.

Mesmo sabendo-se que a linguagem pode traduzir ou ser traduzida de um modo fragmentado, limitado e contraditório, ela pode trazer clareza e nitidez sobre a realidade pesquisada, na medida em que se fundamenta como estruturas

²⁶⁷ Ibid., p. 44.

²⁶⁸ FARR, Robert M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002. p. 31.

²⁶⁹ MINAYO, Maria Cecília de Souza. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002. p. 89.

individuais de conhecimento, símbolos e afetos distribuídos entre pessoas em grupo ou sociedade.²⁷⁰

As representações sociais são sempre construídas, na medida em que são produtos de interações sociais. Assim, elas se constituem na representação do mundo como ele é conhecido e as identidades que as sustentam garantem ao sujeito um lugar naquele mundo. Neste contexto de pesquisa, é notório conhecer as características dos sujeitos, bem como o contexto em que eles interagem.

De outra forma, o grau de validade de uma pesquisa está relacionado ao quanto um fenômeno é interpretado corretamente. Daí, a recomendação para se combinar técnicas ou pesquisadores múltiplos, para fortalecer a confiança nas interpretações²⁷¹.

De certo modo, o método das representações sociais é produto, e ao mesmo tempo, consolidou-se, a partir do questionamento do paradigma da objetividade e da linearidade da ciência. Sua adoção em pesquisas sociais começou a se desenvolver quando

a objetividade num mundo socialmente construído passa a ter uma conotação muito diferente. Como aponta Morin(1983), na epistemologia da complexidade, que sucede a epistemologia do realismo ingênuo, a objetividade é produto do consenso sócio-cultural e histórico da comunidade científica, regida portanto pelo signo da intersubjetividade.²⁷²

Quanto à operacionalização da pesquisa das representações sociais, ela pode ocorrer geralmente em dois níveis: o individual – envolvendo o sujeito individual e o social/cultural - tratando os indivíduos em agregados com características próprias.

Embora façam parte do repertório individual, a avaliação destas representações é possível com métodos de âmbito grupal e os resultados são atribuídos ao grupo, como um todo.

²⁷⁰ MINAYO, 2002, p. 108; WAGNER, Wolfgang. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002. p. 149.

²⁷¹ SPINK, Mary Jane. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002. p. 127 e seguintes.

²⁷² Ibid., p. 128.

A presente pesquisa pode ser classificada como individual, pois neste nível, podem ser tratados aspectos como a compreensão, os sentimentos e a volição do sujeito, bem como percepções, memória, atitudes, intenção, pensamento, crenças, emoção, afeto e comportamento.

Estes aspectos podem ser medidos, avaliados e teorizados a partir ou em relação a um sujeito individual, e ainda que essas opiniões, representações e ideologias possam ser socialmente compartilhadas, “são parte do *nível de avaliação individual, na medida em que elas são avaliadas e medidas no sujeito individual ou podem ser atribuídas a um sujeito específico.*”^{273, 274}

5.3 A EMPRESA PESQUISADA

A Empresa pesquisada está localizada em Curitiba, pertence ao setor gráfico, no segmento embalagens e cartuchos. Sua origem é familiar, característica que mantém até a atualidade.

No início da década de 90, foi desencadeado um processo de reformulação, visando crescimento e destaque no mercado, dentro das características das empresas deste segmento.

Em 94 a Empresa iniciou um processo de certificação no Sistema ISO 9000, recebendo sua primeira certificação em 97, e em 2002 reformulou-se para atender aos requisitos das ISO 9000/2000, sendo a pioneira no seu segmento, nas duas ocasiões.

A condução inicial deste processo foi efetuada por uma consultoria especializada, a qual permaneceu na fase de sensibilização e treinamentos básicos. Posteriormente, na fase específica para certificação, montou-se uma estrutura interna, a qual se mantém até a atualidade.

O motivo básico que levou a Empresa a buscar a Certificação na ocasião foi a pressão de mercado. A concorrência estava se intensificando, os grandes clientes queriam a garantia da qualidade do produto recebido e estavam pressionando para que se adotasse o sistema de garantia da qualidade.

²⁷³ Itálico do Autor.

²⁷⁴ WAGNER, 149, p. 155.

Atualmente, grande parte das indústrias do setor é certificada e atua num sistema de auditorias de fornecedores, com sistema integrado de produção, visando manter um processo “*Just in Time*” entre clientes e fornecedores.

Além da introdução do modelo de gestão ISO, a Empresa tem se preocupado com a atualização constante de seus equipamentos industriais, o que a tem colocado em condições de igualdade, e em alguns casos, em posição vantajosa com relação aos concorrentes. De outra forma, quanto ao seu marketing interno e externo, pode ser considerada como inovadora no segmento.

A Empresa em 2002 esteve entre cinco mais produtivas do Brasil no seu segmento de mercado e está atuando para manter-se ou melhorar esta classificação. Seu faturamento médio anual é considerado ótimo para o seu padrão.

Tem em torno de 230 funcionários, oito pessoas envolvidas em funções de diretoria e gerência e treze pessoas em cargos de chefia intermediária. Deste quadro, principalmente na fábrica, 100 % das pessoas permanecem na Empresa desde o início dos anos 90, tendo acompanhado todas as modificações pelas quais a ela passou.

De outra forma, a maioria delas tem mais de 15 anos de atividades em indústrias gráficas, o que permite as mesmas fornecerem um quadro do que era e do que é uma indústria gráfica, a partir do desenvolvimento de máquinas e equipamentos com novas tecnologias.

A escolha da Empresa se deveu a vários motivos, entre eles:

- a abertura que a Empresa tem com relação a visitas e pesquisas,
- estar entre as cinco maiores do Brasil no seu segmento,
- pertencer a um segmento de grande concorrência entre empresas nacionais. A possibilidade de entrada de empresas estrangeiras neste setor, através de parceria ou iniciativa própria, tem acirrado a concorrência e a busca de melhoria de qualidade e produtividade no setor, o que estimula o aumento da competitividade,
- possuir as características básicas as empresas deste setor: familiar, pequeno a médio porte, certificada, competitiva,

- o segmento em si é promissor no sentido de faturamento,
- a Empresa possui clientes de porte no mercado de perfumes e medicamentos,
- a maioria das pessoas que atua na Empresa acompanhou todo o processo de mudança e inovação, podendo contribuir com informações sobre todo o andamento do processo,
- a Instituição de atuação profissional da pesquisadora (CEFET/PR) tem um curso relacionado a área pesquisada (Tecnologia em Artes Gráficas). Espera-se que esta Pesquisa contribua para o Curso, tanto no aspecto do desenvolvimento das Artes Gráficas como no processo de gestão das mesmas,
- como instrutora de treinamento, a pesquisadora atuou nesta empresa, em 94, através da consultoria que iniciou o processo. Há uma expectativa pessoal no sentido de conhecer como foi o desenvolvimento do trabalho ao longo do tempo e,
- finalmente, porque a Empresa atingiu os objetivos propostos no início do desenvolvimento do processo: tornou-se expressiva no segmento de mercado onde atua.

Por todas estas condições ou características, parece que o perfil da Empresa pode oferecer um ambiente favorável à pesquisa, possibilitando o atendimento dos objetivos propostos.

Cabe novamente a ressalva - sabendo-se que as conclusões poderão estar delimitadas a Empresa pesquisada, e com alguma capacidade de correlação com outras empresas do setor, desde que novas pesquisas sejam efetuadas.

5.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para a pesquisa, foi desenvolvida a metodologia proposta para o atingimento dos mesmos. Os procedimentos metodológicos, instrumentos de pesquisa e demais

procedimentos serão descritos a seguir. A Figura 27 apresenta uma visão geral das etapas que foram desenvolvidas.

5.4.1 A identificação dos Sujeitos da Pesquisa

5.4.1.1. Indivíduos mais envolvidos com o processo inovativo

A metodologia utilizada para identificar os indivíduos mais envolvidos com o processo inovativo ocorrido na Empresa, compreende diferentes etapas, cada uma com seus instrumentos de levantamento de dados, porém todos interligados e buscando reconstituir momentos da história da Empresa.

O primeiro a ser descrito trata mais da identificação dos líderes e liderados envolvidos no processo. O segundo busca resgatar subsídios sobre a evolução do processo de gestão da Empresa.

5.4.1.2 Identificação dos líderes e não líderes

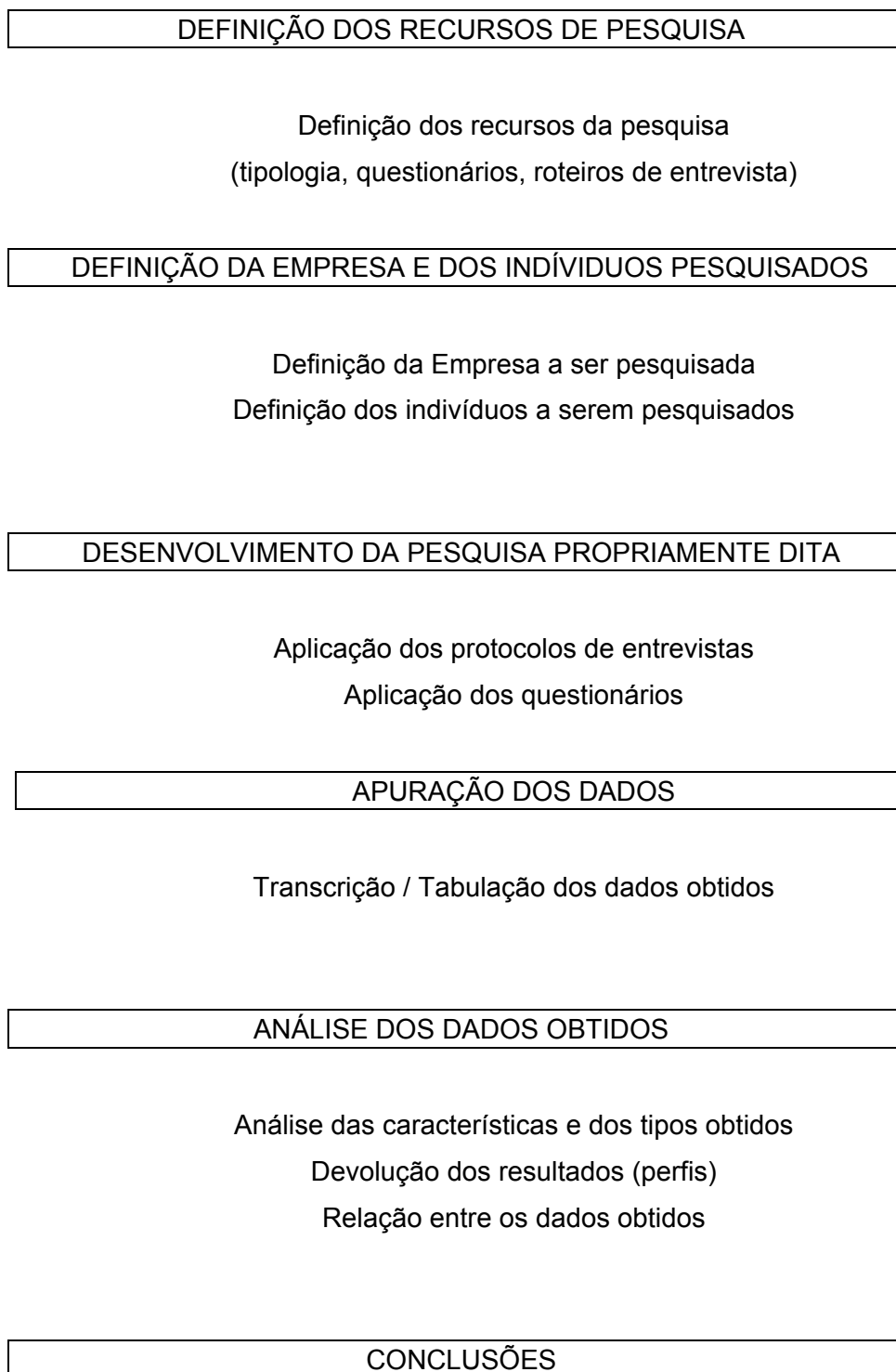
Para a identificação dos indivíduos que fizeram parte da pesquisa foram utilizados dois critérios, formando dois grupos, que em todas as etapas tiveram seus dados identificados e avaliados separadamente antes de serem totalizados, para verificar se haveria alguma diferença nos dados.

O primeiro grupo foi formado por indivíduos que participaram mais ativamente do processo inovativo. Esta participação mais ativa engloba primeiramente aquelas pessoas que por força do cargo ou atividade que exerciam ou exercem, participaram mais ativamente do processo, podendo ter exercido ou exercer alguma atividade de coordenação ou organização.

Pertencem a este grupo os diretores, gerentes, supervisores e encarregados de todas as áreas da Empresa. De certa forma, este grupo poderia ser considerado como a liderança formal do processo inovativo.

Também fazem parte deste grupo, aquelas pessoas que mesmo não tendo cargo de chefia, participaram ativamente dos diferentes grupos de trabalho que foram sendo formados ao longo do processo, com o fim de realizar atividades específicas.

FIGURA 27 – VISÃO GERAL DA PESQUISA DESENVOLVIDA



FONTE: Dados compilados pela autora

A entrada destas pessoas no processo pode ter ocorrido voluntariamente ou por indicação da Empresa, devido as características pessoais de cada um, quer seja algum conhecimento mais específico ou o interesse demonstrado pelo processo. De modo semelhante, este grupo poderia ser considerado como a liderança informal do processo inovativo.

Para a identificação deste grupo, num primeiro momento, foram feitas entrevistas iniciais semi-estruturadas, tendo como objetivo resgatar e constituir em breve histórico do processo inovativo da Empresa.

Uma destas entrevistas foi feita com o Gerente de Qualidade, que no início coordenava o processo, e a segunda efetuada com o atual Gestor da Qualidade, que assumiu a coordenação desta atividade em 1995. Também foi entrevistado um dos diretores da Empresa.

Paralelamente ao histórico, solicitou-se aos entrevistados que identificassem quais as pessoas que mais tinham se envolvido com o processo inovativo, fossem elas lideranças formais ou informais, incluindo também aquelas que faziam parte da organização e que atualmente não estavam mais no seu quadro funcional. Esta foi a origem inicial da lista de pessoas que comporiam o grupo de pessoas mais envolvidas com o processo inovativo da Empresa.

Com esta lista inicial de nomes, iniciou-se o processo de entrevistas, com dois objetivos específicos, quais sejam, através de um roteiro semi-estruturado, buscava-se saber de cada entrevistado, na sua opinião, quais as pessoas mais envolvidas com o processo inovativo da Empresa, e também quais as características que as pessoas envolvidas neste tipo de atividade devem possuir.

As entrevistas foram iniciadas primeiramente junto com a gerência e a supervisão da área industrial, obedecendo ao critério de disponibilidade de horários da pesquisadora e dos entrevistados.

Quanto a duração, o tempo das entrevistas variou entre trinta minutos a duas horas, com uma média de cinquenta minutos. Embora houvesse um roteiro pré-elaborado, a maioria dos entrevistados citou exemplos de situações ou fatos ocorridos durante o processo.

Nas entrevistas mais longas, embora ocorresse algumas vezes um certo afastamento dos objetivos iniciais da entrevista (nomes dos envolvidos e características), estes relatos não foram interrompidos pois normalmente se referiam a exemplos de mudanças ocorridas nos ambientes de trabalho e na tecnologia empregada nas gráficas, ou seja, como eram as pessoas antigamente e como precisam ser atualmente, visto que a maior parte dos entrevistados tem mais de dez anos de experiência no ramo gráfico. Este material poderá ser aprofundado posteriormente em outro trabalho de interesse da pesquisadora.

Com relação a identificação do grupo, solicitava-se o nome das pessoas, que eram incluídas manualmente numa lista prévia, efetuada a partir da segunda entrevista. Ao final, a lista inteira era mostrada para cada entrevistado, para verificar se ele não havia esquecido de ninguém.

Adotou-se o seguinte critério: a partir de uma indicação feita, ela permaneceria na mesma, independente de outro entrevistado questionar um ou outro nome, por achar que a participação não tenha sido tão significativa.

Da mesma forma, não houve critério numérico para as indicações, quer dizer, uma única indicação era suficiente para permanecer na lista. No total, este grupo foi formado por 33 pessoas, envolvendo pessoas das áreas fabril e administrativa.

Quanto às pessoas que não fazem mais parte do quadro funcional da Empresa, foram citados três nomes. Um foi readmitido durante o processo de pesquisa e participou das etapas em andamento. Sua saída tinha sido por questões salariais – uma oferta externa melhor. Os demais não foram localizados.

Os motivos de saída relatados foram: um possuía um negócio paralelo e acabou saindo pelo volume que o mesmo acabou tomando. Sua saída foi logo no início do processo, não tendo tido maiores influências sobre o mesmo.

A outra pessoa em função da maternidade retomou outras atividades. Esta teve uma participação mais ativa no processo, mas não foi possível localizá-la, o que se constituiu numa limitação ao processo. A pessoa que a substituiu participou na investigação, tendo as duas certas similaridades quanto a experiências profissionais.

O outro grupo que participou da pesquisa foi formado pelos funcionários que estão na Empresa desde o tempo em que iniciaram os principais processos inovativos. Para sua formação, solicitou-se à área de Recursos Humanos uma relação dos funcionários da Empresa, contendo a data de admissão dos mesmos.

Em acordo com o Gestor de Qualidade, ficou definido que o período de maiores alterações na Empresa ocorreu entre 94 e 97. Todos os funcionários que já estavam trabalhando na Empresa em 94 e aqueles que foram admitidos entre 95 a 97 e que não foram indicados para o primeiro grupo descrito, participaram da pesquisa, o que totalizou 52 pessoas.

O motivo da inclusão deste grupo foi o de ampliar o número de participantes na pesquisa. De outro modo, embora a participação deste grupo no processo não tenha sido tão ativa, suas atividades foram sendo modificadas em função das alterações que iam sendo implementadas ao longo do tempo.

Pessoas que faziam parte deste grupo e que saíram da Empresa em período posterior a 97 não foram identificadas porque a Empresa não tem o controle estatístico dos funcionários demitidos ou demissionários, sendo um dado de difícil obtenção. Um dos únicos meios possíveis seria a revisão dos documentos trabalhistas destes funcionários, cujos dados pessoais, pela defasagem de tempo, estariam desatualizados.

De outra forma, o gerente de Recursos Humanos informou que os motivos de desligamento em geral são ofertas de emprego com salário maior, no mesmo ou outro ramo, questões comuns de indisciplina e desempenho. Ele não tinha lembrança de algum caso em que houvesse resistência as modificações ocorridas.

Esta também pode ser considerada uma limitação da pesquisa, que acabou restrita as pessoas que estão atuando na Empresa, por ocasião da pesquisa.

Assim foram formados os dois grupos, o primeiro constituído pelos líderes formais e informais que acabaram se destacando no processo, com 33 pessoas, o grupo de remanescentes dos anos de 94 a 97, com 52 indivíduos, totalizando 85

sujeitos pesquisados, o que representava 33 % dos funcionários no ano de 2002, ano em que se iniciou a pesquisa.

5.4.2 Evolução do Processo de Gestão da Empresa

Paralelamente ao levantamento dos sujeitos da pesquisa, iniciou-se a análise da história da Empresa. Para tanto, dois recursos foram utilizados, os quais serão descritos a seguir.

5.4.2.1 Evolução do processo organizacional

Com o objetivo de avaliar a evolução do processo organizacional foi aplicado para todos os sujeitos da pesquisa o questionário desenvolvido por Charles HANDY, conforme apresentado no seu livro *Deuses da Administração*, pág. 75 a 81.

O questionário foi apresentado sem alterações, constando de duas partes. A primeira busca a opinião dos respondentes sobre como vêem a Empresa, no estágio atual. A segunda busca identificar sua preferência, ou seja, como deveria ser a organização.

A alternativa que melhor representa a opinião, nos dois casos, recebe a pontuação “1”. A mais distante da opinião recebe “4”. Desta forma, pontuações mais baixas representam opiniões prevaletentes. A avaliação e interpretação dos resultados seguiram os procedimentos indicados por HANDY, no seu livro.

No início do questionário foi feita a apresentação dos objetivos da pesquisa, bem como uma orientação sobre seu preenchimento. Não houve identificação dos entrevistados, para evitar possíveis resistências por parte dos participantes. O Anexo 4 apresenta o questionário utilizado.

5.4.3 Outras Categorias Pesquisadas

Através das categorias apresentadas por COLLINS e PORRAS, no livro *Feitas para Durar*, Anexo 3, pág. 356-357, 2000, ocorreu a pesquisa sobre a

Empresa, adaptadas a sua realidade (história, porte, tempo e ramo de atuação). Como recursos para a pesquisa, foram efetuadas entrevistas com fundadores da organização e dados estatísticos, incluindo aspectos financeiros, econômicos, recursos humanos e qualidade.

As categorias pesquisadas foram seguintes:

Categoria 1 – Organização – itens “concretos” como estrutura da organização, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade e estratégias de negócios em geral da empresa (exemplo: aquisições, mudanças significativas de estratégia, tornar-se uma empresa de capital aberto).

Categoria 2 - Fatores Sociais – itens “abstratos” como práticas culturais, atmosfera, normas, rituais, mitologia e histórias, dinâmica de grupo e estilo de gerenciamento da empresa.

Categoria 3 – Disposição Física – aspectos significativos sobre a forma como a empresa utilizava o espaço físico, como disposição da fábrica e do escritório ou novas instalações, incluindo qualquer decisão importante quanto à localização geográfica de partes-chaves da empresa.

Categoria 4 - Tecnologia – como a empresa usava a tecnologia: tecnologia da informação, processos e equipamentos de ponta, configurações avançadas de cargo e itens relacionados.

Categoria 5 – Liderança – liderança da empresa desde o início da sua existência: a transição entre os primeiros arquitetos da organização e as gerações posteriores, tempo de liderança, o período de tempo durante o qual os líderes estiveram com a organização antes de se tornarem diretores executivos (eles foram trazidos de fora ou treinados internamente? Quando eles entraram para a empresa?), processos e critérios de seleção dos líderes.

Categoria 6 – Produtos e Serviços – Produtos e serviços significativos da história da empresa. Como surgiram as idéias relativas aos produtos ou serviços? O que levou à sua seleção e desenvolvimento? A empresa teve produtos fracassados? Como lidou com eles? A empresa liderava com novos produtos ou ia atrás das tendências do mercado?

Categoria 7 – Visão: Valores Centrais, Objetivo e Metas Visionárias – estas variáveis foram encontradas? Caso positivo, como elas surgiram? A organização as apresentou em certos pontos da história e não em outros? Qual o seu papel? Se a empresa tinha valores e um objetivo forte, continuaram intactos ou foram diluídos? Por que?

Categoria 8 – Análise Financeira – análise de quocientes e planilhas de todas as demonstrações de resultado e balancetes de cada ano desde a data em que a empresa abriu seu capital: aumento das vendas e lucros, margens brutas, retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido, coeficiente de endividamento, fluxo de caixa e capital de giro, coeficientes de liquidez, coeficiente de distribuição de dividendos, aumento de propriedade, planta e equipamento brutos como porcentagem de vendas, giro do ativo. Também analisamos os retornos sobre ações e o desempenho geral das ações com relação ao mercado.

Categoria 9 – Mercados / Ambiente – aspectos significativos do ambiente externo à empresa: principais mudanças no mercado, eventos nacionais ou internacionais drásticos, regulamentos do governo, questões estruturais do setor, mudanças tecnológicas drásticas e itens relacionados.²⁷⁵

²⁷⁵ COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 9. ed. Rio de Janeiro : Rocco, 2000. p. 356-357.

Uma observação, no entanto, pode ser feita. A pesquisa efetuada por COLLINS e PORRAS tinha como um dos critérios de seleção das empresas a data de fundação, que deveria ser antes de 1950.

Assim, a mais antiga foi o Citicorp, de 1812, a mediana foi 1902, coincidindo com a data de fundação da 3M e a mais nova foi a rede Wal-Mart, fundada em 1945.

A Empresa pesquisada tem 21 anos de fundação. Vários critérios não puderam ser pesquisados na sua amplitude, pois ainda não existem dados históricos disponíveis. De certa forma, a Empresa é ainda muito nova, comparada a aquelas englobadas e apresentadas no livro Feitas para Durar.

5.5 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL CONFORME A TIPOLOGIA DE JUNG

O protocolo aplicado aos sujeitos da pesquisa foi o Indicador de Tipos Myers – Briggs, em inglês representado pela sigla MBTI – Myers – Briggs Type Indicator, formulário Escores G – Alto, desenvolvido por Katherine C. Myers e Isabel Briggs Myers, disponibilizado para a pesquisadora num curso feito em 1996, pela instituição Oklahoma State University, em convênio com o CEFET/PR e FAE/CDE.

Nesta ocasião foi trabalhado este perfil junto aos participantes do curso. Da mesma forma, foi entregue uma apostila em inglês, contendo a descrição dos tipos, formas de avaliação e interpretação dos resultados. A tradução foi feita pela pesquisadora.

De outra forma, para a equipe que, ao que parece, coube maior responsabilidade sobre todo o processo inovativo, qual seja os dois Diretores, o Gerente de Qualidade, o Gerente Industrial e Gestor de Qualidade foi aplicado também o protocolo do Insights.

A diferença entre o MTBI e o Insights ocorre apenas quanto a formatação dos resultados finais, sendo que o relatório do Insights, além dos dados descritivos, comuns ao MTBI, possui uma parte mais gráfica, fazendo a relação dos tipos com cores. O resultado parece mais visual, tendo também uma

nomenclatura diferente para os desdobramentos dos perfis num ambiente de trabalho.

O Anexo 2 apresenta um modelo de relatório do MTBI e o Anexo 3, um relatório do Insights.

A segunda aplicação não teve um caráter de validação dos instrumentos, visto que as duas modalidades de teste já estão aprovadas internacionalmente. A não aplicação deste segundo protocolo a toda amostra se deveu principalmente a dificuldades técnicas de aplicação – aplicar e avaliar dois protocolos que avaliam a mesma coisa.

O objetivo desta aplicação foi apenas uma tentativa de tentar apresentar os mesmos dados de dois modos diferentes. Por isto sua restrição, ser aplicado apenas a equipe principal da Empresa, responsável direta pelo processo analisado.

5.6 LEVANTAMENTO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS INOVADORES

Para o levantamento das representações sociais sobre as características das pessoas envolvidas num processo inovativo, foram realizadas 19 entrevistas, que foram autorizadas, gravadas, transcritas e revistas pelos entrevistados.

As primeiras entrevistas, que objetivavam mais o histórico do processo foram realizadas em dezembro de 2001. Grande parte delas foram retomadas em outubro e novembro de 2002. As últimas realizadas em fevereiro de 2003.

O número de entrevistas não contempla todas as pessoas que compõem a amostra de sujeitos pesquisados, pois também foram utilizados alguns critérios.

Primeiramente, quando ocorresse uma seqüência de três entrevistas em que não fosse acrescentada nenhuma característica diferente daquelas já citadas, e da mesma forma, nenhuma pessoa diferente daquelas que já compunham a relação fosse indicada, seriam encerradas as entrevistas e feito um questionário para avaliar as características identificadas.

De outro modo, as pessoas que participariam da pesquisa apenas em função do tempo de trabalho não seriam entrevistadas. Suas opiniões seriam coletadas apenas através das avaliações onde seriam utilizados questionários.

Desta forma procurou-se delimitar o número de entrevistados. As 19 entrevistas realizadas envolveram em torno de 21 horas de entrevistas e aproximadamente 60 horas de transcrições, incluindo as correções de digitações e aquelas efetuadas pelos entrevistados.

Por problemas técnicos, foi perdido o conteúdo de 30 trinta minutos (um lado da fita) de uma entrevista, sendo seu conteúdo resgatado posteriormente com o entrevistado. Dois sujeitos pediram para que parte de suas opiniões não fossem gravadas nem utilizadas, o que foi respeitado.

5.6.1 Questionário Sobre as Representações Sociais das Características das Pessoas Inovadoras

A construção do questionário para avaliar a opinião dos participantes da pesquisa passou por diversas etapas, as quais serão descritas a seguir, segundo o fluxo:

Primeira fase:

1. realização das entrevistas
2. transcrição, validação e correções das entrevistas
3. identificação das características citadas pelos entrevistados
4. identificação das categorias resumo das características
5. definição das características com as própria falas dos entrevistados
6. elaboração do questionário com as explicações consideradas necessárias
7. primeira aplicação experimental
8. correções efetuadas
9. segunda aplicação experimental
10. correções efetuadas
11. aplicação do questionário aos participantes da pesquisa
12. tabulação dos resultados

13. avaliação dos resultados

Segunda fase

1. reelaboração do questionário
2. aplicação do questionário aos participantes da pesquisa
3. tabulação dos dados
4. avaliação dos resultados
5. conclusão da pesquisa

5.6.1.1 Descrição das etapas

As etapas 1. realização das entrevistas e 2. transcrição, validação e correção das entrevistas já foram descritas no item que trata das entrevistas.

A identificação das características – etapa 3, se deu através da leitura e seleção das características descritas pelos entrevistados. Estas características foram negritadas e transcritas posteriormente para uma relação em ordem alfabética da segunda palavra, totalizando oitenta e uma características ou frases descritivas.

De posse desta relação, elas foram sendo agrupadas em categorias resumo – etapa 4, pela similaridade de significado, restando ao final vinte características. Em seguida, etapa 5, elas foram definidas, utilizando-se as próprias palavras ou frases dos entrevistados. Cada questionário entregue aos participantes tinha como anexo as definições de cada característica.

Em seguida foi elaborado o questionário para a pesquisa, com as explicações consideradas necessárias – etapa 6. A valoração das características se daria de um a vinte, um para a mais importante e vinte para a menos importante.

Este critério foi estabelecido para manter o mesmo padrão utilizado na pesquisa proposta por C. HANDY – um para o que fosse próximo da opinião do respondente, quatro para o que fosse mais distante.

Em seguida, na etapa 7, foi feita a primeira aplicação experimental. Os sujeitos desta fase não pertenciam ao grupo final da pesquisa, foi composto por 10 pessoas, pertencentes ao grupo de relações pessoais e profissionais da

pesquisadora, com diferentes escolaridades, idades e experiências profissionais.

Um cuidado tomado para a formação deste grupo foi que as pessoas que o compusessem tivessem característica que realmente pudessem ser encontradas na Empresa. As exceções foram duas professoras universitárias, uma Mestre e outra Especialista (embora entre os pesquisados há especialistas), escolhidas para avaliarem o questionário com “olhos mais acadêmicos”²⁷⁶.

Estes questionários foram entregues pessoalmente. Na devolução foi solicitada uma avaliação verbal detalhada. Todos preencheram corretamente os questionários e as sugestões recebidas foram referentes à redação dos objetivos e das explicações, visando maior clareza nas instruções. Sugeriu-se também que em vez de número para ordenar as características fossem utilizadas letras.

Feitas as mudanças sugeridas, foi feita uma nova aplicação experimental, agora para um grupo da Empresa pesquisada.

Nas primeiras devoluções, foi feito um comentário por um grupo de pessoas. Elas disseram que as pessoas estão mais habituadas a trabalhar com relações numéricas que alfabéticas. Voltou-se aos números, e eles permaneceram até o fim. O Anexo 5 apresenta o questionário utilizado na primeira fase.

Com o resultado parcial da primeira fase, passou-se a segunda fase, iniciando-se com a reelaboração do questionário, agora contendo dez características, contemplando aquelas que representavam a maioria das opiniões dos pesquisados. O Anexo 6 apresenta o questionário da segunda fase.

Em seguida ocorreu a aplicação do questionário aos mesmos sujeitos, utilizando-se o mesmo procedimento descrito para a primeira fase – etapa 11. Nesta ocasião aproveitou-se para efetuar também a devolução dos resultados da tipologia.

²⁷⁶ Aspas da autora.

Na seqüência ocorreu a tabulação e a avaliação dos dados obtidos – etapas 3 e 4, da mesma forma como ocorreu nas etapas 12 e 13 da fase anterior. As conclusões e resultados obtidos se encontram no capítulo – Resultados Obtidos.

5.7 OS QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS

Desta forma, foram quatro os questionários utilizados na fase inicial de pesquisa e um na segunda fase, os quais foram aplicadas para todos os participantes da amostra pesquisada, com exceção do funcionário que foi readmitido na segunda fase da pesquisa.

Todos os questionários foram entregues pessoalmente, dentro de um envelope não identificado, efetuando-se neste momento as explicações a respeito dos objetivos e forma de responder de cada um. Da mesma forma foram recolhidos e devolvidos os resultados, em todas as etapas.

Todo o processo foi realizado durante o expediente de trabalho dos participantes, nos diferentes turnos de trabalho, de acordo com a disponibilidade dos envolvidos na pesquisa.

Nas ocasiões em que a pesquisadora se encontraria na Empresa, os funcionários eram avisados através de comunicado divulgado no Informativo Diário. A pesquisa, na fase de trabalho com os questionários, se estendeu por 06 meses, resultando em torno de 20 visitas a Empresa.

Pessoas em férias ou afastadas por outros motivos foram atendidas na medida da disponibilidade, durante o desenvolvimento das etapas de pesquisa. Uma pessoa somente não participou em nenhuma etapa.

Poucos questionários foram inutilizados por erros de preenchimento. A medida que foi ocorrendo a devolução, eles foram sendo tabulados, conforme formulário específico, no caso da Tipologia, ou em planilhas do Excel. Os resultados da pesquisa são apresentados no capítulo Resultados Obtidos.

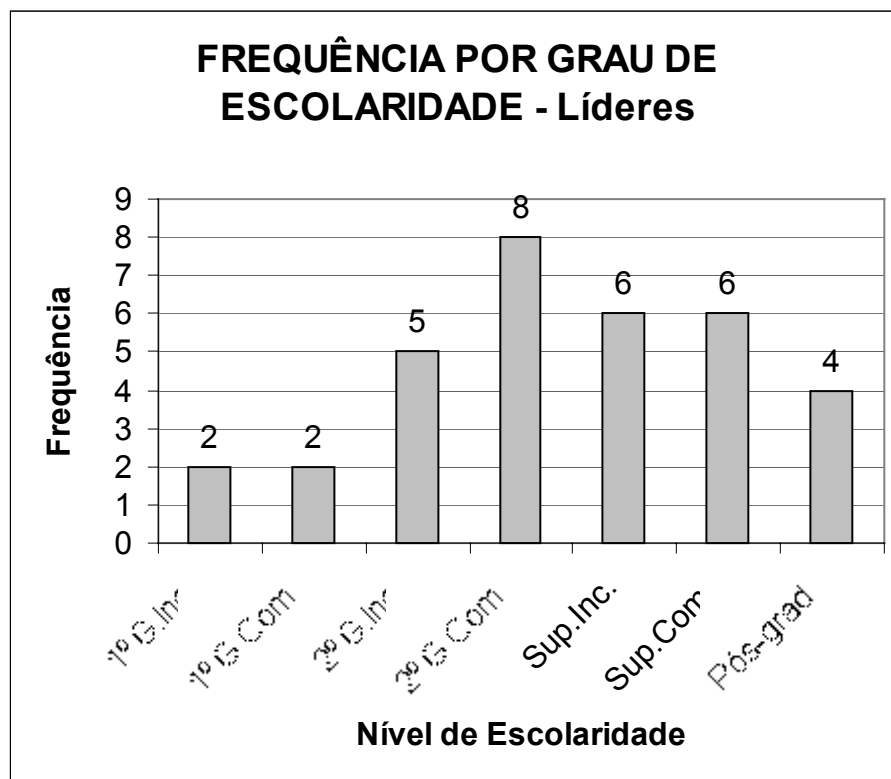
5.8 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Com o objetivo de identificar o perfil dos sujeitos da pesquisa foi solicitado aos participantes que preenchessem um questionário com dados pessoais, escolares e profissionais. A categorização dos participantes será apresentada a seguir.

5.8.1 Escolaridade

No grupo dos líderes, a escolaridade predominante (72%) está compreendida entre o segundo grau completo e a pós-graduação (figura 28).

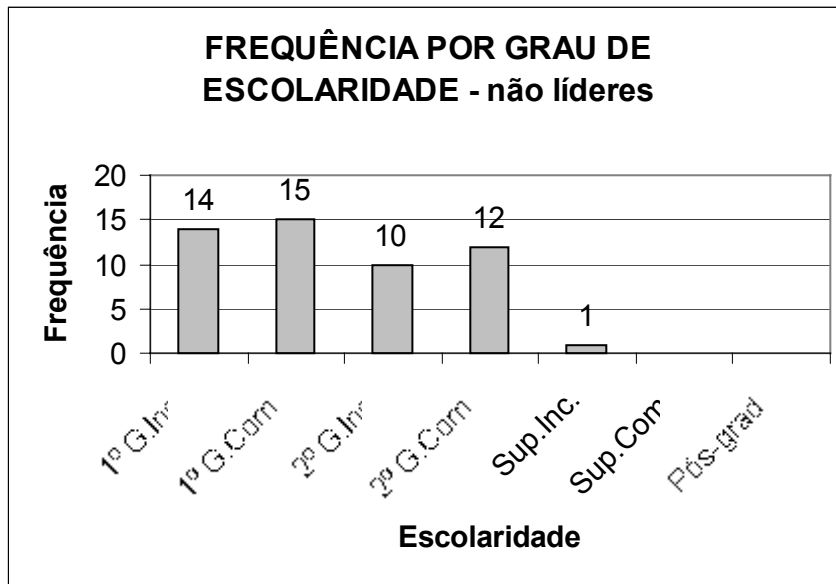
FIGURA 28 – ESCOLARIDADE DOS LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

De outra forma, no grupo dos não líderes, a escolaridade predominante (75%) está compreendida entre o primeiro grau incompleto ao segundo grau incompleto (figura 29).

FIGURA 29 – ESCOLARIDADE DOS NÃO LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

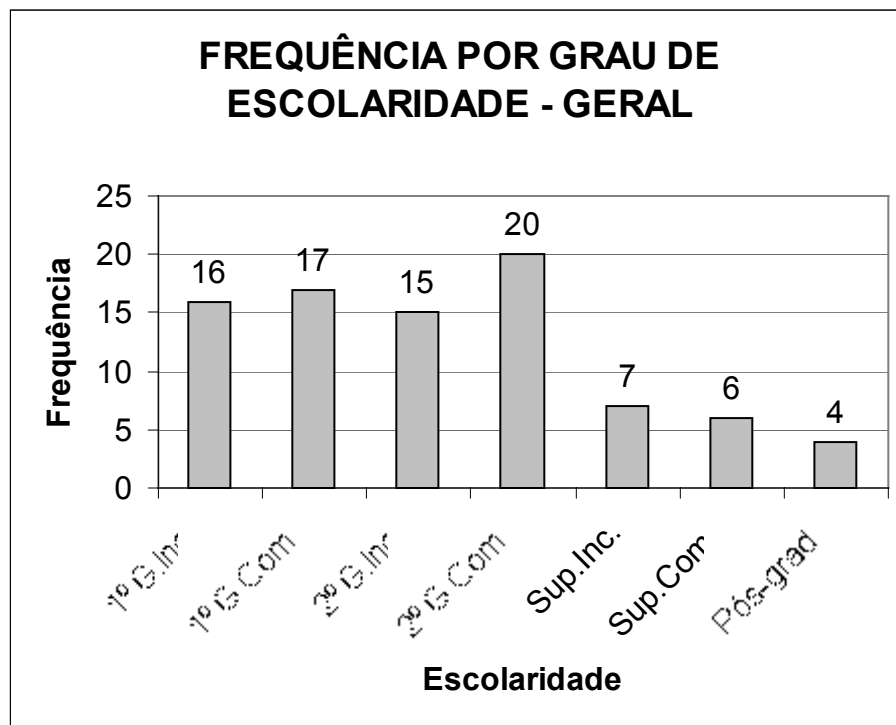
Conforme os critérios utilizados, analisando a escolaridade do grupo em geral, 56% dos pesquisando tem escolaridade entre o primeiro e o segundo grau incompleto e 44 %, entre o segundo grau completo e a pós-graduação (figura 30).

5.8.2 Gênero

Quanto ao gênero, houve predominância do sexo masculino nos dois grupos pesquisados.

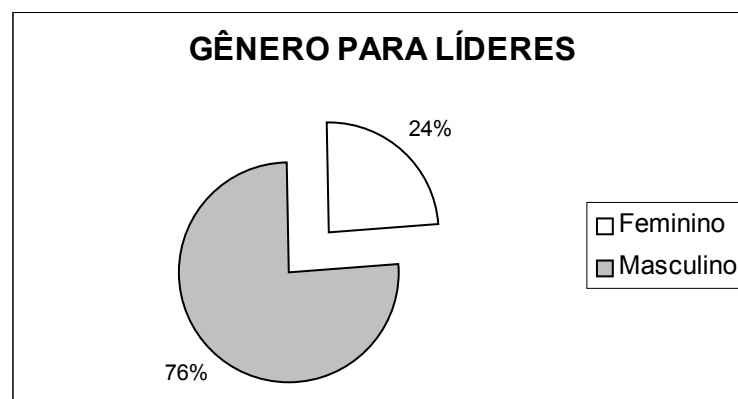
No grupo de líderes 76 % do grupo pertence ao sexo masculino e 24 % ao feminino (figura 31).

FIGURA 30 – ESCOLARIDADE TOTAL



FONTE: dados compilados pela autora.

FIGURA 31 – GÊNERO DOS LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

No grupo dos não líderes, 79% pertencem ao sexo masculino e 21 % ao feminino (figura 32).

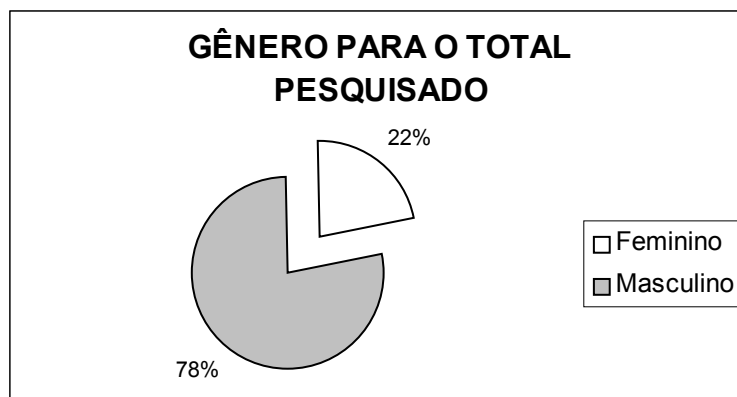
FIGURA 32 – GÊNERO DOS NÃO LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

Considerando o grupo pesquisado, em geral, 78 % pertencem ao sexo masculino e 22 % ao feminino (figura 33).

FIGURA 33 – GÊNERO TOTAL

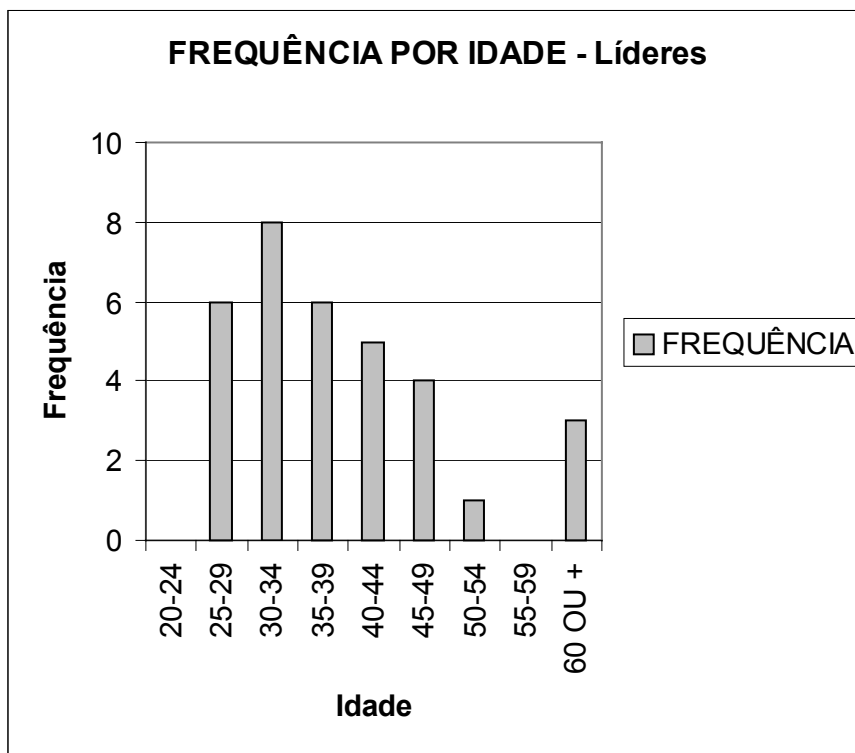


FONTE: dados compilados pela autora.

5.8.3 Idade

Quanto à idade do grupo de líderes, 60 % do grupo encontra-se na faixa etária entre 25 a 39 anos, 27 % entre os 40 e 49 anos e os demais 13 % encontram-se entre os 50 e 60 anos ou mais (figura 34).

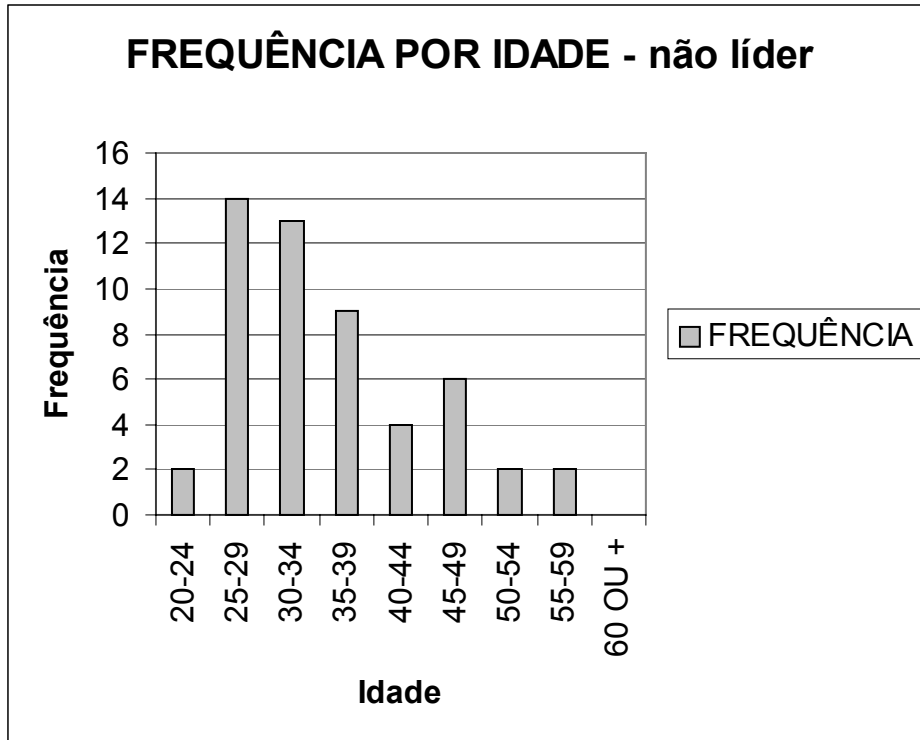
FIGURA 34 – IDADE DOS LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

No grupo dos não líderes, a idade predominante (70%) se encontra na faixa dos 25 aos 39 anos (figura 35).

FIGURA 35 – IDADE DOS NÃO LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

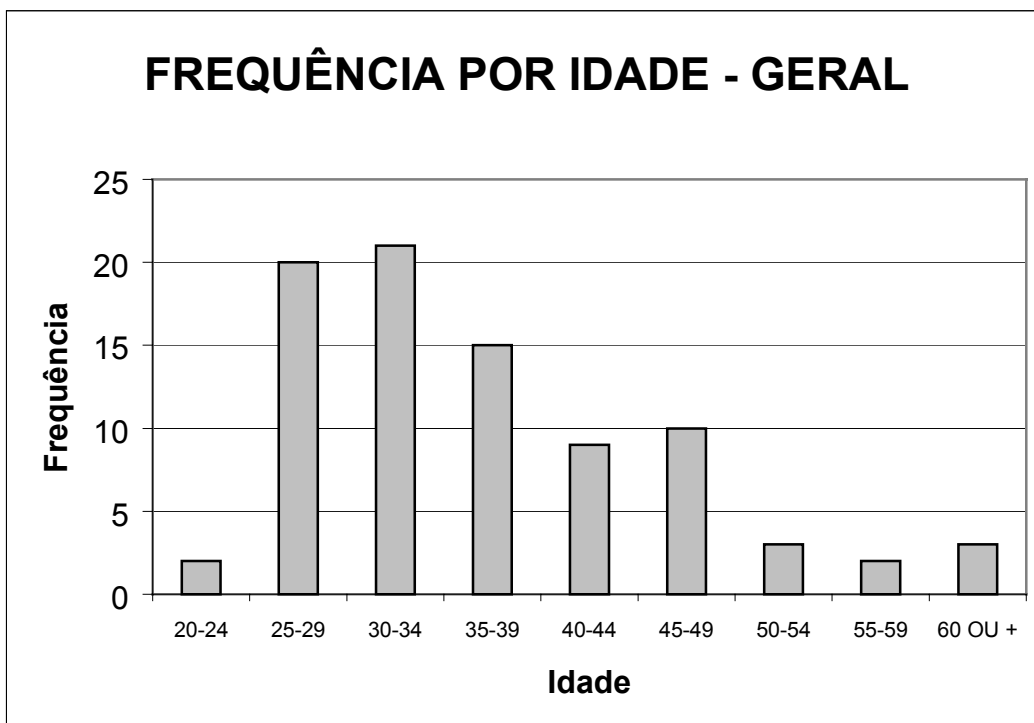
Quanto à frequência geral, 66% dos pesquisados encontram-se na faixa entre os 25 e 39 anos e 22 % entre os 40 e 49 anos (figura 36).

5.8.4 Tempo de Trabalho

Quanto ao tempo de trabalho, foram avaliados diferentes critérios. No grupo dos líderes, 67% dos pesquisados estão no cargo atual entre 0 a 9 anos. Quanto ao tempo de permanência, 51% tem de 5 a 14 anos e 33 % tem de 15 a 24 anos de trabalho na Empresa.

No grupo, 45 % das pessoas trabalham de 15 a 24 anos em indústrias gráficas. Quanto ao tempo total, 55 % tem de 15 a 24 anos de trabalho e 24 % tem mais de 25 anos de experiência profissional (quadro 1).

FIGURA 36 – IDADE TOTAL



FONTE: dados compilados pela autora.

QUADRO 1 – TEMPO DE TRABALHO PARA LÍDERES

ANOS	NO CARGO	NA EMPRESA	EM GRÁFICAS	TOTAL
0 – 4	11	05	03	01
5 – 9	11	11	08	02
10 – 14	06	06	04	04
15 – 19	02	06	05	07
20 – 24	03	05	10	11
25 – 29			01	03
30 – 34				02
35 OU +			02	03

FONTE: dados compilados pela autora.

No grupo de não líderes, 83 % dos indivíduos atuam de 0 a 9 anos no cargo atual e 86 % atuam na Empresa de 5 a 14 anos. Quanto ao tempo em indústrias gráficas, 59 % atuam de 5 a 14 anos. Quanto ao tempo total de

trabalho, 36 % possuem de 5 a 14 anos e 32 % possuem de 15 a 24 anos de experiência de trabalho (quadro 2).

QUADRO 2 – TEMPO DE TRABALHO PARA NÃO LÍDERES

ANOS	NO CARGO	NA EMPRESA	EM GRÁFICAS	TOTAL
0 – 4	13	01	01	
5 – 9	30	31	24	12
10 – 14	05	14	14	13
15 – 19	03	05	04	11
20 – 24	01	01	04	06
25 – 29			03	08
30 – 34			01	
35 OU +			01	02

FONTE: dados compilados pela autora.

No geral, 76 % dos indivíduos tem de 0 a 9 anos de permanência no cargo atual; 86 % tem de 5 a 14 anos de tempo de Empresa; 73 % atua em gráficas entre 5 a 14 anos; 48 % tem de 5 a 14 anos e 32 % tem de 15 a 24 anos de tempo total de trabalho (quadro 3).

QUADRO 3 – TEMPO DE TRABALHO – TOTAL

ANOS	NO CARGO	NA EMPRESA	EM GRÁFICAS	TOTAL
0 – 4	24	06	04	01
5 – 9	41	42	32	14
10 – 14	11	20	18	17
15 – 19	05	11	09	18
20 – 24	04	06	14	17
25 – 29			04	11
30 – 34			01	02
35 OU +			03	05

FONTE: dados compilados pela autora.

No próximo capítulo serão apresentados os dados obtidos sobre a Empresa.

6. A EMPRESA – O PROCESSO ORGANIZACIONAL

6.1 INTRODUÇÃO

Considerando o roteiro de pesquisa desenvolvido por COLLINS e PORRAS²⁷⁷, ²⁷⁸, apresentado no livro “Feitas para Durar” e os dados obtidos nas entrevistas e nas consultas a outras fontes disponíveis, apresenta-se neste capítulo os dados sobre a Empresa.

Observa-se mais uma vez, que a pesquisa original foi feita com empresas fundadas antes de 1950. A Magistral foi fundada há vinte e três anos. Desta forma, muitos dados históricos ainda não estão disponíveis, porque o próprio ciclo de vida da Empresa ainda é curto, comparado com o das empresas analisadas no livro citado.

6.2 CATEGORIA 1 – ORGANIZAÇÃO

6.2.1 A Fundação

A fundação da Magistral foi decorrência de um problema de um dos sócios iniciais, que tinha uma gráfica por arrendamento e que fazia o trabalho de impressos para a Pluma, empresa de Transportes de Passageiros e Encomendas de Curitiba.

Devido a dificuldades com o proprietário desta gráfica, o processo foi interrompido, gerando a necessidade da formação de uma nova estrutura. Inicialmente foi feita a proposta de sociedade para um dos sócios da própria Pluma, que no início não se interessou pelo negócio.

Posteriormente, a sociedade acabou efetivada, sendo comprada uma gráfica situada no bairro do Seminário, no prolongamento da Avenida Batel, em Curitiba. Esta gráfica inicialmente tinha cinco sócios, quatro deles com algum tipo de relação com a Diretoria da Pluma, para a qual continuava a fazer todo o trabalho de formulários.

²⁷⁷ COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 9. ed. Rio de Janeiro : Rocco, 2000.

²⁷⁸ A apresentação dos dados, com exceção “Dos deuses da Organização”, seguirá a terminologia do citado livro.

A Gráfica começou a funcionar em primeiro de julho de 1981 com o nome de Águia Impressora Industrial.

Este nome foi sugerido pelo atual Diretor-Presidente. No dia da reunião para definir um nome, ele disse que teve um sonho (...) o símbolo da Pluma é uma águia, então vamos colocar o nome de Águia, assim fica ajustado em relação a Pluma, uma empresa enorme na oportunidade. Eu gostei (...), Águia, um nome pequeno e bem agressivo, porque a águia é uma ave agressiva. E ficamos com este nome durante muito tempo (E6)²⁷⁹.

No início da década de 90 este nome foi questionado por um proprietário de uma gráfica que funcionava no bairro de Pinheiros, em São Paulo. Como ele tinha registrado o nome antes, ele reclamou que a Empresa de Curitiba estava crescendo explorando o nome da gráfica dele.

E nós tentamos comprar a gráfica, mas não teve jeito, ele não quis vender e nós tivemos que mudar o nome. Para a mudança de nome foi feito um concurso junto aos funcionários, clientes e fornecedores da Magistral, e também entre os funcionários da Pluma. Depois de muitos nomes que não passaram na Junta Comercial, surgiu Magistral. O Diretor-Presidente gostou, o nome passou na Junta Comercial e ficou Magistral. O nome veio de alguém da Pluma, não lembro quem era. Eu achei esquisito, parecia mais uma estrofe de música caipira - Magistral Impressora Industrial - achei feio na época, mas foi o nome que veio do concurso e passou na Junta. Na época não soava bem, hoje soa como música, e não música caipira (E6).

Atualmente, depois de uma reformulação societária, em que houve a desvinculação com os sócios da Pluma, o Diretor-Presidente é o sócio majoritário e o idealizador inicial da Empresa é o Diretor Industrial. Ela continua de capital fechado.

A estrutura tem hoje um Diretor-Presidente, um Diretor-Superintendente, que responde pelas áreas Comercial, Informática e Informação e Administrativa-Financeira e um Diretor Industrial que responde pela área Industrial.

A Empresa em 2002 tinha 260 funcionários e se enquadrava entre as cinco maiores do setor no seu segmento, em função de seu faturamento e da quantidade de papel transformado. O quadro 4 apresenta dados gerais sobre a Empresa.

6.2.2 Políticas de Recursos Humanos

²⁷⁹ E6: Entrevistado 6. As observações das entrevistas são identificadas pelo código E, mais o número da entrevista.

A Empresa tem políticas de recrutamento e seleção definidas. Para a seleção, em 90 % dos casos é utilizado o recrutamento interno. O setor considerado como de entrada na Empresa é o Destaque. Em geral, é a partir daí que ocorre o recrutamento interno.

O anúncio das vagas normalmente é feito através do Informativo Interno e os requisitos do cargo é que delimitam o processo. Caso não seja possível o preenchimento da vaga com este recurso, utiliza-se recrutamento externo. O *turn over* é baixo, tanto para os cargos operacionais como de chefias intermediárias.

QUADRO 4 – DADOS SOBRE A EMPRESA PESQUISADA
1999 A 2002

Anos	Produção milhões unidades	Número de colaboradores	Compra de Papel (t)	Perdas de processo
1999	414	281	--	1,94
2000	330	269	--	1,92
2001	338	242	539	1,60
2002	387	260	546	2,33

FONTE: Relatórios da Empresa

Existem poucas demissões, são poucas as pessoas que a gente pega que não tem competência para trabalhar no setor onde estão (...) já vem desde o Destaque, a gente percebe que o perfil vem vindo legal. Então, quando a pessoa é demitida, as vezes é o salário que não chegou onde ela queria, ou houve alguma outra situação pessoal. Existiram alguns momentos em que a gente teve que fazer demissões, mas foi porque caiu o ritmo de trabalho (E8).

A Empresa tem uma estrutura interna de cargos e salários, implantada há nove anos e sua base de remuneração é a média do mercado gráfico de Curitiba. Tem investido em treinamento, principalmente por ocasião da adoção do sistema ISO 9000.

A carga de treinamento do nosso pessoal, eu acredito que poucas gráficas se dêem ao trabalho, muitos diriam ao luxo de ter, levando-se em conta a indústria gráfica no Brasil, a nossa é muito alta. E tudo isto tem que dar um resultado positivo, as duas certificações são um exemplo de bom resultado (E6).

Quanto à valorização dos funcionários e aos benefícios:

Nós tratamos bem o nosso pessoal e achamos que este bom desempenho é em função deles. Não adianta você ter equipamento se não tem as pessoas motivadas, treinadas e

preparadas para isto. Sinto uma certa falta de dar um pouco mais do que nós proporcionamos para o nosso pessoal, em função deste crescimento absurdo até, eu diria, que a gente, tendo sempre que estar comprando equipamento e preparando para suprir as necessidades de produção, ainda temos alguma coisa para fazer em termos de benefícios para nossos funcionários, além daquilo que já damos, que é a média de mercado. Neste aspecto nós não nos diferenciamos dos outros, nós seguimos o parâmetro do mercado, temos tudo que não é novidade para as outras empresas, mas esta é uma área que dentro de alguns anos deverá ser revista, e não é só falar, isto é um objetivo a ser atingido (E6)

6.3 CATEGORIA 2 – FATORES SOCIAIS

A Empresa tem 23 anos de existência e neste período algumas práticas foram sendo consolidadas e já se tornaram características da organização. Algumas delas foram destacadas nas entrevistas.

6.3.1 Estabilidade Funcional

O *turnover* dentro da Empresa é baixo, tanto no segmento operacional como nas lideranças. Esta estabilidade funcional tem sido estimulada pela Empresa, e de outra forma, é considerada como um agente facilitador por ocasião das inovações e mudanças. As opiniões a seguir expressam esta situação.

A estabilidade facilita com certeza, todos que estão aí são de 94, quando a coisa começou para valer. Cria-se um vínculo, uma amizade muito boa, que facilita para fazer uma mudança, para instituir uma coisa nova, o pessoal aceita com certa facilidade. É óbvio que as vezes é bom aparecer gente nova, o pessoal novo trouxe idéias novas, é bom, mas com este time que tem aqui, nós também estamos bem (E12).

A estabilidade com certeza ajuda, se houvesse muita mudança de pessoal, iria ter mais dificuldade. Toda pessoa de fora que chega, apesar de vir com bons planos, trazer outros ares, até que entre no ritmo, se adapte, leva algum tempo, alguns meses as vezes. Neste aspecto, a estabilidade é importante, mas também ela mostra que as pessoas que estão aqui estão comprometidas, elas gostam de estar aqui, não tem aquela coisa - entra, não gosta do clima, sai, vem outro. Acho que o clima aqui dentro ajuda bastante para o pessoal ficar. Tem gente que está há muito tempo no mesmo setor e isto não desmotivou elas, pelo menos aparentemente, são pessoas bem humoradas, com contato com todo mundo, bom relacionamento interpessoal, pessoas dinâmicas, preocupadas com o setor. Parece que é a casa delas aquele pedacinho onde elas trabalham e elas querem ver a coisa funcionando, elas ficam preocupadas para que esteja tudo em ordem (E3).

Tem bastante funcionários com 15, 20 anos na Empresa. Aqui a Diretoria procura fazer que a empresa seja bem familiar. Antigamente não podia trabalhar parentes, hoje tem bastante parentes e nós nunca tivemos problemas com isto. Então, se dois irmãos trabalham aqui, os dois levam cesta básica para casa, eles vão ter uma certa vantagem, então estes pequenos detalhes fazem com que as pessoas fiquem na Magistral. Eu acho que quanto mais a empresa manter o funcionário na sua empresa, ele vai ter um crescimento, a empresa cresce, e lógico, a responsabilidade e a interação crescem, a empresa demonstra para o mercado e para os funcionários que é estável (E10).

6.4 COMUNICAÇÃO E MARKETING

A Empresa tem valorizado sua estratégia de comunicação e marketing, chegando a destacar que boa parte do seu sucesso deve-se a ações nesta área. Um Diretor falou durante uma entrevista, que “o marketing ajuda e muito, e nós, desculpe a maneira de falar, nós não somos bons só de impressão, nós somos bons de marketing também (E6)”.

A origem desta preocupação foi desencadeada por uma palestra efetuada pelo Diretor de Marketing da Inepar²⁸⁰, falando sobre marketing interno, comunicação e políticas de Recursos Humanos.

Pessoas da Empresa foram visitar a empresa posteriormente, viram como funcionava e começaram a implementar algumas idéias: admissão de parentes, cuidados com instalações internas (principalmente banheiros, vestiários e refeitórios) e externas (jardinagem, mais especificamente), praças de lazer e leitura e veículos de informação, internos e externos, os quais divulgam intensamente as ações que vão sendo implementadas.

Comparando-se com outras empresas do ramo, em termos de comunicação e marketing:

nós estamos 100 % na frente dos outros, porque ninguém faz nada nesta área. Você não pega nenhuma empresa se movimentando para fazer este trabalho de marketing, então a gente tenta fixar na cabeça do cara que a melhor opção em indústria gráfica é a Magistral. Sempre. Este é nosso objetivo, estamos fazendo sempre uma coisa nova, inovando, lembrando o nome da Magistral. O pessoal, ninguém faz nada, não informa nada, não diz nada, fazem um monte de coisa boa mas não contam para ninguém. Quer dizer, a gente faz com que a coisa realmente apareça, e nós temos competência para mostrar o que fazemos, numa visão mais ousada do negócio (E13).

Entre os produtos de comunicação e marketing estão:

- Folder institucional
- Vídeo institucional

²⁸⁰ Empresa com sede em Curitiba, que no final da década de 80 e início da década de 90 implementou políticas consideradas agressivas para a época, no que trata de marketing interno e externo e recursos humanos, tendo influenciado muitas empresas da Região Metropolitana de Curitiba.

- Música institucional
- Magistral News – informativo semanal externo
- Informativo Interno – diário, com mais de 7 anos de edição
- Impressões – jornal institucional, com mais de 7 anos de edição
- Relatório anual de atividades e resultados
- Brindes – agendas, jogos de churrasco, livro com embalagem personalizada (que está sendo patenteada), camiseta da campanha “use, agite, ouse, impressione” (tema da música associada ao vídeo institucional)
- Evento anual de vendas – efetuado em São Paulo, em parceria com fornecedores, reunindo clientes e fornecedores, com palestras técnicas e específicas, com a duração de um dia²⁸¹, reunindo mais de 300 pessoas em 2003
- Comemoração de eventos especiais: festa dos 18 anos da Empresa e para comemorar a primeira certificação.

Ainda sobre a comunicação, há um destaque especial para o Informativo Interno, utilizado de maneira especial para fazer a motivação do pessoal interno e o marketing interno das inovações que iam sendo implementadas:

Deixa eu falar um pouco do setor de comunicação, o setor funciona muito bem, as pessoas que vem aqui sempre elogiam muito porque a gente consegue fazer um canal de comunicação com todo mundo, seja com os clientes, seja com o público interno, e isto é uma coisa que eu acho importantíssimo, porque, e falando mais do Informativo. Este informativo é uma coisa simples, só que as pessoas sabem tudo que está acontecendo na empresa e é um jeito de a gente estar acariciando elas todo dia - oh! Você é importante, você está aqui, você pode estar batendo martelo²⁸², mas você é importante, de um jeito ou de outro a gente consegue ficar conversando elas, contando tudo o que está acontecendo, então as coisas não ficam em segredo (E4).

Sabe o que eu gostava de dar como exemplo, quando eu dava minhas aulinhas lá? Eu perguntava para os caras, o que é que a torcida do Corinthians, que vem para cá num ônibus mequetrefe, a noite, amanhece o dia aqui, toma um café em qualquer esquina, fica o dia inteiro perambulando pela rua, a tarde vão assistir o jogo em número menor que do Atlético, gritam que nem uns loucos, e quando termina o jogo, estão prontos para brigar pelo time. O que eles ganham com isso? Nada, né! O que a gente faz aqui é muito parecido, e eu até acho mais ainda - vamos quebrar a concorrente? Vamos,

²⁸¹ Palestras específicas: com palestrantes contratados, uma por evento. Já participaram Alexandre Garcia, Arnaldo Jabor.

²⁸² Atividade típica da área de Destaque: com um martelo, destacam as embalagens que foram impressas e passaram pelo Setor de Corte e Vinco. Esta é uma atividade bastante operacional (braçal, até).

vamos! Sabe como é! A principal ferramenta da Magistral é a comunicação, não tenha dúvida. E a principal ferramenta aqui é o Informativo, e todo mundo lê, o informativo tem uma abordagem muito positiva, nunca apareceu a palavra “proibido”, nunca ninguém xingou ninguém pelo informativo. A política do informativo, ele informa, educa, mobiliza, valoriza - então nasceu filho de não sei quem, é aniversário do fulano, o sicrano foi elogiado pelo auditor, sabe como? (E5)

lá no começo, a gente viu pessoas mais simples até, pessoas mais tranqüilas, mais simples mesmo, de repente se envolvendo com a organização, lendo o informativo, parando lá para ler o mural. Essa cultura que foi colocada lá, foi bem aceita. Sabe, você já viu aquela frase que diz: contra a razão não tem argumento. É assim que eu vejo. (E2)

Perguntado se este tipo de comunicação não poderia ser uma forma de manipulação, a resposta foi:

Eu sou favorável a filosofia, chegar e discutir, sempre fui favorável a isso, que as pessoas discutam, avaliem, se isso é bom ou ruim e tal. Acontece que, como eu vou explicar - eu não gosto de ser direcionado, eu não sou direcionado, é claro que todo mundo é, tem a TV Globo ai e você acaba sendo direcionado para uma coisa ou outra, você não tem a informação verdadeira, todos nós somos direcionados, certo? Quanto mais capacidade crítica, cultura você tem, mais você analisa e vê o que é bom ou não para você. Na Magistral, essa própria autoridade que me foi delegada para incutir idéias, eu me sinto, particularmente, com tranqüilidade de achar que estou fazendo a coisa certa, o Hitler também achava que fazia a coisa certa. Todo mundo que é líder acha que faz a coisa certa (...) mas eu não acho que não é ético, primeiro porque as pessoas não estão prontas para discutir, o tempo não é curto mas as pessoas não estão acostumadas a isso, discute-se com as pessoas mais preparadas para tanto, as pessoas que estão dirigindo sempre... O meu modelo de negócio é trabalhar com pessoas que tenham capacidade de criticar, de agregar valor, mas é claro que a organização, a administração define seu caminho. As pessoas que não concordarem com o caminho, cabe a elas sair da empresa ou se adequar, se quiserem permanecer. Ninguém é obrigado a estar aqui e ninguém é obrigado a trabalhar em lugar nenhum, então existe uma direção da empresa, a empresa tem um caminho a seguir, ou bem, de uma maneira eficiente, ou seja, essa lavagem cerebral - lavagem cerebral é uma forma muito forte, não é assim que acontece. Na verdade você mostra aspectos positivos daquele caminho, caminho que a gente acredita que ninguém perde, porque qual é o resultado disso? Como a coisa é participativa, como há uma valorização das pessoas, nem que seja no sentido do Informativo, do tapa nas costas, do parabéns, as pessoas se sentem mais valorizadas e elas estão aprendendo coisas novas, e elas estão numa empresa modelo. Quando elas saírem daqui, assim como o Fulano saiu, saiu com um alto conceito, entendeu? Por isso que eu estou tranqüilo neste aspecto. Mas uma coisa é clara: qualquer empresa tem objetivos, a gente tenta mostrar as vantagens, eu acredito que as vantagens são para todos, não financeiramente, porque o tangível que as pessoas acham que é o financeiramente, nem todas estão satisfeitas, inclusive eu, todo mundo sempre quer mais, eu também quero mais, mas ninguém tem nada a perder com isso. Não existe o alguém pisar no outro, nós não permitimos isso aqui e nem tirar vantagem também, já existiu aqui um clientelismo, já existiu aqui um tempo em que a pessoa que era parente de não sei quem tinha mais condições. Hoje nós temos um sistema de avaliação, então tem que ter pré-requisitos para assumir aquela posição, então eu não imagino que isso seja uma coisa danosa (E5).

6.4.1 Modelo de Atendimento

O atendimento aos clientes da Magistral é diferenciado, sendo técnico e comercial. Ele é resultado de uma sistemática de venda implementada na Empresa, no fim dos anos 90.

Existe uma sistemática de vendas sob comissionamento, que funciona até hoje, tem um custo elevadíssimo, em que os vendedores recebem comissão sobre o produto que eles vendem. Só que o vendedor tem uma postura, que ele fica segurando o cliente achando que o cliente é dele, e não é dele, o cliente é mais da empresa do que dele, na verdade, o cliente é do mercado. Então, nós tivemos uma mudança de postura, onde a gente deu uma diferenciada muito grande da concorrência. Nós colocamos pessoas técnicas e comerciais, ao mesmo tempo para atender os clientes. E numa pesquisa de mercado feita recentemente, nosso atendimento foi disparado o melhor da indústria gráfica (E13).

Há um tempo atrás, a gente tinha os nossos vendedores, que trabalhavam comissionados, iam lá pegavam um trabalho, com algumas especificações num papel qualquer, pegavam, botavam debaixo do braço e iam embora. E aí nós tínhamos que ficar ligando para São Paulo, porque a maioria dos nossos clientes são de São Paulo, vendo detalhes sobre aquele trabalho, que ele não sabia - liga lá para o pessoal do PCP, do laboratório tal e tal, porque ele não se preocupava com isso aí (E5)

Hoje nós temos assistentes comerciais, que mandam tudo completo. Tivemos que dar cursos para eles, preparamos eles, hoje dificilmente vem algum trabalho para cá que fique alguma coisa em dúvida para dar início no trabalho. Quer dizer, é uma evolução, que hoje as coisas vem muito mais mastigadas, para na hora de chegar aqui, tanto no orçamento, no planejamento como na pré impressão, não tem perigo de sair erros que aconteciam muito lá trás. Quer dizer, isso é melhoria (E13).

Na área comercial, além deste aspecto do atendimento, a Empresa busca estar sempre próxima do cliente, até numa relação mais pessoal.

Outra característica da Magistral é o rigor muito grande em estar próximo ao cliente. Temos o critério de visitar os clientes, o pessoal da Diretoria, do atendimento, fazem visitas, fazem contatos diários ou semanais. A verdade é uma só, um amigo gosta de comprar de outro amigo, se sente confortável em comprar do amigo, então, o que a gente faz: a gente investe no nosso trabalho, a gente acaba evoluindo numa relação no dia a dia, de amizade, de convivência (...) e isso tem sido um diferencial também. Em qualquer oportunidade que você tenha, a preferência óbvia, é claro, é dada ao preço, prazo, qualidade, é inegável, mas quando você tem uma afinidade muito grande ou uma relação mais próxima das pessoas de decisão, não tenha a menor dúvida que isto aí vai ter um peso maior. Muitos negócios na área comercial são fechados em eventos sociais, fora dos escritórios, devido a este tipo de relação pessoal (E11).

6.4.2 Ambiente de Trabalho

Na questão do ambiente de trabalho, duas questões podem ser destacadas, a partir das entrevistas realizadas. A primeira tem relação com o estilo de supervisão, mas mais no aspecto de tratamento ou relacionamento

interpessoal. A segunda, trata do paternalismo, característica presente na organização, mas que começa a ser questionada.

Quanto ao estilo de supervisão, busca-se um relacionamento cordial, com contatos pessoais, comuns em uma estrutura familiar, onde ainda é possível a relação quase diária entre diretores e colaboradores.

É muito importante aqui dentro um relacionamento cordial entre as pessoas. Aqui um chefe durão, que quer dar dura nas pessoas, que quer se impor com arrogância para cima dos outros, os que estiveram aqui, que eram assim, não estão mais. Eu acho que eu sou uma pessoa cordial, eu sei que sou, acho que sou. Eu tenho um bom relacionamento com todos os nossos funcionários, pois estamos direto com as pessoas. Então, esses encarregados e gerentes, eles são mais ou menos como um espelho da gente, e tem pessoas que acham, que dizem que não - não, você não pode ser muito bonzinho para eles, senão - tem que ser bonzinho, tem que ser cordial, tem que ser bastante humano e companheiro com essas pessoas ai, porque você não consegue nada querendo tripudiar (...) Tem que tratar com cordialidade, mas com uma certa linha de conduta, que faz com que as pessoas não esqueçam que aqui é uma Empresa. Eu sei porque no tempo que eu trabalhava em gráfica, tinha um chefe que fazia assim comigo e ele não conseguia nada com isso ai. E aqui não, garanto que se você perguntar ai dentro, não deve ter ninguém a nível de encarregado, comandado que vai reclamar de comandante. Eu acho que isso é um fator primordial, todas as pessoas estão engajadas. Eu não diria até que está todo mundo super satisfeito, que satisfeito, satisfeito mesmo, ninguém está, nem nós. Agora, a nível de comunidade interna, de relacionamento, satisfação deles enquanto trabalho, eu acho que dificilmente você vai ver alguém insatisfeito ai. Simplesmente porque não tem motivo, são algumas atitudes que a gente toma, que acabam fazendo a coisa funcionar, que é simpático (...). Eu creio que é assim e eu acho que deve estar certo, senão não haveria essa mudança (E6).

De outra forma, ainda é incentivado o relacionamento social fora do horário de trabalho, com atividades esportivas ou de lazer.

Mas eu digo, na Magistral a gente tem uma relação diferente. Eu consigo enxergar aqui coisas que eu não via em outras empresas que eu trabalhei. Todo ano a equipe de São Paulo vem para cá, tem churrasco, futebol. Eu, toda vez que venho para cá, vamos jantar. O pessoal de Curitiba quando vai para São Paulo, a gente procura sempre almoçar junto e acaba acontecendo um negócio interessante: você está constantemente em linha, em trabalho, sem perceber. Então esta seria uma característica que seria interessante, essa coisa do relacionamento, saber harmonizar isto ai, saber se dirigir tanto a mão de obra direta como a Diretoria, os clientes com o operador de máquina, este perfil da pessoa ter um nível de relacionamento bom em todos os níveis é uma característica importante da Magistral (E11).

Há um ambiente muito cordial aqui. Acho que isto é por causa de ser uma empresa familiar. Aqui, as pessoas saem, o pessoal da fábrica mesmo sempre saem juntos, o pessoal da administração saem junto. Eu saio com eles, nisto vai a Diretoria junto, a gente sai comer pizza. Eu acho que tudo é meio amigo por ser uma empresa familiar, por mais que ela seja grande. Todo mundo troca e-mail durante o dia, conversam, o pessoal de São Paulo manda Bom-dia!, manda cartão, acho que tem um pouco de amizade. Até na casa da gente, se a gente tem um problema de torneira, chuveiro, estas coisas, sempre tem alguém para ajudar. É meio família mesmo (E4).

Quanto ao paternalismo, um dos diretores fez uma perspectiva da evolução de algumas políticas de recursos humanos, citando o paternalismo como característica, mas também destacando a necessidade de mudança e o porque desta mudança requerida.

Eu vejo o seguinte, a gente vem evoluindo cada vez mais, vem mudando, vem agregando mais valor. O que acontece: hoje, a gente está com uma nova posição na área de recursos humanos. Nós viemos aí de um período com certas restrições. Primeiro era o negócio de parentes que não podia. Daí tivemos uma mudança de cultura. Depois procuramos incentivar o pessoal a se esforçar mais, criamos o Sistema de Qualidade, daí a gente estava puxando os caras pela mão - oh! Vamos se esforçar, teve cursos internos de informática, a gente motivou para aprenderem a informática, e fomos formando a nossa equipe aí. Hoje a gente já considera que toda esta parte aí é básica e já não dá mais para a gente perder tempo investindo nisto. Fazer curso de informática, não dá mais. Hoje a gente precisa é realmente de gente que tenha um nível de escolaridade melhor, que é o que a gente está trabalhando em cima e que conheça o procedimento interno. Se o cara não tiver (...) estes dias mesmo nós demitimos um cara antigo aí que foi mal numa auditoria. Então, antes o cara ia mal numa auditoria - ah! Tudo bem, não estudou direito e punha debaixo do tapete, dava um tapinha nas costas, agora não tem mais isto. Ou o cara vai saber o que está fazendo e vai ser profissional naquilo e tem uma diretriz para se esforçar, realmente estudar mais, ser mais competitivo ou ele vai estar fora do negócio, então vai ter que buscar outra empresa que tenha o mesmo nível dele. Que pense da maneira dele. A Magistral hoje já não tem mais espaço para retrabalho, para errar, para quem não sabe o que está falando, ou não conhece os procedimentos da sua área. Isto hoje virou uma coisa que a gente não vai mais tolerar aqui dentro (E13).

Quem está exigindo esta mudança de postura:

É o mercado que está empurrando para o fim do paternalismo, para este rigor maior. O mercado está muito cruel com a gente. O cliente está perdendo muito da fidelidade. Hoje, ele quer custo, preço. Qualidade nem se fala mais. Qualidade se você não tiver não vende. Então, não tem mais uma disputa por qualidade, claro que tem detalhes, tem ainda, mas o produto em si é o mesmo, praticamente que sai da máquina. É claro que a gente toma mais cuidado na hora de imprimir, claro que depende das pessoas. Mas vamos dizer assim, normalmente, em geral, as empresas estão conseguindo ter um produto bom, então, o que está valendo agora, mais uma vez é preço. Teve um momento que não estava tanto assim porque tinha gente que não conseguia tirar tanta qualidade, as empresas se destacaram, investiram em equipamentos, o que deu uma qualidade superior. Hoje é preço e ser profissional (E13).

6.5 CATEGORIA 3 – DISPOSIÇÃO FÍSICA

A Empresa iniciou em 1981, através da aquisição da Gráfica Pontual, que ficava no prolongamento da Avenida Batel, no bairro do Seminário. Permaneceu neste endereço até 91, quando se instalou e permanece até hoje numa área alugada de 30.500 m², com uma área construída de 10.200 m², no bairro do

Pinheirinho, em Curitiba, as margens da BR 116 (atualmente BR 376), localização que facilita o acesso para São Paulo, onde estão a maior parte dos seus clientes.

O espaço maior pertence a área industrial e desde a sua instalação foram efetuadas algumas alterações para melhorar o ambiente de trabalho e a convivência entre os funcionários.

Entre estas estão a construção de banheiros e vestiários, visto que as instalações originais do prédio não eram satisfatórias, área para fumantes, uma área para leitura, onde se encontram a disposição algumas revistas e outros materiais de divulgação da área gráfica. Há um pequeno ambiente de lazer para jogos entre os intervalos.

O refeitório também foi reformado, em parceria com a concessionária das refeições. Também foram construídas duas salas para treinamento e atendimento para visitantes. Todas estas alterações começaram a partir de 94 / 95, mais ou menos simultaneamente com o início do programa de qualidade da Empresa²⁸³.

Internamente, a área fabril é organizada e delimitada por corredores e faixas de orientação, visando maior segurança²⁸⁴ e por necessidade de maior espaço para armazenagem, em função do crescimento do último ano, iniciou-se o trabalho com empilhadeiras e *pallets* para a movimentação e o armazenamento de material processado ou a processar. Externamente há uma preocupação com pátios e jardinagem, mantendo-se áreas verdes e com flores e folhagens.

Quanto as instalações, a Empresa já tem um terreno próprio com 44.000 m², ao lado das suas instalações atuais,

no terreno hoje tem um campo de futebol (para os funcionários jogarem) e a casa do caseiro, mas ainda - não é problema só de achar conveniente, é porque estamos dando ênfase principalmente ao aspecto de tecnologia. Por enquanto está muito bom aqui, o nosso espaço aqui ainda dá para levar um bom tempo (E6).

²⁸³ Boa parte destas mudanças seguiram o modelo INEPAR já citado.

²⁸⁴ Após o encerramento das pesquisas ocorreu um acidente de trabalho grave, com óbito do funcionário, que abalou momentaneamente o clima interno. Isto implicou em maior rigor com a segurança no trabalho, visto que a causa do acidente foi um ato inseguro.

6.6 CATEGORIA 4 – TECNOLOGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A Empresa tem um sistema de gestão da informação integrado desde 97, quando adotou o Sistema EMS – Magnus – Datasul e planeja a automação da informação na área industrial para 2004/2005.

Como diferencial, a Empresa inovou na gestão de informação junto ao cliente, quando adotou em 1999 o sistema EXTRANET, e em 2003, o WEBDISC, que permite aos clientes o acompanhamento da produção de suas embalagens – estágio de produção, vencimento de faturas, posição de estoque, entre outras informações disponíveis. Esta sistemática, além da agilidade, ainda possibilitou a redução de custos (ligações telefônicas), tanto para a Empresa como para seus clientes (E14).

Como política, tanto na área da gestão da informação como na área fabril, a Empresa só compra equipamentos novos quando o volume ou capacidade daqueles existentes já estão saturados. “Ao contrário de muitas gráficas, sempre achamos inconveniente comprar uma máquina, aumentar a capacidade de produção, para depois ir ao mercado” (E6).

As indústrias gráficas de porte estão basicamente todas atualizadas em termos de equipamentos, e competindo em relativa condição de igualdade. As máquinas praticamente são todas importadas da Alemanha, que era e é destaque na área gráfica, o que implicou que vários funcionários da Empresa fizessem visitas técnicas ou treinamentos nos fornecedores alemães.

Foi a abertura de mercado que facilitou a atualização do parque gráfico nacional e conseqüente mudança nas relações de concorrência:

nas décadas de 70 – 80, diferentemente de hoje, não se podia importar máquina, então se trabalhava com máquinas velhas, os equipamentos, de um modo geral eram máquinas com mais de 20 anos, naquela época, reformava e bala. Hoje, 10 –12 anos se vende para uma gráfica de fundo de quintal, se durar tudo isto. Naquela época era só máquina velha, não tinha para comprar, o Governo não deixava importar, só editora importava. Hoje, qualquer um que tenha dinheiro compra uma máquina nova, contrata o cara e dá treinamento. Por isto que a concorrência hoje é muito maior e por isto a margem de lucro hoje é mais baixa, está cheio de gráfica por ai. Naquela época nem que quisesse - Ah! Eu vou comprar uma máquina, não vai, não tem, a não ser que você fosse amigo do Presidente, você vai importar uma máquina, tudo bem, senão não tem (E1).

De outra forma, a indústria gráfica teve uma evolução bastante expressiva a partir do desenvolvimento da informática. Os ganhos aconteceram a nível de procedimentos e habilidades e também quanto ao tempo de produção:

meu Deus do céu, houve um avanço tecnológico brutal, no tempo que eu tocava essas máquinas, eu tocava máquina tipográfica ... juntar letrinhas, fazer uma composição de

texto, tinha máquinas Of Set que tinham um desempenho muito baixo, não tinha essa parafernália digital que tem hoje. Naquele tempo, 20 anos atrás, não é tanto assim, a gente ainda falava em artes gráficas. Tinha alguns trabalhos que eram feitos numa máquinas Of Set, que você tinha que ter habilidade para desenvolver um filme, de apropriação de retículas para dar aqueles detalhes de cor, aquilo tudo que você fazia. O camarada era realmente um artista, principalmente esse pessoal que lidava com fotolito, esse pessoal que preparava, e saía um trabalho que você tinha que fazer mágica na máquina de impressão para que isso pudesse ser concluído. Hoje, você manda um arquivo lá de São Paulo, que pode perfeitamente cair no nosso computador, grava-se uma chapa, põe na máquina, com uma perfeição daqueles grandes impressores, grandes fotolitógrafos, como a gente chamava naquela época. Eram realmente artistas. Hoje, você pega um computador, senta ali, quem fez uns cursos, tem alguma experiência, garotos novos aí, fazem tratamento de imagem, tiram o cabelo da pessoa, deixam um lado vermelho, um lado preto, fazem o que quiser com a imagem da pessoa, lançam para ser gravado numa chapa, que vai para a máquina. A diferença em 20 anos é um negócio escandaloso de avanço, é tão grande que eu acho que poucos ramos de atividade teve tanto avanço como teve a indústria gráfica (E6).

Hoje você pensa que um cliente me manda um disquete, ou melhor, hoje já é pela INTERNET, que eu vou mandar para ele uma prova, em questão de uma hora. Em menos de uma hora ele está me aprovando, em menos de duas horas eu estou copiando numa chapa e imprimindo, e colando, e destacando, e mandando para ele, o que antes poderia levar meses até, hoje leva dias, horas para o caminhão sair daqui com o pedido do cliente (E11).

Produção de tecnologia de equipamentos propriamente ditos não existe na Empresa. No entanto, diversas adaptações tem sido feitas para melhorar os processos produtivos. Como exemplo, destaca-se a matéria publicada no Informativo de 23.10.03:

“INICIATIVAS QUE VALEM OURO

Olha só que interessante a idéia do colega Marinho (Colagem):

Antes da Idéia,²⁸⁵ as embalagens do **Corega Tabs** precisavam entrar duas vezes em máquina para que pudessem ser colados todos os lados do cartucho. Isso gerava uma perda de tempo muito grande. Imaginem uma produção de 360.000 cartuchos e as coladeiras trabalhando numa velocidades de 9.000 cartuchos/hora. Agora calculem quanto tempo o setor gastava para fazer as duas entradas de máquina. Mas com a idéia do Marinho, os cartuchos entram uma só vez na coladeira, reduzindo dessa forma, pela metade, o tempo de trabalho. **A novidade ...** em um determinado local da máquina foi adaptado um “ponto de ar” que faz com que o fecho (gancheira) do cartucho se dobre. Dessa forma, consegue-se fechar a parte de trás do cartucho utilizando a mesma posição para fechar o fundo e a lateral. Parabéns Marinho!”²⁸⁶

6.7 CATEGORIA 5 – LIDERANÇA

Durante seus 23 anos, a liderança da Empresa ainda está ligada aos fundadores. Formada inicialmente por cinco sócios, depois de uma reestruturação

²⁸⁵ Negritos e itálicos do autor.

²⁸⁶ Informativo, 23.10.03

societária, dois deles permanecem sendo um o Diretor-Presidente e outro o Diretor Industrial.

Desde o início, no entanto, os filhos destes Diretores acompanharam sua formação e atuam na Empresa até o momento, sendo um o Diretor-Superintendente e o outro Gerente Industrial. Assim, a liderança continua sendo exercida por dois fundadores e seus respectivos filhos.

Outro momento da formação da liderança ocorreu no início da década de 90, quando iniciou a expansão e a profissionalização da Empresa. Num primeiro momento foram trazidas diversas pessoas que atuavam em gráficas de porte de São Paulo para atuarem em áreas específicas, em funções de supervisão ou gerência.

Deste grupo, permanecem duas pessoas na Empresa. As outras voltaram para São Paulo ou foram desligadas porque não se adaptaram à Empresa. Essas saídas foram todas antes de 94.

Uma das que permaneceram, inicialmente auxiliou na estruturação do setor de qualidade e depois foi remanejada para outra área. A outra foi admitida para organizar o Controle de Qualidade, permanecendo nesta área.

Eu vim para montar o Controle de Qualidade, que na realidade não existia. Existiam pessoas trabalhando, cada um do seu modo e não tinha alguém para dizer o que estava certo ou errado. Então, cada um decidia a sua maneira e esta maneira nem sempre estava de acordo com a necessidade do cliente. Como eles estavam crescendo, e obviamente entrando num mercado mais exigente, eles iam precisar de alguém que pudesse fazer este apoio. Então eu vim para montar a área de Controle de Qualidade, as coisas começaram a mudar, as vezes com muita resistência, empurrando “goela abaixo”, mas foi acontecendo. O setor foi sendo estruturado e permanece até hoje, e eu também (E8).

No início, as lideranças eram admitidas por indicações familiares, vinham da concorrência ou por alguma relação com serviços prestados. Nos últimos anos, pessoas que exercem funções de gerência ou supervisão são admitidas através de processos seletivos conduzidos pela própria área de Recursos Humanos ou através de terceirizações.

Nestes casos, o atendimento aos requisitos dos cargos pelos candidatos é que define o preenchimento das vagas. O que se percebe é que nestes casos

não há restrição de idade, sendo admitidas pessoas com 40 anos ou mais, o que contraria uma tendência de mercado, identificada por um entrevistado.

Hoje em dia é raro você ver alguém com 50 anos trabalhando como executivo. Pegando pela própria INTERNET, naquelas pesquisas que tem idade, em gerência, diretoria, você vai ver que mesmo a média de um cara para ser diretor hoje é em média 40 anos, 35 a 40 anos em média. E o cara vai ficar 6 ou 7 anos. E mesmo depois dos 50, acaba sobrando, vai fazer o que? Não sei, ou ganhou um monte de dinheiro e vai viver de renda ou vai montar uma lojinha, trabalhando como empregado não está, ou está como autônomo, ou virou consultor ou foi dar aulas, sei lá, passou dos 50, isso eu falo num âmbito geral, 50 eu tenho certeza que é um número mágico, 40 já é mágico, imagine 50. As empresas tem uma visão que depois dos 50 você está ultrapassado, não é flexível, quer dizer, hoje em dia a experiência não é valorizada, não é essa experiência técnica da coisa, é a experiência de vida também (E1).

Como em geral para todos os funcionários, a equipe de liderança não tem sofrido muitas alterações, mantendo um *turnover* baixo. Salvo na área administrativa, com um caso de uma pessoa com menos de dois anos, todos os demais cargos de chefia são preenchidos por pessoas que estão na Empresa desde 94, quando começaram as mudanças mais intensas.

6.8 CATEGORIA 6 – PRODUTOS E SERVIÇOS

Ao longo do seu tempo de vida, a Empresa passou por ciclos diferentes de produtos. Ela foi constituída em 1981 basicamente para fornecer à Pluma todos os blocos e formulários típicos de uma empresa de transporte de passageiros e cargas. Em seguida, começou a prestar os serviços gráficos para os fornecedores da Pluma.

Devido a grande concorrência existente neste tipo de mercado, a Empresa começou a ter dificuldades para se manter competitiva, inclusive para manter-se como fornecedora da própria Pluma, proprietária da Gráfica.

Por este motivo, em 1983 passou a atuar no mercado farmacêutico de bulas de remédios. A entrada neste mercado se deu através de pessoas conhecidas de São Paulo, que tinham acesso aos laboratórios farmacêuticos. Esta opção teve também como agente facilitador a própria estrutura que a Pluma mantinha em São Paulo.

Em 1985, a Empresa começou a atuar num outro segmento, o de embalagens:

nós já estávamos dentro dos laboratórios, fazendo bulas, tivemos a possibilidade de comprar mais equipamentos e aí vislumbramos a possibilidade de entrar no mercado de embalagens, segmento que não era tão assediado como aquele que atuávamos, naquele instante, e começamos a fazer um pouquinho de cartuchos de um laboratório, depois de outro, e mais um e assim foi e entramos no mercado de embalagens (E6).

Hoje a Empresa continua fornecendo embalagens principalmente para o mercado farmacêutico e de cosméticos, mas também atua nas áreas escolar, de alimentos e automotivos.

6.9 CATEGORIA 7 – VISÃO E VALORES

Ao longo de sua evolução, com ênfase maior a partir de meados da década de 90, a Empresa foi formando e editando seus objetivos, visão e valores, os quais foram sendo elaborados pela Diretoria e Gerências, algumas vezes auxiliados por consultores externos e sendo divulgados junto aos clientes, fornecedores e aos funcionários. As informações apresentadas a seguir foram todas retiradas dos relatórios anuais, sendo confirmados pela Diretoria da Empresa.

6.9.1 Principal Objetivo

A Magistral tem como principal objetivo tornar-se a melhor, mais produtiva, limpa e organizada indústria gráfica do país.

(Relatório 2002)

6.9.2 Especializações

A Magistral é especializada na produção de embalagens para o segmento farmacêutico e de cosméticos. Estas áreas exigem técnicas de produção apuradas e manuseio extremamente cuidadoso. As embalagens devem ser atraentes ao mesmo tempo que o processo produtivo deve prover a segurança necessária.

No caso de produtos farmacêuticos, a prioridade é evitar a contaminação. Para isso, algumas regras básicas são observadas ao longo do processo produtivo.

- Todos os que trabalham na linha de produção usam uniformes brancos. Nas áreas de acabamento é obrigatório o uso de acessórios como redes e bonés;
- Os processos produtivos são precedidos por “liberação de área”, eliminando qualquer vestígio do trabalho anterior;
- As linhas de produção são separadas fisicamente;
- Os refugos do processo e folhas utilizadas no acerto das máquinas são imediatamente destruídos;
- Todas as pilhas de produtos destacados são lacrados com filmes plásticos;
- A situação de inspeção do material é indicada em todas as fases de produção;
- O Controle de Pragas evita a contaminação dos produtos por insetos, roedores e aves.

A técnica apurada aplicada na confecção de sofisticadas embalagens para os clientes da indústria de cosméticos, aliada à segurança requerida pelos laboratórios farmacêuticos,

contribui para que a Magistral desenvolvesse o Sistema de Qualidade, que hoje transmite a todos os seus clientes a confiança necessária na qualidade de seus produtos e serviços.

(Relatório 2002)

6.9.3 Requisitos

Disponibilizar informação relevante e inteirar os colaboradores da empresa são os requisitos para que a Magistral caminhe focada nos seus objetivos.

(Relatório 2003)

6.9.4 Visão

Ser uma organização flexível e evolutiva, líder no seu segmento de atuação. Voltada ao fornecimento de soluções de alto valor agregado, contribuindo para o desenvolvimento e competitividade dos seus clientes.

(Relatório 2003)

6.9.5 Valores

- Acreditar no futuro e no homem;
- Fazer coisas incomuns com pessoas comuns;
- Estimular a educação e a cultura;
- Buscar novas tecnologias e oportunidades que a diferenciem das demais empresas do mercado;
- Praticar a gestão organizacional como um processo dinâmico, evolutivo e de realimentação permanente;
- Embasar sua eficácia e eficiência na coesão dos colaboradores que trabalham direcionados para os mesmos objetivos;
- Facilitar a visão sistêmica através de uma comunicação eficiente;
- Crer num mundo melhor e fazer transparecer seus princípios através de seriedade, competência e confiabilidade de seus atos.

(Relatório 2003)

6.9.6 Política da Qualidade

Dirigir uma organização com sucesso requer que sua gestão seja feita de forma sistemática e transparente, por meio da implementação de um sistema projetado para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do seu desempenho mediante as necessidades das partes interessadas.

Desta forma, a Magistral adota uma Política da Qualidade pautada na interação de quatro elementos essenciais para se conduzir uma empresa moderna: competência, confiança, comunicação e evolução.

(Relatório 2003)

6.9.7 Qualidade Assegurada

A Magistral investiu nos últimos anos mais de US\$ 11.000.000,00 em equipamentos. Esse investimento, juntamente com a incorporação da cultura da qualidade, permitiu uma grande evolução de suas embalagens.

Em outubro de 2000, a empresa lançou o Projeto Nosso Alvo: Qualidade Assegurada, assumindo o compromisso de fornecer produtos e serviços confiáveis e consistentes e de adicionar valor aos processos dos clientes, superando suas expectativas.

(Relatório 2003)

6.9.8 Serviços Prestados

Extranet

Por meio de senha exclusiva, o cliente pode consultar notas fiscais, saldos de produtos acabados, estatísticas gerais, projeção de produção e prazos de entrega.

Frota de caminhões

Com uma moderna frota de veículos, os produtos chegam ao seu destino com toda segurança e pontualidade.

Aprovação digital

As transações realizadas via Internet fizeram com que o tempo para a aprovação de trabalhos diminuísse e os custos em várias etapas de preparação fossem minimizados.

Projetos / desenvolvimento

A Magistral participa ativamente no desenvolvimento de sofisticadas embalagens.

Segurança

A Magistral incorporou uma cultura preventiva baseada em tecnologia, padronização, treinamento e conscientização dos colaboradores.

Marketing de relacionamento

Programa de visitas, eventos técnicos e exclusividade no atendimento fazem parte do Marketing de Relacionamento instituído para empresa.

(Relatório 2003)

6.10 CATEGORIA 8 – ANÁLISE FINANCEIRA

A Magistral é considerada uma empresa de porte no seu setor, em função do faturamento e da quantidade de papel transformado.

É uma empresa enxuta que trabalha em um nível de custos bem próximo da realidade de mercado, diferentemente de outras empresas do ramo, que acabam fazendo volumes maiores com preços menores e acabam ficando no vermelho (E11).

Isto facilita para a saúde financeira da Empresa

Apesar de alguns aportes do Diretor-Presidente, não tão significativos, considerando o porte da Empresa, um dos momentos difíceis aconteceu em 1998, quando nós investimos 11 milhões de dólares em equipamentos. Compramos 4 equipamentos, e naquela oportunidade, o dólar era praticamente um por um. Quando pouco tempo depois, começamos a pagar o equipamento, houve aquela variação cambial, e em vez de pagar 4 máquinas, nós pagamos o equivalente a 8 máquinas. E o que é mais gratificante, pode-se dizer que conseguimos pagar, com dificuldades, mas estamos conseguindo pagar. Pagamos quase o dobro, foi uma coisa terrível, um negócio desagradável, mas estamos conseguindo pagar (E6).

6.11 CATEGORIA 9 – MERCADO E AMBIENTE

O mercado de embalagens, chamado também de cartuchos ou embalagens de cartão, é o segundo no ramo de impressão (o primeiro é o editorial) e geralmente é constituído por empresas de origem familiar.

Embora seja considerado um mercado promissor, é competitivo, sendo esta uma característica importante em termos de mercado e ambiente. De outra

forma, já há alguns anos fala-se da entrada de empresas estrangeiras neste segmento, o que poderia acirrar a concorrência.

Quanto à concorrência:

o mercado de embalagens é muito competitivo, teve muita entrada de máquinas e equipamentos no mercado, e conseqüentemente, há uma grande oferta de material de boa qualidade, porque as máquinas fazem um bom produto, o diferencial de mercado passou a ser os serviços agregados que se possa oferecer (E13).

Quanto à entrada de empresas estrangeiras:

Existe já alguma coisa de empresas estrangeiras, mas é uma atuação muito pequena, elas não estão conseguindo agregar mercado. É um mercado difícil. Nosso mercado é muito difícil para entrar, é um mercado que tem um nível de exigência de qualidade muito elevado, várias auditorias que são feitas pelos clientes. Então, não é tão simples assim entrar no mercado. Principalmente no farmacêutico (E13).

A situação relatada por um entrevistado que recentemente fez visitas técnicas em gráficas da Alemanha talvez explique um pouco desta dificuldade, ou mesmo, falta de interesse maior em entrar no mercado brasileiro:

lá o cara aperta um botão, o papel sai lá do almoxarifado, entra na máquina, sai da máquina automaticamente, o cara não precisa carrinho, sai da máquina automaticamente, entra noutra máquina, corta, entra numa coladeira muito mais aparelhada que as nossas, não precisa uma pessoa colocando na caixa. Sai numa esteira e vai já direto para o almoxarifado. Lá não tem ninguém, é um monte de robo em todo lugar. Para nós é outra realidade. Eles estão anos e anos na nossa frente. Para nós ainda é mais fácil, porque a mão-de-obra é barata aqui, você vai fazer uma modernização dessa daí, não vai agregar nada, agregar vai, mas no preço final não chega a ser. Essa é a nossa distância dos alemãezinhos. É o que foi falado lá, o brasileiro, por ter o equipamento que tem, que é sucateado, a mão-de-obra que tem, com falta de qualificação, mas para fazer o que faz, é super bom. Nós somos muito bons no que fazemos, jogo de cintura, aquela malandragem, um pouco daquele negócio de artes gráficas ainda, ajuda muito. Agora, pelo contrário, os nossos clientes são mais exigentes que os clientes deles. Lá, os alemães, eles são conscientes de vão receber alguma porcaria no meio de um lote. Como eu te falei, o cara não põe a mão no meio do papel para dar uma olhada. Aqui não, é cartucho a cartucho, lá fora não, saiu direto da máquina, vai para a expedição, se tem coisa ruim no meio, vai junto. Aqui não, aqui não se aceita, e deveria ser o contrário, de certa forma.... aqui se quer qualidade assegurada. É claro, a agente vai cada vez oferecendo uma coisa a mais, uma coisa a mais, daí eles ficam mal acostumados, aparece cada coisa ai, lá não existe isso, o negócio é bem mais coerente (E12).

Outra área que está sendo investida na Empresa trata da responsabilidade social. Há um grupo analisando a implantação da norma SA 8000, que trata dos deveres sociais das empresas. Neste aspecto, uma notícia do Informativo, que mostra como este processo pode ser desencadeado entre as Empresas: “em 2002 o cliente AVON conseguiu a certificação da SA 8000 e já

começou a praticar seus conceitos. Um deles, exigir que todos os seus fornecedores tenham a certificação.” (Informativo, 28.10.03)

Além deste aspecto, a Empresa tem contribuído para o projeto João de Barro, através da ACRIDAS²⁸⁷. As casas lares são casas construídas pelo Governo do Estado para atender crianças desabrigadas. Em cada casa há um casal voluntário que cuida de 7 ou 8 crianças.

A Magistral está envolvida com 40 crianças. Além do envolvimento da cadeia de fornecedores e funcionários, há o deslocamento de uma funcionária que acompanhar este Programa.

Inicialmente, o interesse por este projeto foi meu, coisa pessoal, depois acabou vindo o envolvimento de outras pessoas. A gente apóia da seguinte maneira: manda três cestas básicas por casa, dá um salário para a educadora, material escolar e uniforme no começo do ano, e quando tem festa de aniversário, a gente ajuda as crianças, leva lá um presente. Conseguimos fechar um convênio odontológico gratuito para as crianças, com o pessoal que fazia aqui com a gente, o objetivo talvez agora seja mais um convênio médico, pegar uma Unimed ou alguma coisa assim, para as crianças, e assim sucessivamente. Ai, fazer com que estas crianças tenham um futuro, e o objetivo, no futuro, é ver se a gente consegue enquadrar elas dentro do próprio quadro das empresas que estão ajudando, buscar cursos profissionalizantes, até quem sabe alguma faculdade para alguns deles, e ai a gente enquadrar eles dentro das empresas, primeiro como estagiários, depois seguindo. Mesmo esta parte da responsabilidade social, não deixa de ser uma coisa que está agregando valor, porque o cara que passa a comprar, se ele sabe que a Magistral tem uma diretriz de ajudar ele a se relacionar com a comunidade, ele vai preferir comprar da Magistral pelo mesmo preço, mas ele sabe que a Magistral destina uma parte disto para outros fins sociais também (E13).

6.12 OS DEUSES DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa conduzida para identificar as culturas predominantes na Empresa, segundo o modelo proposto por HANDY (1994), abrangeu os 85 participantes da pesquisa, 30 do grupo de líderes e 51 do grupo não líderes²⁸⁸. Foram analisados 81 questionários, sendo excluídos 4 deles, por preenchimento inadequado. A seguir são apresentados os dados apurados.

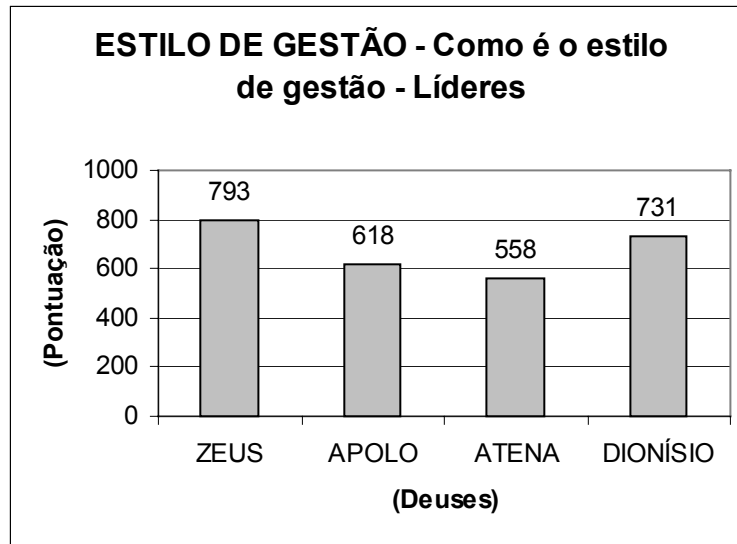
6.12.1 Como é a Organização

²⁸⁷ ACRIDAS: instituição não-governamental, responsável pelo projetos Casas Lares em Curitiba, que atende a 200 crianças.

²⁸⁸ Caracterização dos participantes e grupos: Capítulo sobre Metodologia da Pesquisa.

Do ponto de vista dos participantes, nos dois segmentos pesquisados líderes e não líderes, e também na totalização, como consequência, o estilo predominante na organização é o representado por Atena (figuras 37, 38 e 39).

FIGURA 37 – ESTILO DE GESTÃO- GRUPO DE LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

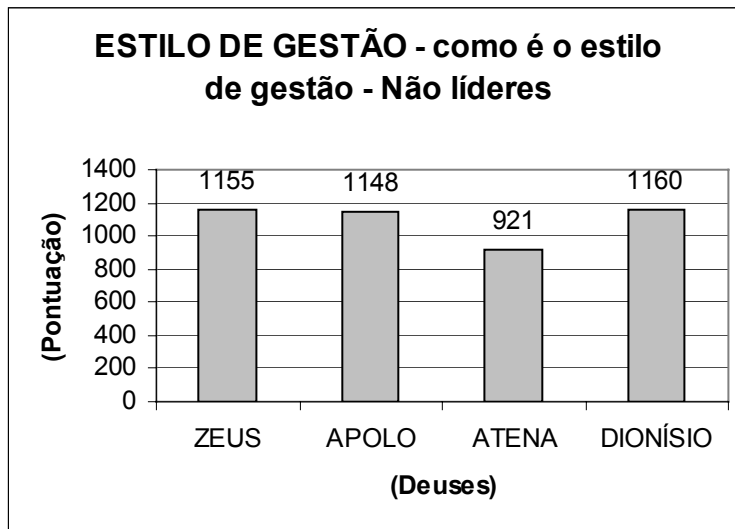
Nesta cultura representada pela rede, a organização e seus participantes são vistos como os solucionadores de problemas, que usam a análise da equipe, a lógica e a criatividade para o desenvolvimento de seu trabalho. De certa forma, é compreensiva esta cultura ter tido uma avaliação mais positiva²⁸⁹.

Primeiramente, a cultura que está sendo implementada na Empresa desde 94, destaca o trabalho em equipe e a administração participativa para a gestão do trabalho e a solução de seus problemas. Este tema é constantemente retomado pelos meios de comunicação que a Empresa utiliza, para torná-lo característico.

Em segundo lugar, a Empresa passou por dois momentos fortes, onde foi exigido muito trabalho em equipes: a certificação ISO em 1997 e em 2002. Nestas ocasiões, a realização das atividades pertinentes a certificação foram conduzidas por pequenos grupos, que tinham como objetivo, preparar o setor de trabalho para a auditoria.

²⁸⁹ Números menores correspondem a melhor descrição da organização.

FIGURA 38 – ESTILO DE GESTÃO – GRUPO DE NÃO LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

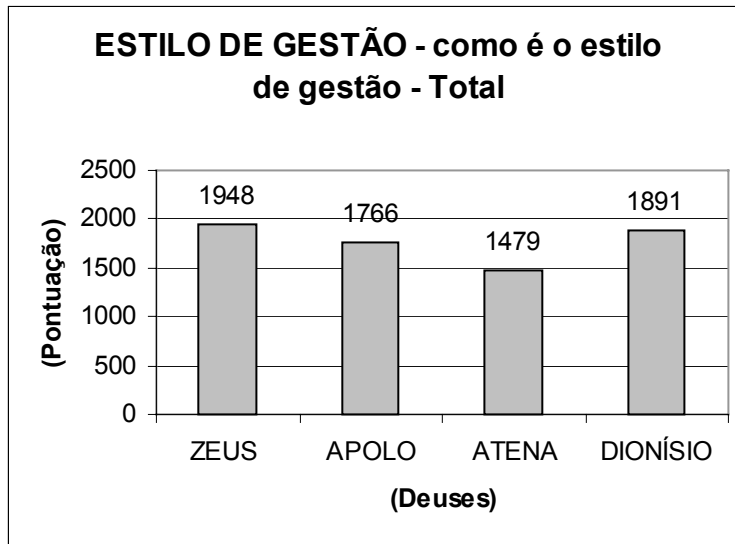
A Empresa inteira foi dividida em diversos comitês, com responsabilidades definidas para cada um. Depois deste processo, há as auditorias de manutenção ou verificação, que exigem novamente que estes grupos trabalhem, para resolver problemas que venham a existir.

Fazendo parte ainda deste sistema, desde 2002, o treinamento funcional foi descentralizado. Há um líder de grupo que é responsável pela realização e atualização das estatísticas de treinamento. Assim, são vários momentos que tem exigido a ação dos pequenos grupos a solução de problemas.

Finalmente, há várias etapas do processo produtivo dentro de uma gráfica, que a nível operacional, exigem que o trabalho seja feito por pequenos grupos.

Durante a pesquisa realizada na fábrica, observou-se, por exemplo, que a operação das máquinas impressoras, principalmente na fase de acerto de máquina, isto é, da regulagem da mesma para a produção, o impressor trabalha diretamente com seus auxiliares.

FIGURA 39 – ESTILO DE GESTÃO – TOTAL



FONTE: dados compilados pela autora.

Para ligar, desligar e religar a máquina, é necessária a ação de três pessoas, para acompanhar a passagem inicial do papel pela máquina (as máquinas tem mais de cinco metros e há comandos nas duas extremidades que são acionados simultaneamente).

Da mesma forma, como disse um impressor durante uma entrevista, o trabalho dele é regular a máquina de tal forma, que o produto que está sendo processado “seja idêntico ou o mais próximo de idêntico a um padrão fornecido pelo cliente” (E15).

Depois que ele acerta a máquina para isto, é só deixar rodar. Em várias oportunidades foi possível observar os impressores com seus auxiliares, com modelos de embalagem na mão, discutindo como regular a máquina, fazendo e refazendo alterações, comparando diversos modelos, até o acerto final.

Igualmente, no setor de Corte e Vinco²⁹⁰, durante as pesquisas, observou-se operadores e ajudantes discutindo como fazer o acerto das máquinas, já que

²⁹⁰ Faz os vincos na embalagem, onde serão dobrados posteriormente; e os cortes, onde se corta no papel a embalagem, que depois será destacada no setor de Destaque.

elas precisam de regulagens mínimas para que depois as embalagens possam ser cortadas e dobradas em conformidade com o que foi impresso.

Estes exemplos de ajustes que são feitos nas máquinas são operacionais, mas estes processos são diferentes de outros processos industriais já visitados pela pesquisadora, tais como metalúrgicas, fábricas de bebidas e cigarros, onde as operações são feitas pelos operadores isoladamente, sem a necessidade da interação entre eles. Talvez isto ajude a explicar por que Atena foi o estilo predominante na Empresa, mesmo em atividades mais operacionais.

De outra forma, como é previsto por HANDY (1994), percebeu-se que todas as culturas estão presentes e com valores muito próximos entre si, não representando muita distinção entre estilos, principalmente no grupo mais operacional. Estatisticamente falando, a amplitude foi menor quando se analisou o estilo da organização (como é). Os quadros 5 e 7 apresentam estes dados.

QUADRO 5 - CULTURAS COM O NÚMERO DE PONTOS OBTIDOS E PERCENTUAL REPRESENTATIVO

COMO É O ESTILO DA ORGANIZAÇÃO

Grupo	Zeus		Apolo		Atena		Dionísio		Número Participantes
	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	-
Líderes	793	29	618	23	558	21	731	27	30
Não líderes	1155	26	1148	26	921	21	1160	27	51
Total	1948	27	1766	25	1479	21	1891	27	81

FONTE: dados compilados pela autora.

Quanto à cultura de Apolo, o processo de profissionalização da Empresa iniciou na década de 90, mas o modelo adotado, o da ISO 9000, comporta uma série de documentos e controles da produção.

Estes controles não existiam anteriormente, obrigando uma adaptação por parte dos funcionários. Da mesma forma, estes controles deixaram aparecer procedimentos inadequados, tornando sua existência valorizada por uns e classificada como burocracia por outros.

Os problemas de produção existiam mas isso acho que talvez não ficasse tão evidente naquela fase anterior. A realidade era outra, era tudo visual, não tinha controle tão rígido de produção como você tem hoje, não que seja o ideal. Hoje você sabe no final do mês quanto se perdeu, o que se perdeu, quantidade ou qualitativamente e isso não existia há um tempo. Antes, se você tivesse uma boa conversa, você podia levar meio mundo na conversa. Hoje não dá mais - Ah! Isso aqui está feio, só sai refugo, sua perda aumentou, sua perda é muito alta, então não tem como, só conversa não dá, hoje você tem que justificar, existe como comprovar o positivo ou negativo de todos os resultados. Dá um pouco mais de segurança para quem está trabalhando bem, quem tem consciência de que está se esforçando. Também, aumenta a responsabilidade, você sabe que se você não estiver fazendo direito a coisa pode aparecer, uma hora ou outra vai aparecer (E1).

Quando começou a ISO houve resistências. Se você é do tipo organizado, parece que vai entrar nestas coisas com muita facilidade, porque você consegue enxergar que aquilo só trás benefício. Se você é uma pessoa desorganizada por natureza, isto é um estorvo para você. De repente tem fichas que você tem que preencher, você tem que escrever relatórios, para alguns isto foi difícil. (E2)

Outro aspecto que justifica Apolo como segundo estilo é o próprio processo industrial, que exige exatidão nas embalagens. No caso de medicamentos, a exatidão faz parte da segurança do produto. Uma informação errada na embalagem pode trazer conseqüências graves para o cliente final, se em alguma parte do processo não houver um controle eficiente.

A cultura de Zeus provavelmente é percebida pela presença ativa dos proprietários da Empresa no dia a dia da fábrica. Um dos próprios Diretores alertou sobre a existência do paternalismo, típico de Zeus, que precisa ser revisto, e até eliminado, em função de perdas que vem ocorrendo.

No grupo mais operacional, Zeus foi o terceiro colocado, diferentemente do outro grupo e na totalização, onde esta cultura foi a quarta colocada. Esta variação talvez seja explicada pela presença constante da Diretoria na fábrica.

6.12.2 Como Deveria Ser a Organização

Na avaliação de como deveria ser o estilo gerencial da organização, a cultura predominante novamente foi Atena, com um grau diferencial maior entre as demais culturas como mostra os quadros 6 e 7.

Nas três formas de apresentação dos dados, as culturas de Apolo e Dionísio tiveram a preferência percentual igual, primeiro Atena, segundo Apolo, terceiro Dionísio e por fim Zeus.

QUADRO 6 - CULTURAS COM O NÚMERO DE PONTOS OBTIDOS E PERCENTUAL REPRESENTATIVO

COMO DEVERIA SER O ESTILO DA ORGANIZAÇÃO

Grupos	Zeus		Apolo		Atena		Dionísio		Número Participantes
	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	
									-
Líderes	884	33	683	25	467	17	665	25	30
Não líderes	1440	31	1138	25	882	19	1127	25	51
Total	2324	32	1821	25	1349	18	1792	25	81

FONTE: dados compilados pela autora.

QUADRO 7 - DADOS ESTATÍSTICOS

AMPLITUDE, MÉDIA E DESVIO PADRÃO

COMO É O ESTILO

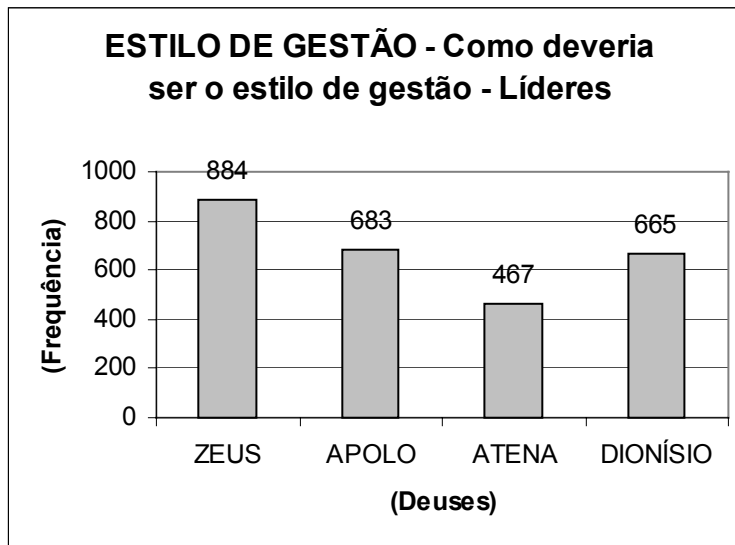
COMO DEVERIA SER O ESTILO

Grupos	COMO É O ESTILO			COMO DEVERIA SER O ESTILO		
	Amplitude	Média	Desvio Padrão	Amplitude	Média	Desvio Padrão
Líderes	235	675	92,19	417	674	147,57
Não líderes	239	1096	101,12	558	1146,75	197,83
Total	469	1771	180,98	975	1821,5	345,19

FONTE: dados compilados pela autora.

Já a cultura de Zeus foi a mais rejeitada, tendo sempre percentuais maiores, significando o estilo que não deveria predominar. As figuras 40, 41 e 42 mostram os dados obtidos graficamente.

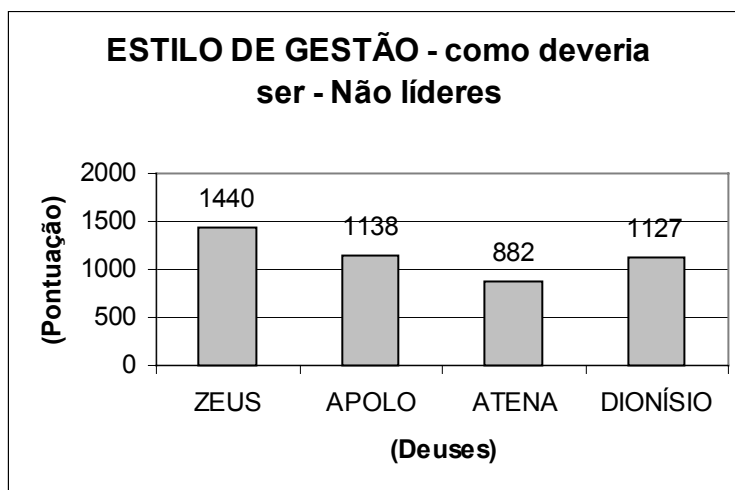
FIGURA 40 – ESTILO DE GESTÃO – GRUPO DE LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

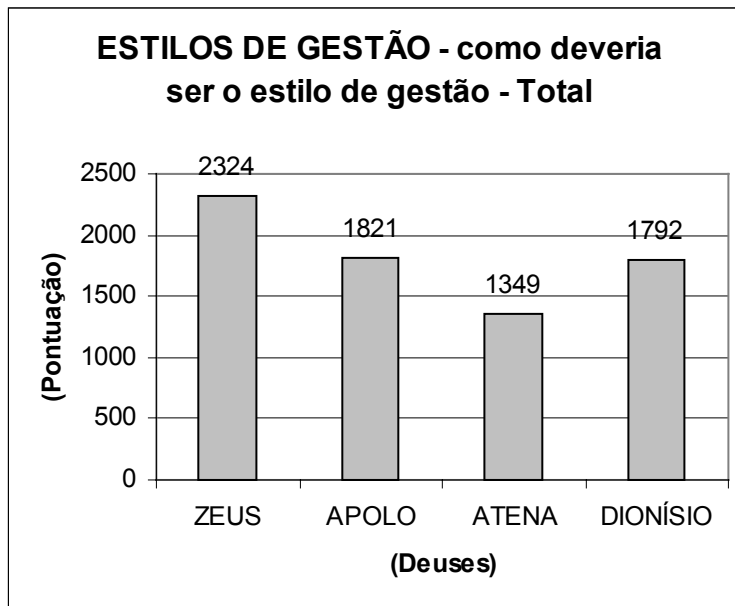
Desta forma, pelos dados desta pesquisa, ao que parece, o estilo Atena é aquele percebido com relativa predominância na organização, e deveria predominar, na hipótese, como deveria ser o estilo da Empresa, segundo esta metodologia de análise.

FIGURA 41– ESTILO DE GESTÃO – GRUPO DE NÃO LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

FIGURA 42 – ESTILO DE GESTÃO – TOTAL



FONTE: dados compilados pela autora.

6.13 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Durante uma das entrevistas feitas com um dos diretores, foi pedido a ele se concordava com a afirmação de Peter DRUCKER²⁹¹, que diz os inovadores não são ousados, são até conservadores. Ele respondeu:

De certa forma, tem sentido esta afirmação, a gente já tomou algumas decisões importantes, ousadas, mas claro que a gente já sabia que tinham uma chance de dar certo. Foram ousadas, mas não ousadas impensadas. Então, eu acho assim, que muita inovação é uma coisa pensada, planejada, que vem evoluindo, vem crescendo, é uma tendência que vem aparecendo, poucas coisas que nós fizemos foram impensadas, até teve, mas foram poucas (E13).

A este mesmo Diretor, foi pedido se ele achava a Magistral uma empresa inovadora. A resposta foi positiva, e ele exemplificou:

Eu acho que a gente inovou muito na área de comunicação, com este site que eu falei. No transporte, a maioria das empresas não transporta. Nós somos inovadores no processo de qualidade. A Magistral foi a primeira empresa que certificou com a ISO 9002 na época. Hoje foi a primeira a certificar com a 2000, já foi uma mudança, isto no Brasil, no segmento de embalagem. Somos inovadores nos eventos, neste

²⁹¹ DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002. p. 196.

relacionamento que a gente tem com o fornecedor, nós conhecemos as pessoas, nós sabemos quem são as pessoas, eu acho que a gente realmente tem uma vanguarda. Nós realmente somos reconhecidos, nós, por exemplo, fazemos pesquisas anuais da nossa condição com os clientes, nós temos uma tecnologia nisto, nós somos os únicos que sabem mostrar bem o que faz. A empresa foi crescendo, crescendo, que agora a gente teve uma oportunidade de perceber que o nosso trabalho foi bem feito. Quando teve uma empresa de São Paulo que foi mal, e que nós conseguimos pegar praticamente todos os clientes que nós tínhamos interesse, vieram para a Magistral, e ficou fácil trazer estes clientes para a Magistral, eles migraram com uma facilidade muito grande, todo o mercado tinha vontade de pegar estes clientes, todo mundo ficou olhando, só que ninguém pegou e a Magistral pegou, porque a Magistral estava com uma imagem muito forte, porque ela estava na hora certa, no momento certo, no lugar certo, fazendo o trabalho certo e teve um pouco de sorte também, que estava muito próximo daquele universo, na hora certa, no lugar certo. Quer dizer, a gente fez com que a coisa realmente aparecesse, porque nós tivemos competência em mostrar o que fazemos. Tem muita gente que faz um monte de coisa e não mostra. A gente tem este informativo, o Magistral News, por exemplo. Toda semana está ativo, é uma coisa inovadora, todo mundo está sempre falando da Magistral. São manifestações que a gente vem sempre fazendo, sendo lembrado. Somos pioneiros também no Jornal Impressões, ninguém tinha isto. Nós temos desde 97 o Informativo diário, mais voltado para os funcionários, que já temos há uns sete, oito anos. Nós tivemos o café da manhã com a Diretoria, durante muitos anos também, toda semana, depois deu uma diminuída também, pois as coisas estavam meio atribuladas, mas é uma coisa que deve voltar. Então tem toda esta cadeia de relacionamento, e isto acho que é importante e a Magistral tem saído na frente, e isto tudo, de 90 para cá, uns doze anos, que a gente deu uma arrancada mesmo, que passou a atuar no mercado com mais força (E13).

Após a apresentação dos dados da Empresa, seu histórico, características e estilo de gestão, serão apresentados os dados referentes aos perfis psicológicos e as características dos inovadores (da Empresa).

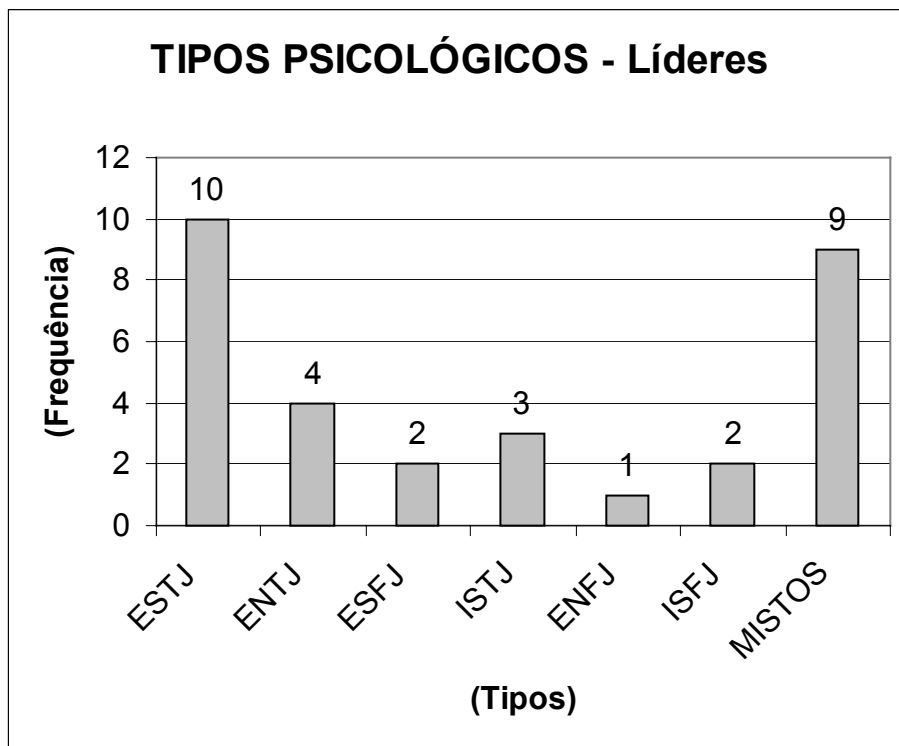
7 RESULTADOS OBTIDOS

7.1 Identificação dos Perfis Psicológicos

Foram identificados os perfis psicológicos de toda a amostra estabelecida, num total de 85 testes aplicados. As figura 43, 44 e 45 apresentam os resultados obtidos por grupo de pesquisa^{292, 293}, pelo Método MBTI.

No grupo de líderes, desconsiderando os mistos, que englobam todos as possibilidades mistas, predominou o tipo ESTJ com 32 %. Da mesma forma, 61 % dos líderes tem a extroversão como característica. Incluindo os mistos, foram encontrados 7 tipos entre os líderes (figura 43).

FIGURA 43 – TIPOS PSICOLÓGICOS – LÍDERES



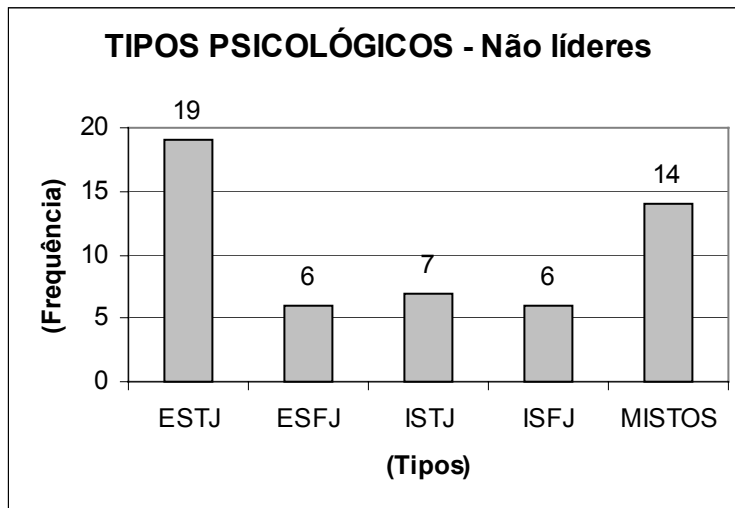
FONTE: dados compilados pela autora.

²⁹² As explicações das siglas encontram-se nas páginas 122 e 123.

²⁹³ Mistos – inclui Tipos onde o avaliado atua com duas características ou atitudes simultaneamente. Exemplos: Introversão e Extroversão, no mesmo tipo seria representado por um X.

No grupo dos não líderes, a maior frequência também foi para o tipo ESTJ com 36%. Neste grupo já houve maior ocorrência de introvertidos, num percentual de 48 %. Incluindo os mistos, foram encontrados 5 tipos neste grupo (figura 44).

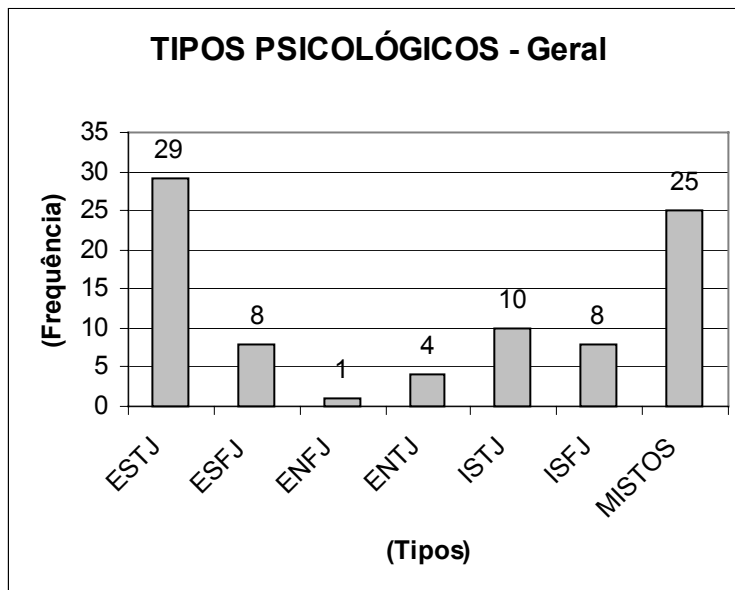
FIGURA 44 – TIPOS PSICOLÓGICOS – NÃO LÍDERES



FONTE: dados compilados pela autora.

Sempre desconsiderando os mistos, no total, 48% do grupo são do tipo ESTJ e 17 % são ISTJ (figura 45).

FIGURA 45 – TIPOS PSICOLÓGICOS – TOTAL



FONTE: dados compilados pela autora.

Percebeu-se uma diferença percentual entre os perfis de maior frequência entre os dois grupos. No grupo de não líderes, a incidência dos Introversos é maior que no grupo dos líderes e não houve perfis com a característica N – Intuição. A descrição resumida dos tipos mais frequentes vem a seguir²⁹⁴:

- ESTJ - Práticos, realistas, simples, com cabeça natural para negócios ou mecânica. Não se interessam por teorias abstratas; querem aprender para aplicar o conhecimento imediatamente. Gostam de organizar e gerenciar atividades. São geralmente bons administradores; são decididos, implementam decisões rapidamente; cuidam de detalhes de rotina.
- ESFJ - Coração mole, falantes, conscienciosos, cooperadores natos, membros ativos de comitês. Precisam de harmonia e podem ser bons em criá-la. Estão sempre fazendo alguma coisa boa para alguém. Trabalham melhor com motivação e elogios. Interesse principal em coisas que afetem a vida das pessoas diretamente e visivelmente.
- ISTJ - Sérios, quietos, sucesso na concentração e detalhes, minuciosos. Práticos, ordeiros, simples, lógicos, realísticos e dependentes. Verificam que tudo esteja bem organizado. Responsáveis. Decidem o que querem fazer e trabalham para conseguir, firmemente, sem se importarem com protestos ou distrações.
- ISFJ - Quietos, amigáveis, responsáveis e conscienciosos. Trabalham duro para resolver suas obrigações. Trazem estabilidade a qualquer projeto ou grupo. Detalhistas, caprichosos, precisos. Seus interesses geralmente não são técnicos. Podem ser pacientes com detalhes necessários. Leais, considerados, perceptivos, preocupados com os sentimentos das pessoas.

²⁹⁴ Fonte: apostila MBTI.

- Nos casos onde ocorre um X, ou seja, XSTJ ou ISXJ, que também tiveram uma frequência mais expressiva, presume-se que as pessoas são capazes de atuar segundo os dois modos de pensamento ou atitudes. Nestes casos, valem as características apresentadas no tipos anteriores.

Durante as entrevistas, percebeu-se que as pessoas que tiveram maior envolvimento com todo o trabalho desenvolvido na Empresa foram os dois Diretores, o Gerente Industrial, o Gerente de Qualidade e o Gestor de Qualidade.

Esta conclusão resultou de comentários como os que serão apresentados a seguir, sem identificar cada um dos envolvidos diretamente:

Uma qualidade dele é que ele é uma liderança fora de série. Ele é brincalhão, bem extrovertido (...) ele chega para todo mundo brincando, ele não é dar bronca em ninguém, de maltratar, de xingar, eu nunca vi ele fazer isto. Ele chega lá para o cara, precisa fazer isto, vai ter que dar um jeito, na brincadeira e os caras saem se virando, vão fazer (E1).

Na minha opinião ele é um vencedor, porque não é fácil envolver as pessoas e você precisa de alguém que direcione, que seja dinâmico, envolvente (...) ele sabe conversar com uma pessoa, é simpático, ele fala claramente, não usa aquelas palavras que ninguém entende, ele é competente no que faz (...) se ele precisar de mim para qualquer coisa, ele pode contar comigo e eu vou envolver as pessoas que com certeza vai precisar (E2).

Eu acho que é o relacionamento da Diretoria. Eles chegam, falam com todo mundo, o pessoal gosta deles, estão sempre de bom humor, eles ouvem os encarregados, ouvem as sugestões, as melhorias que eles sugerem são feitas (E3)

Eles entendem de gráfica, sabem o que está acontecendo aqui dentro, estão sempre informados, as pessoas respeitam eles, por esta abertura que eles dão. Eles tem facilidade de comunicação, é fácil resolver problemas com eles, eles são abertos e dão abertura. Eles criam um clima bom de trabalho, as coisas fluem com eles (E3).

Ele é o grande “puxador” das coisas aqui dentro, é o símbolo da Empresa, ele passa confiança, ele sabe o que está fazendo e ele tem um relacionamento muito bom com todo mundo. Ele tem uma credibilidade muito grande (E4).

Ele é muito inteligente, muito bem informado sabe falar em público muito bem, sabe treinar as pessoas (...), é meio mal humorado de vez em quando, mas acho que isto não faz mal porque a Empresa vai indo muito bem (E4).

Ele é ponderado, se dedica quase exageradamente ao trabalho (...) está sempre correndo, fazendo alguma coisa (...) responsável, quando pega alguma coisa para fazer, faz bem e termina o que faz (...) por outro lado, as vezes eles tem uma postura mais reservada, mas é muito competente (E5 e E3).

Ele é diferente, não fica atrás da mesa, vai na fábrica, fala com todo mundo (...) ele adora trabalhar e adora o que faz. Ele veste, não, ele usa a camisa da Empresa todo dia. Não é um líder “assim”, mas é muito respeitado e valorizado (E4).

Ele é muito competente, é o cara que sempre que precisa arregaça as mangas. Envolve as pessoas, cresceu muito e ajuda muitas pessoas aqui dentro a crescer (E5).

Ele é ousado, as vezes demais até, daí tem que ir alguém estruturando o que ele fez, mas daí a coisa caminha também (E5).

A Empresa cresceu e eu aprendi para caramba. Isso aqui para mim tem sido um laboratório. Se mil coisas deram certo, eu tentei cinco mil coisas, e as quatro mil que não deram certo, nunca ninguém me cobrou nada. Assim, também, nunca foi danoso para a Empresa. sempre houve desgaste, com projetos que nem sempre deram certo, mas sempre houve aquela abertura, aquela confiança por parte da Diretoria, porque de uma forma em geral, o resultado sempre foi positivo (E5).

Ele é muito importante aqui, porque ele tem um pique, uma dinâmica (...) devemos muito ao trabalho dele (...) ele gosta de desafios, ele acompanha, é um cara sempre ativo (...) o danado as vezes faz coisas que estão até fora da área dele, e faz bem (...) hoje ele visita clientes, fala de qualidade, é o nosso porta-bandeira (...) é perseverante, criativo, tem iniciativa, é um cara muito leal, a gente tem toda confiança não só no trabalho dele, como na pessoa dele (...) ele tem bastante liberdade aqui dentro pela competência que ele tem, muitas vezes ele toma decisões, faz as coisas e depois vem falar com a gente. E sempre deu certo, ele é competente no que faz (E6).

Quatro deles fizeram o MBTI. Seus resultados foram os seguintes.

ESFJ - 01

ENXJ - 01

XSTJ – 01

ENTJ – 01

A descrição do primeiro (ESFJ) e do terceiro (ESTJ E ISTJ) tipo já foram apresentados. Quanto aos outros dois tipos, tem-se a seguinte descrição:

- ENTJ - Francos, decididos, líderes em atividades. Desenvolvem e implementam sistemas compreensivos para resolver problemas

organizacionais. Bons em qualquer coisa que requeira raciocínio e conversa inteligente, tais como falar em público. São geralmente bem informados e gostam de aprender.

- ENFJ - Receptivos e responsáveis. Têm preocupação real com o que os outros pensam ou querem e tentam levar as coisas com respeito verdadeiro pelos sentimentos dos outros. Podem apresentar uma proposta ou dirigir uma discussão em grupo com facilidade e tato. Sociáveis, populares, simpáticos. Responsáveis para elogiar e criticar. Gostam de ajudar os outros e auxiliam as pessoas a atingirem seu potencial.

Duas pessoas do Comitê de Qualidade da Empresa²⁹⁵ também tem estes perfis, uma o ENFJ e outra o ENTJ.

De outro modo, para as cinco pessoas indicadas como mais envolvidas no processo, foi aplicado também o protocolo do INSIGHTS. O objetivo não foi de validação dos instrumentos utilizados, apenas uma outra forma de trabalhar com a Tipologia do Jung. Com este protocolo, foram obtidos os perfis, conforme quadro 8.

QUADRO 8 - TIPOLOGIA SEGUNDO MÉTODO INSIGHTS

Cor	Característica	Frequência
Vermelho	Diretor	2
Verde	Apoiador	2
Azul	Observador	1

FONTE: dados compilados pela autora

A descrição resumida dos tipos segue²⁹⁶:

- VERMELHO - Racional Extrovertido - As pessoas são extrovertidas e possuem muita energia. Propensas a agir, estão sempre em movimento. São positivas, orientadas em

²⁹⁵ Este Comitê, responsável pelas ações de Melhoria Contínua na Empresa, é composto pelas cinco pessoas identificadas como de participação mais efetiva em todo o processo, mais cinco pessoas.

²⁹⁶ Dados obtidos junto aos resultados obtidos no INSIGHTS - www.rcyazbek.com.br

função da realidade e assertivas. São obstinadas e se concentram nos resultados e nos objetivos. Abordam as outras pessoas de forma direta e autoritária. Irradiam desejo de poder e controle.

- VERDE - Sentimental Introverso - Se interessam pelos sentimentos e pelo relacionamento com as pessoas. Sua preocupação com o bem-estar alheio pode freqüentemente emprestar calor pessoal a uma relação. São sensíveis dos valores implícitos nas ações das pessoas e podem funcionar como barômetros quanto à consciência ética das ações empreendidas por uma organização. Tendem a evitar decisões que possam envolver a violação de seus valores ou arriscar o desconhecido, podendo retardar ou dificultar a inovação e a mudança.
- AZUL – Racional Introverso - Querem conhecer e atender o mundo que os rodeia. Gostam de refletir antes de agir e mantém um ponto de vista distanciado e objetivo. Valorizam a independência e o intelecto. Preferem se comunicar por escrito, objetivando manter a clareza e a exatidão. Irradiam o desejo de analisar. Vivem a vida de acordo com os princípios, os fatos e a lógica que encontram na realidade. Gostam de analisar todas as possibilidades, visando garantir que irão evitar avaliações ilógicas ou mal informadas. São planejadores, administradores, organizadores e acadêmicos; e têm a capacidade de executar sistematicamente as tarefas, desde o início até a sua conclusão.

Embora analisem as mesmas características, ou seja, introversão, extroversão, intuição, sensação, pensamento, sentimento, julgamento e percepção, não é possível fazer uma relação direta, de nome a nome, entre o INSIGHTS e o MBTI.

De outra forma, há semelhanças entre as descrições dos tipos pelos dois métodos, bem como entre estas e alguns comentários obtidos nas entrevistas sobre as cinco pessoas avaliadas pelo INSIGHTS, os quais já foram apresentados, e que, ao que parece, confirmam a assertividade de algumas características identificadas pelos perfis tipológicos.

7.2 CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO INOVATIVO

Como resultado da pesquisa desenvolvida para identificar as características das pessoas que conduzem um processo de inovação foram obtidos os dados que serão apresentados a seguir.

7.2.1 Fase de Entrevistas

Com base nas entrevistas realizadas, foram identificadas as vinte características que compõem a representação social dos entrevistados quanto a pessoas que conduzem processos inovativos. Elas são apresentadas, contendo juntamente sua definição operacional, utilizando-se para tanto a própria definição ou comentário das pessoas entrevistadas. São elas:

1. Estar aberto à mudança

- estar predisposto a implementar novos métodos, técnicas e tecnologias de trabalho; E7, E1
- gostar de aprender e implementar coisas novas; E8, E5, E4
- mudar de postura frente a novas situações apresentadas; E7, E8, E5, E4
- ter facilidade em aprender e realizar coisas novas; E6, E9
- estar aberto à mudança. E8, E10, E9

2. Saber administrar conflitos

- saber ouvir, negociar, mediar e/ou decidir frente a situações adversas ou onde há conflitos de interesses, buscando um termo relativamente satisfatório para as partes envolvidas; E3, E8, E5, E10, E4
- saber negociar frente a situações divergentes / conflitantes. E3, E5

3. Estar atualizado

- estar informado sobre o estado da arte do mercado, de tecnologias disponíveis, da própria empresa; E6, E5, E4
- estar constantemente lendo, fazendo cursos, visitando feiras e outras empresas; E8, E5, E10, E4, E9
- estar buscando o auto-desenvolvimento; E6, E2, E5, E10

- ter interesse em aprender constantemente; E6, E4, E11
 - estar enfrontado nos negócios da empresa; E6
 - ser um curioso ativo na busca de informações. E11
4. Ter autonomia
- ter liberdade de ação na área de atuação ou que foi delegada; E6, E5, E9
 - poder desenvolver / criar novos projetos e idéias, mesmo que nem todos tenham resultados plenamente satisfatórios; E3, E5, E4, E9
 - poder atuar com certa flexibilidade sobre recursos e horários. E6, E3, E8, E5
5. Ter bom humor
- saber aproveitar as situações de humor do dia-a-dia; E4
 - ter um padrão de comunicação e relacionamento mais descontraído, mais “solto”, mais informal, mais “aberto”; E3, E4
 - ter uma forma de comunicação mais descontraída, tranqüila, passível de cumprimentos, sorrisos, piadas e certa informalidade. E3, E4, E1, E7
6. Ser competente
- ter conhecimento e/ou experiência na área onde atua; E3, E2, E8, E5
 - conhecer e usar métodos e técnicas da área de atuação; E10, E1
 - saber planejar e organizar sua atuação de modo a atingir seus objetivos; E8, E10, E4
 - ser organizado; E2, E8, E5
 - ter conhecimento geral do mercado; E11
 - ter conhecimento específico dos clientes. E11
7. Ser comunicativo
- ser capaz de falar e se fazer entender por todas as pessoas, independente de nível hierárquico, escolar ou características pessoal; E2, E3, E8, E5, E4, E11

- saber falar em público; E3, E2, E8, E4
- saber treinar e ensinar; E8, E5, E4
- saber argumentar sobre idéias ou projetos. E5, E4, E1

8. Ser cordial

- ser amável com as pessoas; E6, E4
- tratar todas as pessoas com respeito; E3, E2
- não ser ríspido, “grosso” com as pessoas; E4
- respeitar as pessoas nos seus relacionamentos pessoais e profissionais; E6, E8, E10, E4
- ser simpático com as pessoas. E6, E2, E4

9. Ter credibilidade

- passar confiança no que fala ou faz; E3, E2, E4
- inspirar confiança; E6, E3, E2, E4
- demonstrar que tem capacidade para o que faz ou fala; E3, E2, E1
- ser seguro no que faz; E2, E6, E4
- ser leal aos interesses da empresa; E6, E8, E1
- ser confiável pessoal e profissionalmente. E4, E6, E8

10. Ser criativo

- buscar novas alternativas para problemas existentes; E8, E10, E4, E9
- desenvolver novas idéias e projetos de trabalho; E4
- ser ousado na solução de problemas. E5

11. Estar de bem consigo

- estar em paz consigo mesmo, apesar das carências, limitações e dificuldades vividas ou reconhecidas; E7
- ter capacidade para separar situações favoráveis e desfavoráveis e atuar adequadamente em cada caso, sem se deixar abater facilmente; E8
- estar satisfeito consigo mesmo; E7, E8

- ser confiante em si, acreditando em si e nos seus projetos; E6, E5, E4
- manter o equilíbrio emocional, mesmo em situações conflituosas. E8, E4

12. Ser dedicado

- ser interessado pelos objetivos da empresa; E7, E12, E3, E5
- ser comprometido com a empresa; E3, E8, E4, E1, E11
- buscar os resultados esperados pela empresa; E3, E8
- ser pró-ativo (ter vontade de acertar); E12
- querer ver a “a máquina, idéia ou projeto funcionando e bem”; E12, E3, E8
- ter empenho no que faz; E12, E7, E6
- ser preocupado com “as coisas do setor, como se aquele pedaço fosse da sua casa”. E3, E8, E4

13. Ser dinâmico

- estar envolvido com diferentes atividades e projetos; E1, E6, E8
- estar sempre ativo; E6, E8, E4
- ter um bom nível de energia pessoal; E6, E4
- gostar, buscar e/ou abraçar novos desafios; E6, E8
- ter disposição para o trabalho; E11
- ter agilidade nas respostas, raciocínio rápido; E11
- ter “pique, energia” para estar sempre atuando. E6, E8, E5, E4

14. Ser flexível

- ser capaz de se adaptar / atuar em diferentes situações; E8, E1, E5
- ser maleável no dia-a-dia de trabalho; E6, E4
- ser capaz de atuar em diferentes ritmos de trabalho, inclusive aqueles de relativa pressão de tempo. E8, E1

15. Ter iniciativa

- ser capaz de tomar a iniciativa para buscar a solução de um problema; E6, E3, E8, E5

- atuar por conta própria, sem necessidade constante de supervisão; E6, E5, E8, E1
- “procurar serviço” nas atividades de sua competência; E6
- ter objetivos pessoais e de trabalho definidos e agir com iniciativa própria no atendimento dos mesmos. E8, E5, E4

16. Ser líder

- atuar como direcionador, coordenador, iniciador, organizador, avaliador, “puxador” de um projeto ou processo; E6, E3, E8, E5, E10, E1
- ser capaz de mobilizar as pessoas para um fim específico; E5, E2, E4, E1
- ser capaz de motivar as pessoas para atuarem frente a um projeto ou processo sob sua coordenação; E6, E3, E2, E5, E10, E4
- saber criar um bom ambiente de trabalho; E6, E4, E3
- ser um “pastor” do seu grupo de trabalho; E5
- ser respeitado pelo grupo; E5, E4
- saber delegar e corrigir quando necessário; E3, E4, E5
- saber decidir com rapidez; E11, E5, E8
- disponibilizar recursos necessários para a atuação do grupo; E3, E5, E9
- saber angariar a participação das pessoas, envolvendo inclusive pela capacidade de disseminar informações para todo o grupo de trabalho. E8, E5, E3, E4

17. Ser motivado

- gostar do que faz; E7
- gostar e querer trabalhar na empresa; E3, E5, E10
- “não só vestir, como usar a camisa da empresa”; E4
- ter uma postura otimista com relação a empresa e ao que se faz; E12
- estar satisfeito com trabalho que se faz; E7, E10
- ter vontade, sonhos, expectativas e querer vê-los realizados. E8, E5, E9

18. Ser perseverante

- continuar na busca dos objetivos, apesar de eventuais frustrações, dificuldades ou barreiras encontradas; E6, E3
- ser paciente e tolerante consigo mesmo e com os demais, frente a eventuais demoras e tardanças quanto ao atendimento dos objetivos, principalmente quando esses dependem de outras pessoas. E3, E5, E4, E9

19. Estar próximo as pessoas (os líderes do processo inovativo)

- estar presente / próximo das pessoas no próprio local de trabalho, sabendo o que está acontecendo, conversando, orientando, esclarecendo dúvidas ou dificuldades “in loco”; E3, E4
- estar próximo dos clientes, visitando, participando de eventos; E11
- estar predisposto a ouvir críticas e sugestões do pessoal que atua “no chão de fábrica”, permitindo que melhorias sejam implementadas; E3, E4
- comemorar com as pessoas os resultados obtidos, através de festas corporativas; E10, E4
- participar de atividades sociais (churrascos, futebol, etc.). E10, E4

20. Saber trabalhar em equipe

- Participar ativamente dos grupos de trabalho; E5, E10, E9
- estar disponível para a equipe e empresa; E5, E10, E4, E1
- colaborar com a equipe, inclusive quanto a tempos e horários necessários; E8, E10, E1
- ser participativo; E8, E5, E0, E1
- ter bom relacionamento interpessoal; E3, E8, E4, E1, E9
- reconhecer e valorizar o trabalho dos outros; E3, E8, E5, E10, E4
- companheirismo com os colegas; E6, E7, E10, E1
- ser prestativo; E4, E1
- ser capaz de se integrar com a equipe; E4, E10, E3, E1

- ser capaz de atuar em equipes formadas por pessoas de diferentes níveis hierárquicos e sócio-culturais; E3, E10, E4
- respeitar as pessoas. E6, E3, E10, E4

Dos questionários distribuídos para identificar a importância relativa de cada característica, para compor as representações sociais de todo o grupo, num total de 85 questionários entregues, foram devolvidos 24 de líderes e 52 de não líderes, totalizando 74. Dois foram inutilizados por preenchimento inadequado. Os demais não foram devolvidos por motivos de férias, licenças ou fim do prazo estabelecido para devolução. Os resultados quantitativos obtidos se encontram no quadro 9.

As características apresentadas na primeira avaliação obtiveram a seguinte classificação, da menor para maior pontuação (pontuações menores representam características mais importantes):

Classificação	Pontuação	Característica
01	478	01. Estar aberto à mudança
02	517	06. Ser competente
03	570	03. Estar atualizado
04	645	07. Ser comunicativo
05	689	10. Ser criativo
06	697	02. Saber administrar conflitos
07	719	20. Saber trabalhar em equipe
08	730	15. Ter iniciativa
09	733	09. Ter credibilidade
10	749	04. Ter autonomia
11	799	12. Ser dedicado
12	842	05. Ter bom humor
13	846	17. Ser motivado
14	871	11. Estar de bem consigo
15	884	13. Ser dinâmico

16	913	16. Ser líder
17	915	08. Ser cordial
18	933	14. Ser flexível
19	994	18. Ser perseverante
20	1014	19. Estar próximo as pessoas

QUADRO 9 – DADOS ESTATÍSTICOS DO LEVANTAMENTO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS – 20 CARACTERÍSTICAS – 1ª FASE

Características pessoais	Pontuação Líderes	Pontuação Não líderes	Total	Classificação
1. Estar aberto à mudança	120	358	478	01
2. Saber administrar conflitos	130	567	697	06
3. Estar atualizado	226	344	570	03
4. Ter autonomia	189	560	749	10
5. Ter bom humor	200	642	842	12
6. Ser competente	217	300	517	02
7. Ser comunicativo	211	434	645	04
8. Ser cordial	228	687	915	17
9. Ter credibilidade	227	506	733	09
10. Ser criativo	224	465	689	05
11. Estar de bem consigo	238	633	871	14
12. Ser dedicado	254	545	799	11
13. Ser dinâmico	277	607	884	15
14. Ser flexível	286	647	933	18
15. Ter iniciativa	274	456	730	08
16. Ser líder	327	586	913	16
17. Ser motivado	340	506	846	13
18. Ser perseverante	342	652	994	19
19. Estar próximo as pessoas	365	649	1014	20
20. Saber trabalhar em equipe	365	354	719	07
Total de participantes	24	50	74	--
Média	252	542,9	776,9	--
Desvio Padrão	68,56	116,12	147,41	--
Percentil (0,5)	233	552	846	--

FONTE: dados compilados pela autora

Com o critério de percentil, e também porque não houve diferenças significativas entre os dois grupos, foram selecionadas as 10 características e rerepresentadas num novo questionário as pessoas, mantendo-se as mesmas definições. Em função de férias, licenças e tempo disponibilizado, 71 questionários foram devolvidos, 27 líderes, 44 não líderes, sendo todos aproveitados. As características ficaram assim numeradas:

01. Estar aberto à mudança
02. Saber administrar conflitos
03. Estar atualizado
04. Ter autonomia
05. Ser competente
06. Ser comunicativo
07. Ter credibilidade
08. Ser criativo
09. Ter iniciativa
10. Saber trabalhar em equipe

Feitas as mesmas análises efetuadas na primeira fase, os dados obtidos são apresentados no quadro 10.

QUADRO 10 – DADOS ESTATÍSTICOS DO LEVANTAMENTO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS – 10 CARACTERÍSTICAS – 2ª FASE

Características pessoais	Pontuação Líderes	Pontuação Não líderes	Total	Classificação
01. Estar aberto à mudança	113	209	322	03
02. Saber administrar conflitos	155	281	436	08
03. Estar atualizado	141	239	380	05
04. Ter autonomia	226	328	554	10
05. Ser competente	102	198	300	01
06. Ser comunicativo	178	275	453	09
07. Ter credibilidade	156	235	391	06
08. Ser criativo	170	235	405	07
09. Ter iniciativa	132	224	356	04
10. Saber trabalhar em equipe	112	196	308	02
Total de participantes	27	44	71	--
Média	148,5	242	390,5	--
Desvio Padrão	35,38	39,46	73,42	--
Percentil (0,5)	148	235	385	--

FONTE: dados compilados pela autora.

O quadro 11 mostra a classificação das características por grupo pesquisado:

QUADRO 11 – CLASSIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS POR GRUPO PESQUISADO E TOTALIZAÇÃO

Classificação	Líder	Não Líder	Total
01	05	10	05
02	10	05	10
03	01	01	01
04	09	09	09
05	03	07	03
06	02	08	07
07	07	03	08
08	08	06	02
09	06	02	06
10	04	04	04

Fonte: dados compilados pela autora

A classificação final das 10 características foi a seguinte:

Classificação	Pontuação	Característica
01	300	05. Ser competente
02	308	10. Saber trabalhar em equipe
03	322	01. Estar aberto à mudança
04	356	09. Ter iniciativa
05	380	03. Estar atualizado
06	391	07. Ter credibilidade
07	405	08. Ser criativo
08	436	02. Saber administrar conflitos
09	453	06. Ser comunicativo
10	554	04. Ter autonomia

Como houve inversão direta de classificação entre a primeira e a segunda classificada, coincidência entre a terceira e a quarta, coincidência na décima, uma inversão indireta entre a oitava e nona (característica 06), a pesquisa foi

encerrada, considerando que as representações sociais do grupo, referentes as características das pessoas envolvidas com a inovação, em ordem de importância, para este grupo, são: ser competente, saber trabalhar em equipe, estar aberto a mudanças, ter iniciativa, estar atualizado, ter credibilidade, ser criativo, saber administrar conflitos, ser comunicativo e ter autonomia.

7.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS TIPOS E CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS

7.3.1 Introdução

A partir dos resultados obtidos na identificação dos perfis psicológicos e nas representações sociais das características dos inovadores, buscou-se uma relação entre os dados.

7.3.2 Perfis Tipológicos e Características dos Inovadores

Observando-se os tipos que distinguem os líderes do grupo dos não líderes, e principalmente considerando o perfil dos cinco líderes do processo e mais duas pessoas que atuam no Comitê de Qualidade, sendo uma delas a coordenadora operacional do Programa, e usando a metodologia do MBTI, destacam-se perfis que apresentam as características de extroversão e intuição, combinadas ao sentimento ou pensamento.

Fazendo uma relação entre estes tipos, e usando a terminologia do INSIGHTS, há uma relação maior deles com os Vermelhos – Diretores e os Verdes - Apoiadores, como mostra o quadro 12.

QUADRO 12 – RELAÇÃO E FREQUÊNCIA – MBTI E INSIGHTS

Tipo MBTI	Frequência	Tipo Insights	Função	Frequência
		Cor	Função	
ENTJ	04	Vermelho	Diretor	02
ENFJ/ENXJ	03	Verde	Apoiador	02
XSTJ	01	Azul	Observador	01

FONTE: dados compilados pela autora.

De outro modo, pode-se fazer uma relação com as características de cada tipo com aquelas vinte identificadas nas representações das pessoas inovadoras. A seguir, apresenta-se as características dos três tipos, de modo mais abrangente²⁹⁷.

Características dos Vermelhos – Diretores ou ENTJ

São francos, decididos e líderes naturais em atividade. São edificadores de organizações. Desenvolvem e implantam sistemas compreensivos para resolver problemas organizacionais. Organizam pessoas e situações, produzindo mudanças necessárias para atingir os resultados esperados. São bons em qualquer coisa que requeira raciocínio e conversa inteligente, tais como falar em público. São geralmente bem informados e gostam de aprender. São extrovertidos e possuem muita energia. Propensos a agir, estão sempre em movimento. São positivos, orientados em função da realidade e assertivos. São obstinados e se concentram nos resultados e nos objetivos. Clarificam e redirecionam o grupo e motivam para uma postura participativa. Abordam as outras pessoas de forma direta e autoritária. Irradiam desejo de poder e controle. Irritam os outros quando buscam dominá-los e cobram de modo decidido os resultados sobre ações efetuadas e quando tem pressa para ver ações finalizadas e resultados obtidos. São adjetivos característicos: desafiadores, controlados, críticos, decididos, justos, lógicos, objetivos, planejadores, estratégicos, teóricos, francos e honestos.

Características dos Azuis – Observadores ou ISTJ E ESTJ (em menor grau)

Tem forte senso de responsabilidade e grande lealdade com as organizações, famílias e relacionamentos interpessoais. Trabalham com dedicação. Solucionadores de problemas originais e engenhosos, usam o conhecimento dos fatos e experiências passadas para tomar decisões. São abertos a fatos e experiências. São seguros e estáveis no que fazem, Atuam de acordo com as condições reais das organizações. Querem conhecer e atender o mundo que os rodeia. Gostam de refletir antes de agir e mantêm um ponto de vista distanciado e objetivo. Valorizam a independência e o intelecto. São excepcionais em estabelecer e implementar procedimentos, regras e regulamentos de forma organizada. Preferem se comunicar por escrito, objetivando manter clareza e exatidão. Irradiam o desejo de analisar. Vivem a vida de acordo com

²⁹⁷ Todas as observações dos três tipos são retiradas dos relatórios de resultados fornecidos pelos Métodos MBTI e INSIGHTJ.

os princípios, os fatos e a lógica que encontram na realidade. Gostam de analisar todas as possibilidades, visando garantir que irão evitar avaliações ilógicas ou mal informadas. São planejadores, administradores, organizadores e acadêmicos, e tem a capacidade de executar sistematicamente as tarefas, desde o início até a suas conclusão. Adjetivos característicos do tipo: seguros, efetivos, senso de dever, organizados, metuculosos, práticos, realistas, sensatos, firmes sistemáticos e minuciosos.

Características dos Verdes – Apoiadores ou ENFJ e ESFJ (em menor grau)Receptivos e responsáveis, conscienciosos e leais. Tem preocupação real com o que os outros pensam ou querem e tentam levar as coisas com respeito verdadeiro pelos sentimentos dos outros. Podem apresentar uma proposta ou dirigir uma discussão em grupo com facilidade e tato. Sociáveis, populares, simpáticos. Responsáveis para elogiar e criticar. Gostam de ajudar os outros e auxiliam as pessoas a atingirem seu potencial. Sua preocupação com o bem-estar alheio pode freqüentemente emprestar calor pessoal a uma relação. São sensíveis dos valores implícitos nas ações das pessoas e podem funcionar como barômetros quanto à consciência ética das ações empreendidas por uma organização. São catalizadores enquanto tiram o melhor dos outros, podendo ser líderes inspiradores ou seguidores leais. Inspiram a mudança, lideram com entusiasmo. Colaboram para o consenso através da clarificação, colaboração e cooperação. Autorizam e inspiram o grupo pelo exemplo e postura, motivando o grupo com entusiasmo e humor. Encorajam a cooperação. Tendem a evitar decisões que possam envolver a violação de seus valores ou arriscar o desconhecido, podendo retardar ou dificultar a inovação e a mudança. São adjetivos típicos: interessados, agradáveis, diplomáticos, enérgicos, entusiásticos, expressivos, idealistas, leais, bem apessoados, responsáveis, encorajadores e comunicadores.

Analisando a caracterização dos tipos com as vinte características, principalmente suas definições operacionais, pode-se fazer as relações apresentadas no quadro 13.

Ao que parece, observando o quadro 13, houve certa similaridade nos dois métodos e, das vinte características que abordam as representações do grupo pesquisado, apenas uma delas não foi identificada diretamente na descrição dos tipos, qual seja, a característica 14 – estar de bem consigo mesmo.

De outro modo, o tipo Diretor ou ENTJ foi o melhor identificado, ocorrendo em 13 das características identificadas. Cinco características foram encontradas nos três tipos analisados: ser competente, saber trabalhar em equipe, estar aberto à mudança, ter credibilidade e ser dedicado.

QUADRO 13 – TIPOS PSICOLÓGICOS E CARACTERÍSTICAS

Características	Tipos MBTI	INSIGHTS
01. Ser competente	ENTJ / ENFJ/ ISTJ	DIRETOR/APOIADOR /OBSERVADOR
02. Saber trabalhar em equipe	ENTJ / ENFJ/ ISTJ	DIRETOR/APOIADOR / OBSERVADOR
03. Estar aberto à mudança	ENTJ / ISTJ	DIRETOR/APOIADOR/ OBSERVADOR
04. Ter iniciativa	ENTJ	DIRETOR
05. Estar atualizado	ENTJ	DIRETOR
06. Ter credibilidade	ENTJ / ENFJ/ ISTJ	DIRETOR/APOIADOR / OBSERVADOR
07. Ser criativo	ENTJ	DIRETOR
08. Saber administrar tos	ENFJ	APOIADOR
09. Ser comunicativo	ENTJ / ENFJ	DIRETOR / APOIADOR
10. Ter autonomia	ENTJ / ISTJ	DIRETOR / OBSERVADOR
11. Ser dedicado	ENTJ / ENFJ/ ISTJ	DIRETOR/APOIADOR / OBSERVADOR
12. Ter bom humor	ENFJ	APOIADOR
13. Ser motivado	ENTJ / ENFJ	DIRETOR / APOIADOR
14. Estar de bem consigo	Não identificado	Não identificado segundo definições
15. Ser dinâmico	ENTJ / ENFJ	DIRETOR/ APOIADOR
16. Ser líder	ENTJ / ENFJ	DIRETOR / APOIADOR
17. Ser cordial	ENFJ	APOIADOR
18. Ser flexível	ISTJ	OBSERVADOR
19. Ser perseverante	ISTJ	OBSERVADOR
20. Estar próximo as pessoas	ENFJ	APOIADOR

FONTE: dados compilados pela autora.

No próximo capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões da pesquisa efetuada.

8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

8.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões resultantes do processo de pesquisa, bem como sugestões para futuras pesquisas que poderão ser desenvolvidas.

Embora conhecendo que neste capítulo cabem somente referências aos objetivos gerais e específicos que pautaram todo o trabalho acadêmico, e da mesma forma, tendo ciência que não é usual que se façam citações bibliográficas neste momento, durante o andamento da pesquisa, que demandou mais de três anos, algumas observações e experiências foram percebidas, as quais serão destacadas a seguir, embora não se refiram necessariamente aos objetivos estabelecidos, mas que sendo relatadas, espera-se que possam estimular futuros trabalhos, ou mesmo, vivificar alguns interesses pessoais quanto a pesquisas dos temas envolvidos.

8.2 CONCLUSÕES

O capítulo desenvolvido sob o título de Metáforas Organizacionais, teve por objetivo apresentar alternativas para o entendimento das organizações enquanto ambiente onde se estrutura o trabalho e a ação do trabalhador. Sua base bibliográfica foi o livro *Imagens Organizacionais*, de MORGAN.²⁹⁸

Durante os anos em que se desenvolveu a pesquisa, pode-se perceber que algumas destas alternativas, ou seja, algumas metáforas, puderam ser aplicadas com mais ênfase para explicar o processo que aconteceu ou que vinha acontecendo na organização.

As organizações se encontram inseridas num ambiente formado por diversas instâncias ou sistemas, quais sejam, entre outros, o mercado, as demais organizações, o Estado, a sociedade como um todo.

²⁹⁸ MORGAN, GARETH. *Imagens organizacionais*. São Paulo : Atlas, 2000.

Em constante interação, todo este sistema está sujeito a alterações, pela própria interação em si, e de forma mais aceleradas nas últimas décadas, pelo desenvolvimento intensificado da informática, que tornou o mundo uma sociedade em redes, usando a expressão de CASTELLS²⁹⁹.

Neste aspecto a Ciência da Complexidade, com a metáfora do fluxo e transformação, pode explicar a necessidade constante que tem as organizações de autoorganizar-se, autoproduzir-se, na medida em que se intercalam processos ou períodos onde predomina a ordem e o aleatório³⁰⁰.

A Empresa pesquisada tinha um sistema de trabalho. Por pressões de mercado, a própria concorrência e também a necessidade de fornecer aos seus clientes maior confiabilidade quanto aos seus produtos, iniciou uma série de alterações em seus procedimentos internos, passando de uma certa ordem para a desordem. Neste período, optou-se pela adoção do sistema de gestão de qualidade nos moldes da ISO 9000 e tudo o que ele implica.

Depois de três anos de trabalho de estruturação, conseguiu a primeira certificação em 97, passando da desordem para a ordem. Quando estava num processo mais ou menos estável, as próprias normas ISO mudaram em 2000, numa busca de melhoria contínua delas próprias.

E um novo processo de desordem foi desencadeado, até que em 2002 a Empresa recertificou-se. Adaptado novamente o processo, o mercado já está apontando para as normas de responsabilidade social, as SA 8000, e nova desordem.

A geração de uma nova estrutura, ou uma nova desordem, será necessária para atender esta situação e ela é praticamente inevitável, já que um dos seus preceitos é que todos os fornecedores também sejam certificados. A medida que mais empresas estiverem certificadas, continuar na cadeia de suprimentos significa atender a esta norma também, ou ficar fora do mercado.

²⁹⁹ CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura; volume I – a sociedade em redes.** 5. ed. São Paulo : Paz e Terra, 2001.

³⁰⁰ MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 2. ed. Lisboa : Instituto Piaget, 1990.

E de certa forma, está se apontando apenas uma situação de ordem – desordem – ordem. O processo organizacional é mais complexo que somente o processo de gestão de qualidade, envolvendo muitas outras situações neste jogo do “instável / estável, ordem/desordem”.

Esta situação acaba gerando uma necessidade constante de aprendizagem, de pessoas que aprendam e que transfiram este processo para a organização como um todo, na medida em que precisam criar situações e recursos para se adaptar as novas situações que vão surgindo.

E desta forma ressalta-se novamente a metáfora já citada do fluxo e transformação e também a metáfora das organizações como cérebro, enquanto modelo de aprendizagem, inspirada em Peter SENGE³⁰¹, quando afirma que organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade de criar o futuro que realmente gostariam de viver.

Criar novos modelos de atuação e processos para voltar a ordem ou provocar a desordem para inovar, e ao mesmo tempo engajar as pessoas para atuarem neste contexto, ressalta outras duas metáforas.

A primeira trata das organizações enquanto cultura, tanto no seu papel ideológico de manter o status existente enquanto ele for produtivo, quanto no papel de planejar estrategicamente uma mudança cultural, quando o modelo vigente não é mais viável.

Neste momento, recursos eficazes são as ações intensificadas de treinamento, cerimônias e outras mobilizações, entre elas o uso de modelos de desempenho e uma forte estrutura de comunicação³⁰².

A Empresa pesquisada usou e usa estes recursos intensamente para mudar e manter a cultura da qualidade e suas implicações. Os cafés com a Diretoria, que estão desativados nos últimos anos, são exemplos de cerimônias usadas pela Diretoria, para debater sobre metas, resultados e problemas da Empresa.

³⁰¹ SENGE, Peter. Além das cinco disciplinas. **Inovação e mudança**: coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2001.

³⁰² MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. São Paulo : Pioneira - Thomson, 2002.

As ações de comunicação talvez sejam a de maior destaque neste aspecto, em particular o papel do Informativo. Um jornal que existe há sete anos, tem uma edição diária, “só fala coisas boas” como diz o seu mentor, educa, atualiza, informa e transforma, também palavras do seu criador. Só o fato da constância nestes sete anos é sinal de persistência e firmeza de um modelo que queria ser implantado e foi implementado.

Como experiência própria, a pesquisadora já viu muitas tentativas de se manter um jornal interno nestes moldes, que não resistiram há dois ou três anos. Fala-se aqui de um jornal interno, que é colocado em murais, para serem lidos pelos funcionários.

Não é o caso dos jornais institucionais, em que muitas empresas o mantêm por muitos anos. A própria Empresa tem o “Jornal Impressões”, que inclusive, visa mais o público externo.

Essa ação intensiva da comunicação, bem como dos outros eventos envolvendo o público interno com vistas à mudança, trás a tona outra metáfora, qual seja, as organizações vistas como mecanismos de dominação ou sua face repulsiva.

O uso intensivo dos recursos de comunicação não deixa de ser, de certa forma, mecanismos de manipulação para que pessoas ou uma organização atinjam seus objetivos, que em geral são maiores lucros, ampliação de mercado e outros benefícios, normalmente em maior grau para sócios ou acionistas, e nem sempre revertidos salários, benefícios ou participação nos lucros, afora os legais concedidos.

A própria Empresa declarou que este é um dos aspectos em que ela não se diferencia das outras, embora em outros ela esteja bem a frente ou igual: marketing, atendimento, comunicação, equipamentos, entre outros aspectos citados.

De outra forma, a justificativa de quem coordena esta área na Empresa, como vista num depoimento apresentado no capítulo sobre A Empresa, foi aquela encontrada na própria literatura, ou seja, mesmo explorando estas pessoas, se for o caso, há mais benefícios que prejuízos.

Sem esta estrutura não haveria os empregos, as pessoas não estariam se atualizando e não teriam um emprego garantido, se precisassem de uma nova alternativa no mercado. A comunidade como um todo acaba ganhando mais com esta estrutura do que se ela não existisse.

Ainda no caso em específico, o uso intensivo da comunicação e dos modelos, parece que tem auxiliado para que existam poucos “rebeldes” na Empresa, como diz MORGAN³⁰³ e também a presença não muito expressiva, ao que parece, da metáfora que trata da caverna da Platão, ou do uso inconsciente dos mecanismos de defesa para se defender da incerteza e da insegurança, tipicamente vividas numa situação de constantes mudanças e incertezas.

Situações de resistências e inseguranças foram mais comuns quando a Empresa começou a se profissionalizar de uma maneira mais estruturada, o que ocorreu em torno de 90 a 95, quando foram trazidos recursos de São Paulo e que coincidiu com a estruturação de setor de Controle de Qualidade.

Também quando se optou pelo sistema ISO de gestão de qualidade, houve resistências iniciais quanto a necessidade de documentos que o Sistema exige, mas aparentemente está assimilado na cultura.

Outro aspecto que talvez explique esta ausência expressiva de maiores conflitos e ansiedade seja o próprio ciclo de vida da Empresa. Um período de vinte e um anos para uma organização ainda é curto e se constitui num próprio tempo de sedimentação de uma cultura organizacional. De outra forma, as primeiras mudanças começaram aproximadamente aos dez anos de existência e tem então mais um período de dez anos para se sedimentar.

De certa forma, são mudanças sobre um extrato que ainda não estava solidificado, se comparado com organizações com mais de cinquenta anos, como aquelas analisadas no livro “Feitas para Durar”, de COLLINS e PORRAS³⁰⁴.

Talvez o próprio paternalismo existente na Empresa, bem como a busca da manutenção de uma estrutura familiar propicie um ambiente com menos inseguranças e incertezas.

³⁰³ MORGAN, GARETH. **Imagens organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2000.

³⁰⁴ COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 9. ed. Rio de Janeiro : Rocco, 2000.

Uma pessoa disse num contato informal, que para sair da Empresa, até meses atrás, “só se o funcionário se descuidasse e fosse atropelado na BR 116”³⁰⁵. Este paternalismo, no entanto está sendo questionado, o que poderá alterar esta situação mais estável, mas este aspecto será tratado mais adiante.

Sequencialmente à compreensão destas metáforas ou modos de entender a organização, tratou do ambiente de inovação presente nas organizações e de algumas implicações éticas que este contexto propicia.

DRUCKER³⁰⁶ destacou que muitas são as oportunidades de mudança que podem se apresentar numa organização, e que podem se transformar em inovação, e que não necessariamente estão ligadas à ciência e a tecnologia propriamente dita. Elas podem provir de aspectos comportamentais, sociais, econômicos e financeiros.

E as inovações implementadas na Empresa talvez tenham sido mais nestas últimas áreas mesmo. Apenas alguns exemplos. Enquanto empreendimento, quando ela percebeu que o mercado de formulários não era mais tão atrativo pela alta concorrência e foi para São Paulo, um mercado maior, para fazer bulas, usando a estrutura da Pluma, uma empresa associada. Posteriormente, quando já estava dentro dos laboratórios e passou para cartuchos ou embalagens, quando viu melhores oportunidades de atuação.

Enquanto estrutura, quando viu que estava crescendo e precisava se profissionalizar, usou a alternativa mais comum, qual seja pegar pessoas prontas da concorrência. Não sendo muito feliz, passando a se preocupar em formar sua estrutura.

³⁰⁵ A Empresa fica as margens da PR376, antiga BR 116, que teve seu trajeto desviado da região. O movimento de caminhões era bem mais intenso do que é hoje e era muito comum a ocorrência de atropelamentos, principalmente nos extremos da área urbana de Curitiba, neste caso, porque o Pinheirinho, bairro onde a Empresa se situa, faz parte da Cidade Industrial de Curitiba, e há um trânsito intenso de trabalhadores “pedestres” na região.

³⁰⁶ DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002.

Enquanto gestão, a Empresa inovou quando foi a primeira certificada com a ISO 9000 em 97 e 2002. Quando mudou seu modelo de atendimento aos clientes, quando foi a primeira a disponibilizar um sistema EXTRANET e WEBDISC.

Quando atua de maneira intensiva com seu marketing interno e externo, com atividades de treinamento e desenvolvimento para formar seus funcionários e também enquanto utiliza estes mesmos recursos associados a meios intensivos de comunicação para implementar uma nova cultura. Todos exemplos de gestão e não de ciência e tecnologia.

Talvez ainda, como destacado também por DRUCKER³⁰⁷, quando criou uma estrutura própria para administrar seu programa de gestão de pessoal, dispensando a consultoria que atuava até então, contratando o próprio consultor que a atendia, deixando que sua atuação fosse exclusivamente com seu processo de mudança, especificidade que acontece até hoje. Inovou ainda, de certa forma, quando criou uma estrutura de comunicação, acoplada a qualidade, para assessorar todo este programa.

Esta estrutura formada, ao que parece, acabou se tornando na organização “a estrutura dissipativa da inovação e da mudança”. Ou seja, ela acabou se transformando na estrutura que busca informações e energia no ambiente, dissipando por toda a cadeia da Empresa.

É esta estrutura que desencadeia as informações, as cerimônias, todo o processo comunicativo interno e externo, atuando desta forma diretamente no processo de auto-organização da Empresa. É ela, de certa forma, que provoca ou atua mais proximamente das áreas ou estados de ordem / desordem / ordem da Empresa.

Este tipo de estrutura exclusiva normalmente é vista em empresas maiores. No caso típico, de empresas como a pesquisada, em geral, se delega para alguém de Recursos Humanos ou do Controle de Qualidade, que além das suas atribuições normais, é nomeado para “tocar” o projeto. Talvez aí resida a

³⁰⁷ Ibid.

dificuldade de tantas empresas para chegar a resultados mais constantes e duradouros.

Quanto à tecnologia, a Empresa, salvo pequenas melhorias nos equipamentos, não a tem produzido. De outro modo, tem se mantido atualizada quanto a equipamentos e técnicas disponíveis no mercado. Faz parte deste procedimento, além da atualização de seus equipamentos, visitar feiras e gráficas alemãs, assim como tem mandado profissionais para estágios em fornecedores de equipamento, também naquele País.

De outra forma, o ramo gráfico passou e passa por transformações expressivas no seu modo de operar, em função da inovação tecnológica. Procedimentos de trabalho foram completamente modificados, gerando novas realidades em termos de tempo, espaço, qualidade e processos.

Muitas profissões foram extintas, outras estão em vias de extinção, e há que se considerar ainda que neste aspecto, o País continua longe do que são os padrões de tecnologia das gráficas alemãs, consideradas o estado de arte neste segmento.

Concomitantemente a este aspecto, pode-se perceber questões relacionadas à ética organizacional. Se a Empresa, pelas circunstâncias da evolução tecnológica, e algumas vezes por questões mercadológicas dispensou funcionários, não considera idade para a admissão de cargos de Supervisão Gerência e ainda valoriza a estabilidade do seu quadro funcional, o que são posturas que de certa forma vão contra as tendências observadas no mercado.

De outra forma, o próprio mercado já está sendo a justificativa para acabar com o paternalismo, e talvez, com a estabilidade, que é uma das suas características básicas até aqui, valorizadas nas entrevistas.

Com isto não se quer defender o paternalismo, mas mostrar uma tendência identificada por SENNETT³⁰⁸, quando afirma que muitas vezes o mercado tem sido o justificador de muitas decisões tomadas, decisões estas que poderiam gerar algum mal estar nos tomadores de decisão, quando em função

³⁰⁸ SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 5. ed. Rio de Janeiro : Record, 2001.

das automações constantes, acabam dispensando seus melhores funcionários até então.

Do mesmo modo, também o mercado, juntamente com o avanço tecnológico, são os justificadores para empurrar para uma melhor qualificação escolar dos funcionários. Aqueles que não conseguem acompanhar ou qualificar-se, ficam de fora, tendência abordada por DOWBOR³⁰⁹.

O incentivo para que se estude, parcerias com instituições de ensino superior, como foi o caso de convênio de estágio com o CEFET/PR, a realização de cursos de formação, como foi o de Formação de Impressor, junto com o CEFET/PR e o SENAI, são recursos utilizados para melhorar a formação dos funcionários.

As ações internas de formação e treinamento são todas avaliadas, as notas divulgadas e aqueles com notas insatisfatórios são orientados a refazer a atividade numa próxima oportunidade. Uma pergunta, de certa forma, ficou sem resposta: até quando será dada uma nova chance para estes funcionários menos qualificados, ou este aspecto vai passar a ser básico para a admissão?

De outra forma, segundo alguns operadores, num contato informal, disseram que o que eles faziam há anos, décadas atrás, eles continuam fazendo. Só que hoje apertam botões, que acionam comandos eletro eletrônicos, que fazem o que eles faziam de modo braçal antigamente.

Isto não teria mudado as exigências de trabalho. Na opinião de alguns deles, o mercado vem cobrando melhor qualificação, sem que exista esta necessidade realmente.

Mais uma vez, não se defende a permanência ou não dos funcionários menos preparados, ou se há ou não necessidade de qualificação, mas sim que percebeu-se que estas situações acabam sendo excludentes daqueles que não conseguem acompanhar a evolução de sua área.

No capítulo sobre “A Empresa”, buscou-se analisar a Empresa, conforme roteiro de análise utilizado no livro “Feitas para Durar”, de COLLINS e PORRAS

³⁰⁹ DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo : SENAC, 2002.

³¹⁰. O objetivo ao identificar o seu processo histórico e de gestão, era colher subsídios que auxiliassem no entendimento de sua evolução ao longo do processo de inovação e mudança.

Um instrumento utilizado para a pesquisa foi a tipologia da cultura organizacional, proposta por Charles HANDY³¹¹, no seu livro “Os Deuses da Administração”. A cultura definida na pesquisa foi a de Atena, mais típica de profissionais que resolvem problemas e trabalham com projetos. Os exemplos mais citados para este tipo de cultura são as agências de publicidade e propaganda e as consultorias.

Desta forma, a princípio, Atena não seria uma cultura que se adequasse de forma mais adequada a uma fábrica, mais especificamente a uma gráfica, onde o processo é bem diferente dos citados como típicos.

O próprio HANDY, no entanto talvez possa esclarecer a questão, quando afirma na página 62, que “uma cultura que seja predominantemente de Apolo, ou de função, irá sensatamente rodear-se de muitos grupos da cultura-de-tarefa para atender a suas necessidades de mudança.”³¹² Ele cita a variedade de equipes coordenadoras, grupos de planejamento e comitês de investigação criados para situações típicas como esta.

De certa forma, foram comissões e pequenos grupos de trabalho que levaram a Empresa a certificação e que a mantém atualizada frente as auditorias constantes, através da solução de problemas que estes grupos vão resolvendo. São eles que acabam ajudando na mudança da cultura, facilitando a inovação e mudança, não esquecendo as observações que foram feitas ainda sobre alguns procedimentos operacionais de uma indústria gráfica, que de certa forma, ajudam a formação destes grupos de tarefa.

Quanto ao ponto chave da pesquisa, sobre a Tipologia dos Inovadores, que buscou saber, num estudo exploratório, se é possível identificar ou definir

³¹⁰ COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 9. ed. Rio de Janeiro : Rocco, 2000.

³¹¹ HANDY, CHARLES. **Os deuses da administração**. 1. ed. São Paulo : Saraiva ; São Paulo : SENAC, 1994.

³¹² HANDY, CHARLES. **Os deuses da administração**. 1.ed. São Paulo: Saraiva ; São Paulo: SENAC, 1994.

perfis inovadores, com a tipologia do Jung, algumas conclusões podem ser tiradas, em função dos instrumentos utilizados. Pode-se iniciar apresentando as representações sociais do grupo pesquisado sobre as características das pessoas inovadoras.

Conduzida a pesquisa, seguindo a metodologia descrita, e segundo as representações do grupo pesquisado, concluiu-se que as pessoas que conduziram ou conduzem o processo inovativo na Empresa, por ordem de classificação de importância, são competentes, sabem trabalhar em equipe, estão abertos a mudanças, tem iniciativa, estão atualizados, tem credibilidade, são criativos, sabem administrar conflitos, são comunicativos e tem autonomia. Estas foram as dez melhores classificadas.

As outras dez características, que participaram da primeira fase da pesquisa, que incluía vinte características, também em ordem de classificação foram: ser dedicado, ter bom humor, ser motivado, estar de bem consigo, ser dinâmico, ser líder, ser cordial, ser flexível, ser perseverante e estar próximos as pessoas.

Simultaneamente ao levantamento das representações sócias foi feita a avaliação dos perfis psicológicos de todos os participantes da pesquisa, pelo método MBTI para todos os participantes, e pelo método INSIGHTS para a equipe que foi destacada durante as entrevistas como aquela que conduziu e conduz as ações inovativas da Empresa, ou seja, a Diretoria, a Gerência Industrial e o Gestor da Qualidade.

Percebeu-se que os perfis mais comuns entre o grupo de não líderes são os ESTJ e os ISTJ. Ao que parece, são mais típicos de seguidores, pela sua própria descrição. Embora possam exercer liderança de forma eficaz, pessoas com estes tipos são mais práticas, diretas, objetivas, realistas, seguidores de normas, respeitam horários e normas. São elas, que em geral, estão envolvidas com atividades operacionais e as realizam com relativa eficiência.

Quando ao grupo de líderes, foram recorrentes perfis que incluem a Intuição, caso sem nenhuma frequência no grupo dos liderados. Do mesmo modo, considerando as duas metodologias utilizadas, das cinco pessoas que

compõem a equipe principal da Empresa para a situação de inovação, foram identificados três perfis, dos quais dois tem a intuição. No comitê de qualidade, mais duas pessoas apresentam esta característica.

Comparando-se as vinte características das representações sociais com a descrição dos três perfis identificados para a equipe principal, apenas uma das características não foi identificada nos perfis, qual seja, estar de bem consigo.

Um dos perfis apresenta as seguintes características: são francos, decididos e líderes naturais em atividade. São edificadores de organizações, desenvolvem e implantam sistemas compreensivos para resolver problemas organizacionais. Organizam pessoas e situações, produzindo mudanças necessárias para atingir os resultados esperados. São extrovertidos e possuem muita energia. São obstinados e se concentram nos resultados e nos objetivos. São adjetivos característicos: desafiadores, controlados, críticos, decididos, justos, lógicos, objetivos, planejadores, estratégicos, teóricos, francos e honestos. Sua identificação no INSIGHTS é Vermelho e Diretor e no MBTI é ENTJ.

O outro perfil, Verde e Apoiador no INSIGHTS e ENFH E ESTJ (em menor grau) no MBTI, tem as características: sociáveis, populares, simpáticos. Responsáveis para elogiar e criticar. Gostam de ajudar os outros e auxiliam as pessoas a atingirem seu potencial. São sensíveis dos valores implícitos nas ações das pessoas e podem funcionar como barômetros quanto à consciência ética das ações empreendidas por uma organização. São catalisadores enquanto tiram o melhor dos outros, podendo ser líderes inspiradores ou seguidores leais. Inspiram a mudança, lideram com entusiasmo. Colaboram para o consenso através da clarificação, colaboração e cooperação. Autorizam e inspiram o grupo pelo exemplo e postura, motivando o grupo com entusiasmo e humor. Encorajam a cooperação. São adjetivos típicos: interessados, agradáveis, diplomáticos, enérgicos, entusiásticos, expressivos, idealistas, leais, bem apessoados, responsáveis, encorajadores e comunicadores.

O terceiro tipo, Azul e Observador no INSIGHTS e ISTJ e ESTJ (em menor grau) no MBTI tem as seguintes características: tem forte senso de responsabilidade e grande lealdade com as organizações, famílias e

relacionamentos interpessoais. Solucionadores de problemas originais e engenhosos, usam o conhecimento dos fatos e experiências passadas para tomar decisões. São abertos a fatos e experiências. São seguros e estáveis no que fazem, São excepcionais em estabelecer e implementar procedimentos, regras e regulamentos de forma organizada. Preferem se comunicar por escrito, objetivando manter clareza e a exatidão. Irradiam o desejo de analisar. São planejadores, administradores, organizadores e acadêmicos, e tem a capacidade de executar sistematicamente as tarefas, desde o início até a sua conclusão. Adjetivos característicos do tipo: seguros, efetivos, senso de dever, organizados, meticulosos, práticos, realistas, sensatos, firmes sistemáticos e minuciosos.

Aparentemente, o primeiro perfil planeja a estratégia, organiza, faz acontecer com muita energia. O segundo, negocia, posiciona-se mais eticamente, ajuda as pessoas envolvidas, inclusive dando o exemplo.

Talvez “apague incêndios” causados pelos primeiros. O terceiro pondera os dois primeiros e acaba “colocando no papel” o que os outros vão desenvolvendo, dando estabilidade e segurança ao sistema, que talvez, principalmente os primeiros “desordenaram”, os segundos “negociaram a nova ordem” e os terceiros “ordenaram novamente”. Todos, a sua forma, percebem a mudança e possibilitam a inovação.

Todas as tipologias, em geral, sempre ressaltam que não há tipos melhores ou piores, cada um tem seus pontos positivos e negativos. Neste aspecto, os três perfis observados acabam se complementando.

BEMVENUTTI³¹³, quando apresenta os estilos do Modelo de Dominância Cerebral de Hermann, resalta que no processo criativo, por exemplo, organizações formadas por “grupos heterogêneos são capazes de um significativo maior resultado criativo do que grupos homogêneos”. Muito provavelmente, esta mesma afirmação seja pertinente para o processo inovativo, quando se trate da tipologia de Jung.

³¹³ BEMVENUTTI, J.C. **Perfil de dominância cerebral de Hermann.**

8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De certa forma, os objetivos pessoais para a pesquisa foram atingidos. Depois de quase quatro anos de Doutorado, incluindo os créditos, e mais três anos de Mestrado com o mesmo tema, há um trabalho para ser apresentado para uma banca examinadora, num processo de Doutorado.

Outros pontos positivos que podem ser apresentados. Do início ao fim, o tema foi de interesse da pesquisadora, não havendo arrependimentos neste sentido. A pesquisa conduzida na Empresa, que já era conhecida, e que durou também aproximadamente três anos, permitiu o reestritamento de alguns contatos que estavam “perdidos” no passado.

Foi gratificante, de certa forma, reconhecer e ser reconhecida por pessoas que participaram do trabalho desenvolvido pela pesquisadora na Empresa há quase dez anos. Também foi muito positiva a abertura que a Empresa concedeu em todos os momentos para a pesquisa, disponibilizando informações, pessoas e instalações.

Cabe um agradecimento especial a todos, destacando à Diretoria pela consentimento para a pesquisa e para as pessoas da área de Gestão da Qualidade e Pessoas, pelo apoio e auxílio disponibilizado.

Foi um pouco frustrante, de certa forma, ver que o grupo de “inovadores” ficou restrito a praticamente cinco pessoas. A expectativa não era de um grupo muito grande, mas acabou menor do que se esperava.

De outra forma, não como pesquisadora, mas como a pessoa Maria Leni, que já conhecia várias pessoas da Empresa e que nestes três anos teve oportunidade de continuar mantendo contatos, as vezes semanais, as vezes mensais, a medida que eram aplicados os perfis, e principalmente observando as expressões e os comentários das pessoas quando recebiam seu retorno, foi possível ir confirmando pessoalmente o grau de assertividade da tipologia de Jung.

E, principalmente, perceber que as pessoas que tem presente a Intuição, mesmo aquelas poucas que não fazem parte do comitê de qualidade, mas foram apontadas como líderes, tem um papel mais ativo no processo que as demais. Só

que há a ciência que estas impressões, são só impressões, que não tinham como ser demonstráveis pela metodologia proposta.

8.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

De outra forma, estas observações pessoais, acabaram sendo motivadoras para se manter como área de pesquisa o perfil dos inovadores através do método do Jung, estendendo a pesquisa inicialmente a outras gráficas da Região Metropolitana de Curitiba, que também passaram por processos de transformação, e depois, para outras realidades, onde a inovação esteja presente.

Outra área de interesse para pesquisas futuras é o próprio aprofundamento sobre a teoria que fundamenta a tipologia do Jung, mais especificamente sobre o inconsciente do ponto de vista jungiano, numa tentativa de verificar se através do inconsciente pessoal ou coletivo, poderia se estabelecer alguma estrutura típica, como um mapa mental, característico dos inovadores.

Num tempo mais próximo, porém, a pesquisa futura já desencadeada, de certa forma, trata do impacto da inovação tecnológica nas indústrias gráficas, seja no ambiente de trabalho ou no perfil das pessoas que atuam nas mesmas.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Klayne L. de et. al. Estresse ocupacional e síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 22, n. 2, p. 22-29, 2002.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo : Excellus, 1997.

BARBOSA, Livia. A diversidade no seu devido lugar. **Exame Guia de Boa Cidadania Corporativa**, São Paulo, parte integrante da ed. 754 da revista Exame, p. 42-42, 2001.

BEMVENUTTI, J.C. **Perfil de dominância cerebral de Herrmann**. Apostila distribuída pelo autor durante treinamento interno realizado nas dependências da Souza Cruz S.A., Rio Negro, 1987.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1987.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis : Vozes, 1975.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 3. ed. Petrópolis : Vozes, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura; volume I – a sociedade em redes**. 5. ed. São Paulo : Paz e Terra, 2001.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida : uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo : Cultrix, 1996.

CASTRO, Deborah A. de. Psicologia e ética em cuidados paliativos. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 21, n. 3, p. 44-51, 2001.

CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

CLEGG, Stewart R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais (vol. 1)** São Paulo : Atlas, 1999.

CLELAND, David. I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro : Reichmann e Affonso, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M. **Dilema da inovação**: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo : Makron Books, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 9. ed. Rio de Janeiro : Rocco, 2000.

COSTA, José Eduardo. Ficou mais difícil. **VEJA**, São Paulo, n. 22, ed. 1805, p. 64-65, jun. 2003.

DESCHAMPS, Jean-Philippe. A inovação e o pote de ouro. **Inovação e mudança**: coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2001.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. 2 ed. São Paulo : Cortez-Oboré, 1987.

DITTRICH, Alexandre. Psicologia organizacional: os desafios da reestruturação produtiva. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 19, n. 1, p. 50-65, 1999.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?** São Paulo : SENAC, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo : Makron Books, 1998.

FARR, Robert M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo : Atlas e Fundação Vanzolini, 1997.

FONSECA, José Manuel Lopes da. **Innovation**: a property of complex adaptive social systems. 1998. 187 f. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Herfordshire.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.

GARDNER, Howard. **O verdadeiro, o belo e o bom**: os princípios básicos para uma nova educação. Rio de Janeiro : Objetiva, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

HANDY, CHARLES. **Os deuses da administração**. 1. ed. São Paulo : Saraiva ; São Paulo : SENAC, 1994.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo : Loyola, 1993.

HOLLENBECK, John R; WAGNER III, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo : Saraiva, 1999.

JARDIM, Sílvia. Entrevista concedida a Lucila Soares. "Cale a boca, incompetente". **VEJA**, São Paulo, n. 43, ed. 1724, p. 102-109, out. 2001.

JOÃO PAULO II. **O trabalho humano**. 11. ed. São Paulo : Paulinas, 1999.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis : Vozes, 1991.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo : Atlas e INL, 1973.

KOESTLER, Arthur. **Jano: uma sinopse**. São Paulo : Melhoramentos, 1981.

LIMA, Júlia C. Costa. Solidão e contemporaneidade no contexto das classes trabalhadoras. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 21, n. 3, p. 52-65, 1999.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis : Vozes, 1996.

LIPMAN-BLUMEN, Jean; LRAVITT, Harold. Solução rápida: hot groups. **Inovação e mudança: coletânea HSM Management**. São Paulo : Publifolha, 2001.

MACCOBY, Michael. **Perfil de Águia: dirigir empresas, uma nova arte**. São Paulo : Difel, 1977.

MACEDO, Ivanildo Izaias de (coord.). **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro : FGV, 2003.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. 3. ed. São Paulo : Érica, 2001.

MARTIN, Hans-Peter; SCHUMANN, Harald. **A armadilha da globalização: o assalto à democracia e ao bem-estar social**. E. ed. São Paulo : Globo, 1999.

MAY, Rollo. **O homem em busca de si mesmo**. 18. ed. Petrópolis : Vozes, 1991.

MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa : Clássica LCE, 1965.

MÉLÈSE, Jacques. **A gestão pelos sistemas**. Rio de Janeiro : Ao Livro Técnico, 1973.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002.

MORGAN, GARETH. **Imagens organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 2. ed. Lisboa : Instituto Piaget, 1990.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 5. ed. São Paulo : Cortez ; Brasília : UNESCO, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. São Paulo : Pioneira - Thomson, 2002.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. Quem disse que é proibido ter prazer on line? Identificando o positivo no quadro de mudanças atual. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 22, n. 2, p. 12-21, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo : Brasiliense, 1994.

PONCHIROLLI, Osmar; LIMA, José E. de Souza. Ética empresarial. **Coleção gestão empresarial, n. 5, FAE Business School**. Curitiba : Gazeta do Povo, 2002.

ROCHA, Ivan. **Ciência tecnologia e inovação**: conceitos básicos. 1996. Apostila do Curso de Especialização em Agente de Inovação e Difusão Tecnológica.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 5. ed. Rio de Janeiro : Record, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo : Círculo do Livro, 1998.

SENGE, Peter. Além das cinco disciplinas. **Inovação e mudança**: coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2001.

SILVA, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro : DP&A, 1999.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre : Artes Médicas, 2000.

SPINK, Mary Jane. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais.** 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002

STACEY, Ralph. **Pensamento estratégico e gestão da mudança.** Lisboa : Dom Quixote, 1998.

STACEY, Ralph; PARKER, David. **Caos, administração e economia: as implicações do pensamento não-linear.** Rio de Janeiro : Instituto Linear, 1995.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 6. ed. São Paulo : Atlas, 1966.

TELLIS, Gerard J.; GOLDBERGER, Peter N. **Ação e visão.** Rio de Janeiro : Campus, 2002.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações : futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia : ciência e profissão.** Brasília, ano 19, n. 1, p. 14-29, 1999.

TRINDADE, Homero C. M. da. **Acidente de trabalho: um estudo sobre as representações sociais no âmbito da construção civil.** Florianópolis, 2001. Tese (Doutor : Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizando-se para a Inovação. In: STARKEY, Ken (ed.). **Como as organizações aprendem.** São Paulo : Futura, 1997.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética.** 9. ed. São Paulo : Brasiliense, 1994.

VASCONCELOS, Zandre B. de et. al. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. **Psicologia : ciência e profissão.** Brasília, ano 22, n. 3, p. 4653, 2002.

WAGNER, Wolfgang. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). **Textos em representações sociais.** 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2002

WOMACK, James, JONES, Daniel T. e ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** 4 ed. São Paulo : Campus, 1992.

9.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ESPECÍFICAS

MBTI – MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR, apostila em inglês, desenvolvida por Katherine C. Myers e Isabel Briggs Myers, disponibilizado para a pesquisadora num curso feito em 1996, pela instituição Oklahoma State University, em convênio com o CEFET/PR e FAE/CDE.

INSIGHTS Discovery, informações disponibilizadas no endereço www.rcyazbek.com.br e relatórios individuais entregues as pessoas que receberam relatório individual.

10 BIBLIOGRAFIA

BLAKE, Robert R; MOUTON, Jane S. **O novo grid gerencial**. São Paulo : Pioneira, 1980.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro : Zahar, 1977.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo : Makron Books, 1994.

CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomum**: conversas com pessoas notáveis. São Paulo : Cultrix, 1991.

CASTRO, Deborah A. de. Psicologia e ética em cuidados paliativos. **Psicologia : ciência e profissão**. Brasília, ano 21, n. 3, p. 44-51, 2001.

CHIAVENATO, Adalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo : Atlas, 1996.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo : Atlas, 2003.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João et al. **“Recursos” humanos e subjetividade**. 2 ed. Petrópolis : Vozes, 1996.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 2000.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker – o homem**. São Paulo : Nobel, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria et al. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria et al. **Cultura e poder nas organizações**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1992.

FOSTER, Richard. **Inovação**: a vantagem do atacante. 2. ed. São Paulo : Best Seller, 1998.

FRANCISCHINI, Paulino Graciano; FLEURY, Afonso C. C. **Gerenciamento participativo de projetos para a introdução de tecnologia digital em processos contínuos**. Anais - ENEGEP / 96 (cd-room) Florianópolis, 1996.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.

HAVE, Steven T. et.al. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo : Prentice Hall, 2003.

HELLER, Robert. **Entenda e ponha em prática as idéias de Charles Handy**. São Paulo : Publifolha, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **ERA - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago, 1995.

HANDY, Charles. No reino das oportunidades. **Inovação e mudança**: coletânea HSM Management. São Paulo : Publifolha, 2001.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo : Cultrix, 2000.

HOLLENBECK, John R; WAGNER III, John. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo : Saraiva, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações - o homem rumo ao século XXI**. São Paulo : Atlas, 1995

KELLEY, Tom. **A arte da inovação**. São Paulo : Futura, 2001.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

NEVES, Carlos. É hora de fazer cócegas no cérebro : entrevista com J. C. Bemvenuto. **Treinamento & Desenvolvimento**. p. 5- 1, jun. 1994.

O'DONNELL, Ken; BACON, Brian. **No olho do furacão**: sobrevivência para organizações e indivíduos em tempos de caos. Casa da Qualidade.

PANIZZA, Frei Livio OFM CONV. **Escola em busca do ser**: reconhecer a realidade humana e divina. 3. ed. Curitiba : Casa São Francisco, 1984.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para a eficiência nos estudos. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis : Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

STORR, Anthony. **As idéias de Jung**. 4. ed. São Paulo : Cultrix, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6. ed. Curitiba : Editora da UFPR, 2002. 8 v.

11 ANEXOS

ANEXO 1 – ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL³¹⁴

³¹⁴ FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.

ANEXO 1 – ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As definições apresentadas trazem a tona alguns elementos básicos da cultura organizacional, os quais são analisados a seguir.

Valores - para Deal e Kennedy (em Freitas, 1991), os valores são crenças e conceitos básicos de uma organização. Eles formam o "coração" da cultura, pois definem o sucesso de modo concreto para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples, através de expressões como: " se você fizer isso, você também será um sucesso". Nas organizações bem sucedidas fala-se abertamente sobre valores e não há tolerância aos desvios. Os valores representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção comum para todos, sendo um guia para o comportamento diário.

Crenças e Pressupostos - são termos usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como Verdade na organização, o que é aceito de modo natural e considerado inquestionável.

Para Schein, conforme Freitas (1991), a cultura é um processo em formação, uma vez que sempre está ocorrendo alguma aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas. No entanto, este processo evolutivo não muda aquelas coisas que foram aprendidas e que se tornaram estáveis na vida do grupo. Daí, já que estes pressupostos fazem parte da cultura organizacional, eles atuarão, como função secundária, na estabilização dos ambientes internos e externos do grupo, e, desde que a estabilidade é buscada pelo grupo como defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão, estas questões mais profundas da cultura não sofrem alterações ou mudam muito lentamente.

Ritos, rituais e cerimônias - são atividades planejadas que tem conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e unida.

Para Deal e Kennedy (em Freitas, 1991), é papel dos ritos, rituais e cerimônias: comunicar de modo claro de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de comportamento aceitáveis;

chamar a atenção para a maneira como os procedimentos são executados; apresentar o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores; guiar o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação e, finalmente, mostrar experiências a serem lembradas pelos empregados.

Estórias e mitos (em Freitas, 1991) - as estórias são narrativas baseadas em fatos ocorridos, os quais informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e salientam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, são sustentadas pelos fatos.

Os tabus, para Freitas (1991), tem o papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, evidenciando o aspecto disciplinar da cultura e dando destaque ao que não é permitido.

Heróis - para Deal e Kennedy (em Freitas, 1991), os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois tem a coragem e persistência de fazer aquilo que todos desejam fazer, porém tem medo de tentar. Como funções, os heróis tornam o sucesso atingível e humano, fornecem modelos de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Normas - para Allen (em Freitas, 1991), uma norma é todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Através das normas as pessoas são recompensadas, punidas, confrontadas, encorajadas ou isoladas quando as violam.

Comunicação - segundo Freitas, (1991), as culturas são criadas, mantidas, repassadas e também mudadas através da interação social - modelagem, imitação, correção, negociação, contar estórias e fofocas,

mediações, confrontações e observações (atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados). As organizações são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam. O processo de comunicação inerente as organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas.

ANEXO 2 – MODELO DE RELATÓRIO INDIVIDUAL – MBTI³¹⁵

³¹⁵ **MBTI** – MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR, apostila em inglês, desenvolvida por Katherine C. Myers e Isabel Briggs Myers, disponibilizado para a pesquisadora num curso feito em 1996, pela instituição Oklahoma State University, em convênio com o CEFET/PR e FAE/CDE.

ANEXO 2

ENTJ – O melhor deles

Pessoas com esta preferência são líderes naturais e edificadores de organizações. Eles teorizam conceitos rapidamente e os traduzem em planos para serem aplicados e alcançarem seus objetivos a curto e longo prazo. Percebem procedimentos ilógicos e ineficientes e tem um forte interesse para corrigi-los. Organizam pessoas e situações, produzindo as mudanças necessárias para atingir os resultados esperados.

Adjetivos característicos do Tipo

Desafiadores, controlados, críticos, decididos, justos, lógicos, objetivos, planejadores, estratégicos, teóricos, francos e honestos.

Estilo de liderança

Têm uma postura de motivação auto-orientada; vêm a organização a longo prazo; administram objetivamente; são duros quando necessário e sentem-se desafiados por problemas complexos.

Influenciam as outras pessoas da equipe

Quando são lógicos, francos e honestos; quando identificam falhas potenciais em um projeto e quando se dedicam com afinco a uma tarefa.

Destacam-se em seu grupo

Quando apresentam um modelo para facilitar a compreensão ou a conclusão de um assunto ou problema; quando clarificam e redirecionam o seu grupo e quando motivam os outros para uma postura participativa mais ativa.

Contribuições para a equipe

São orientados para a meta do grupo; produzem resultados conforme o planejado; analisam e resolvem problemas, criticando soluções potenciais objetivamente; trazem motivação para a realização das tarefas; são concentrados nos aspectos gerais de uma situação ou problema.

Contribuições para a organização

Desenvolvem planos; projetam a estrutura da organização; trabalham com metas e planos estratégicos; gostam de trabalhar com a solução de problemas que causam confusão e ineficiência.

Armadilhas potenciais

Podem negligenciar as necessidades das pessoas, considerações práticas ou constrangimentos enquanto direcionados para uma tarefa; podem decidir muito rapidamente, parecendo dominadores ou impacientes com os outros e podem ignorar ou suprimir seus próprios sentimentos ou necessidades.

Irritam as pessoas da sua equipe

Quando buscam dominá-los e cobram de modo decidido os resultados sobre ações efetuadas e quando têm pressa para ver ações finalizadas e resultados obtidos.

São irritados pelas pessoas da sua equipe que

Faltam com os compromissos e metas da equipe; desperdiçam seu tempo e recursos por falta de objetividade e/ou comprometimento; continuam discutindo um assunto que já está esgotado e perdem tempo com assuntos que fogem do assunto principal.

O que pode ser maximizado

Desenvolvendo habilidades no relacionamento interpessoal; lembrando que o comprometimento angariado resulta do atendimento das necessidades interpessoais dos outros e reconhecendo o constrangimento que uma solução veloz pode causar nos outros.

Sugestões para desenvolvimento

Pode ser necessário estimulá-lo a considerar:

- as pessoas e suas contribuições;
- os recursos disponíveis para um projeto, antes de iniciá-lo;
- todos os fatores que poderão influenciar uma situação, evitando-se decisões precipitadas e
- os sentimentos, valores e contribuições das pessoas de sua equipe.

ANEXO 3 - MODELO DE RELATÓRIO INDIVIDUAL – INSIGHTS³¹⁶

³¹⁶ **INSIGHTS** Discovery, informações disponibilizadas no endereço www.rcyazbek.com.br e relatórios individuais entregues as pessoas que receberam relatório individual.

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DO MODELO DE GESTÃO
(HANDY)³¹⁷

³¹⁷ HANDY, CHARLES. **Os deuses da administração**. 1. ed. São Paulo : Saraiva ; São Paulo : SENAC, 1994.

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DO MODELO DE GESTÃO (HANDY)

Assinale os números de 1 a 4 para cada alternativa de acordo com o que você acha que seja típico na EMPRESA, ou o que considera o mais próximo da forma como você vê sua EMPRESA. Na avaliação, utilize o grau “1” para a alternativa que representa o mais correto, “2” em segundo, “3” em terceiro e “4” o menos correto. Não deixe nenhuma alternativa em branco. Considere sempre o que VOCÊ VÊ NA EMPRESA MAGISTRAL.

EXEMPLO:

0 – Na sua empresa, quanto ao ambiente de trabalho:

- a) 2 De maneira geral, gosto do ambiente de trabalho da minha empresa.
- b) 1 Gosto do ambiente de trabalho existente na minha empresa. (– a alternativa mais correta é “1”).
- c) 3 Muitas vezes não gosto do ambiente de trabalho na minha empresa.
- d) 4 Acho desagradável o ambiente de trabalho da minha empresa. (a alternativa menos correta é “4”).

Questões a responder:

1 – Para a sua empresa, um bom superior :

- a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e tolerante com os colaboradores leais.
- b) É impessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Ele ou ela, exige dos colaboradores apenas aquilo que é exigido pelos outros superiores.
- c) Age de maneira igual com todos quando a questão é referente a tarefa a ser realizada. Ele (ou ela) usa sua autoridade para que a tarefa seja concluída.
- d) Preocupa-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.

2 – Para a sua empresa, um bom colaborador :

- a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
- b) É responsável e confiável, cumpre com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evita ações que surpreenda ou embarace seu superior.
- c) Motiva-se para contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

d) _____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento de seus colegas.

3 – Um bom colaborador da Empresa coloca em primeiro lugar :

- a) _____ As exigências pessoais de seu superior.
- b) _____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.
- c) _____ Os requisitos da tarefa quanto as habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.
- d) _____ As necessidades pessoais das pessoas.

4 – As pessoas que vão bem na Empresa :

- a) _____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- b) _____ São responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Empresa.
- c) _____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.
- d) _____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

5 – A Empresa trata o colaborador :

- a) _____ Como uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a Empresa.
- b) _____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- c) _____ Como um companheiro de trabalho que dedica suas habilidades e capacidades à causa comum.
- d) _____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

6 – As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a) :

- a) _____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.
- b) _____ Uso impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
- c) _____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
- d) _____ Interesse interior e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7 – É correto que uma pessoa controle as atividades de outro :

- a) _____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.
- b) _____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.

- c) _____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.
 d) _____ Se ela é aceita por aqueles que controla.

8 – As tarefas são atribuídas de acordo com :

- a) _____ As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a Empresa.
 b) _____ A divisão formal das funções e responsabilidades dentro da Empresa.
 c) _____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.
 d) _____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.

9 – Dentro da Empresa, a Competição :

- a) _____ É por poder e vantagens pessoais.
 b) _____ É por uma posição de alto status dentro da Empresa (um cargo de gerente, por exemplo).
 c) _____ É pela excelência da contribuição para a realização da tarefa.
 d) _____ É em atenção às próprias necessidades pessoais.

QUESTIONÁRIO 2

Agora que você respondeu todas as questões de acordo com o que você vê em sua EMPRESA, utilize a mesma forma para responder as questões abaixo, porém, colocando a importância de cada item de acordo com o que VOCÊ ACHA QUE DEVERIA SER. Da mesma forma, assinale os números de 1 a 4 para cada alternativa de acordo com o que você considera o mais próximo do correto, usando a grau “1” para o que representa ser o mais correto, “2” em segundo, “3” em terceiro e “4” o menos correto. Não deixe nenhuma alternativa em branco (isto é, para responder, proceda da mesma forma que no questionário anterior). Não esqueça: agora é como VOCÊ ACHA QUE DEVERIA SER.

1 – Em sua opinião, um bom superior deveria:

- a) _____ Ser forte, decidido e firme, porém justo. Deveria ser (ele ou ela) protetor, generoso e tolerante com os colaboradores leais.
 b) _____ Ser impessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Ele ou ela, deveria exigir dos colaboradores apenas aquilo que é exigido pelos outros superiores.
 c) _____ Agir de maneira igual com todos quando a questão é referente a tarefa a ser realizada. Deveria (ele ou ela) usar sua autoridade para que a tarefa seja concluída.
 d) _____ Preocupar-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.

2 – Para você, um bom colaborador, deveria ser aquele que :

- a) _____ Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
- b) _____ É responsável e confiável, cumpre com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evita ações que surpreenda ou embarace seu superior.
- c) _____ Motiva-se para contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.
- d) _____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento de seus colegas.

3 – Na sua opinião, um bom colaborador da Empresa deveria colocar em primeiro lugar :

- a) _____ As exigências pessoais de seu superior.
- b) _____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.
- c) _____ Os requisitos da tarefa quanto as habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.
- d) _____ As necessidades pessoais das pessoas.

4 – Em sua opinião, as pessoas que vão bem na Empresa deveriam ser aquelas que:

- a) _____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- b) _____ São responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Empresa.
- c) _____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.
- d) _____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

5 – Como você acha que a Empresa deveria tratar o colaborador :

- a) _____ Como uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a Empresa.
- b) _____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- c) _____ Como um companheiro de trabalho que dedica suas habilidades e capacidades à causa comum.
- d) _____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

6 – Na sua opinião, as pessoas deveriam ser controladas e influenciadas pelo(a) :

- a) _____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.
- b) _____ Uso impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
- c) _____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.

d) _____ Interesse interior e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7 – Na sua opinião, seria correto que uma pessoa controlasse as atividades de outro :

- a) _____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.
- b) _____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- c) _____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.
- d) _____ Se ela é aceita por aqueles que controla.

8 – As tarefas deveriam ser atribuídas de acordo com :

- a) _____ As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a Empresa.
- b) _____ O organograma, que divide formalmente funções e responsabilidades dentro da Empresa.
- c) _____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.
- d) _____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.

9 – Dentro da Empresa, a Competição deveria ser:

- a) _____ Por poder e vantagens pessoais.
- b) _____ Por uma posição de alto status dentro da Empresa (um cargo de gerente, por exemplo).
- c) _____ Pela excelência da contribuição para a realização da tarefa.
- d) _____ Em atenção às próprias necessidades pessoais.

ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DAS REPRESENTAÇÕES
SOCIAIS – PRIMEIRA FASE (20 CARACTERÍSTICAS)

ANEXO 5 – Pesquisa de Opinião - Características das pessoas envolvidas num processo inovativo

O objetivo desta pesquisa é identificar as características pessoais mais importantes das pessoas que levam a frente um processo de inovação. Abaixo estão relacionadas vinte características pessoais. Pensando nas pessoas mais envolvidas no processo inovativo da Magistral, que se constituiu na obtenção do Certificado ISO, pontue essas características de acordo com a ordem de importância que elas tem, na sua opinião. De o número “um” para a característica mais importante, “dois” para a segunda classificada, “três” para a terceira classificada e assim por diante, até a característica última característica que terá a pontuação “vinte”, que seria a menos importante delas. Em anexo há uma relação com a definição das características.

Importante: não deixe de pontuar nenhuma característica, não repita a mesma pontuação (é de um a vinte, começando pela mais importante que será a número “um” e lembre sempre das pessoas mais envolvidas com o processo de Certificação ISO da Magistral.

Características	Pontuação
1. Estar aberto à mudança	
2. Saber administrar conflitos	
3. Estar atualizado	
4. Ter autonomia	
5. Ter bom humor	
6. Ser competente	
7. Ser comunicativo	
8. Ser cordial	
9. Ter credibilidade	
10. Ser criativo	
11. Estar de bem consigo	
12. Ser dedicado	
13. Ser dinâmico	
14. Ser flexível	
15. Ter iniciativa	
16. Ser líder	
17. Ser motivado	
18. Ser perseverante	
19. Estar próximo das pessoas	
20. Saber trabalhar em equipe	

Se achar necessário, inclua alguma característica importante que ficou fora da relação, no espaço abaixo.

Definição operacional das características

1. Estar aberto à mudança

- estar predisposto a implementar novos métodos, técnicas e tecnologias de trabalho;
- gostar de aprender e implementar coisas novas; mudar de postura frente a novas situações apresentadas; ter facilidade em aprender e realizar coisas novas;
- estar aberto à mudança.

2. Saber administrar conflitos

- saber ouvir, negociar, mediar e/ou decidir frente a situações adversas ou onde há conflitos de interesses, buscando um termo relativamente satisfatório para as partes envolvidas;
- saber negociar frente a situações divergentes / conflitantes.

3. Estar atualizado

- estar informado sobre o estado da arte do mercado, de tecnologias disponíveis, da própria empresa;
- estar constantemente lendo, fazendo cursos, visitando feiras e outras empresas; buscando o auto-desenvolvimento;
- ter interesse em aprender constantemente;
- estar enfrontado nos negócios da empresa;
- ser um curioso ativo na busca de informações.

4. Ter autonomia

- ter liberdade de ação na área de atuação ou que foi delegada;
- poder desenvolver / criar novos projetos e idéias, mesmo que nem todos tenham resultados plenamente satisfatórios;
- poder atuar com certa flexibilidade sobre recursos e horários.

5. Ter bom humor

- saber aproveitar as situações de humor do dia-a-dia;
- ter um padrão de comunicação e relacionamento mais descontraído, mais “solto”, mais informal, mais “aberto”;
- ter uma forma de comunicação mais descontraída, tranqüila, passível de cumprimentos, sorrisos, piadas e certa informalidade.

6. Ser competente

- ter conhecimento e/ou experiência na área onde atua;
- conhecer e usar métodos e técnicas da área de atuação;

- saber planejar e organizar sua atuação de modo a atingir seus objetivos;
 - ser organizado;
 - ter conhecimento geral do mercado;
 - ter conhecimento específico dos clientes.
7. Ser comunicativo
- ser capaz de falar e se fazer entender por todas as pessoas, independente de nível hierárquico, escolar ou características pessoal;
 - saber falar em público;
 - saber treinar e ensinar;
 - saber argumentar sobre idéias ou projetos.
8. Ser cordial
- ser amável com as pessoas;
 - tratar todas as pessoas com respeito;
 - não ser ríspido, “grosso” com as pessoas;
 - respeitar as pessoas nos seus relacionamentos pessoais e profissionais;
 - ser simpático com as pessoas.
9. Ter credibilidade
- passar confiança no que fala ou faz;
 - inspirar confiança;
 - demonstrar que tem capacidade para o que faz ou fala;
 - ser seguro no que faz;
 - ser leal aos interesses da empresa;
 - ser confiável pessoal e profissionalmente.
10. Ser criativo
- buscar novas alternativas para problemas existentes;
 - desenvolver novas idéias e projetos de trabalho;
 - ser ousado na solução de problemas.
11. Estar de bem consigo
- estar em paz consigo mesmo, apesar das carências, limitações e dificuldades vividas ou reconhecidas;
 - ter capacidade para separar situações favoráveis e desfavoráveis e atuar adequadamente em cada caso, sem se deixar abater;
 - estar satisfeito consigo mesmo;
 - ser confiante em si, acreditando em si e nos seus projetos;
 - manter o equilíbrio emocional, mesmo em situações conflituosas.
12. Ser dedicado
- ser interessado pelos objetivos da empresa;
 - ser comprometido com a empresa;
 - buscar os resultados esperados pela empresa;
 - ser pró-ativo (ter vontade de acertar);

- querer ver a “a máquina, idéia ou projeto funcionando e bem”;
- ter empenho no que faz;
- ser preocupado com “as coisas do setor, como se aquele pedaço fosse da sua casa”.

13. Ser dinâmico

- estar envolvido com diferentes atividades e projetos;
- estar sempre ativo;
- ter um bom nível de energia pessoal;
- gostar, buscar e/ou abraçar novos desafios;
- ter disposição para o trabalho;
- ter agilidade nas respostas, raciocínio rápido;
- ter “pique, energia” para estar sempre atuando.

14. Ser flexível

- ser capaz de se adaptar / atuar em diferentes situações;
- ser maleável no dia-a-dia de trabalho;
- ser capaz de atuar em diferentes ritmos de trabalho, inclusive aqueles de relativa pressão de tempo.

15. Ter iniciativa

- ser capaz de tomar a iniciativa para buscar a solução de um problema;
- atuar por conta própria, sem necessidade constante de supervisão;
- “procurar serviço” nas atividades de sua competência;
- ter objetivos pessoais e de trabalho definidos e agir com iniciativa própria no atendimento dos mesmos.

16. Ser líder

- atuar como direcionador, coordenador, iniciador, organizador, avaliador, “puxador” de um projeto ou processo;
- ser capaz de mobilizar as pessoas para um fim específico;
- ser capaz de motivar as pessoas para atuarem frente a um projeto ou processo sob sua coordenação;
- saber criar um bom ambiente de trabalho;
- ser um “pastor” do seu grupo de trabalho;
- ser respeitado pelo grupo;
- saber delegar e corrigir quando necessário;
- saber decidir com rapidez;
- disponibilizar recursos necessários para a atuação do grupo;
- saber angariar a participação das pessoas, envolvendo inclusive pela capacidade de disseminar informações para todo o grupo de trabalho.

17. Ser motivado

- gostar do que faz;
- gostar e querer trabalhar na empresa;
- “não só vestir, como usar a camisa da empresa”;
- ter uma postura otimista com relação a empresa e ao que se faz;

- estar satisfeito com trabalho que se faz;
- ter vontade, sonhos, expectativas e querer vê-los realizados.

18. Ser perseverante

- continuar na busca dos objetivos, apesar de eventuais frustrações, dificuldades ou barreiras encontradas;
- ser paciente e tolerante consigo mesmo e com os demais, frente a eventuais demoras e tardanças quanto ao atendimento dos objetivos, principalmente quando esses dependem de outras pessoas.

19. Estar próximo as pessoas

- estar presente / próximo das pessoas no próprio local de trabalho, sabendo o que está acontecendo, conversando, orientando, esclarecendo dúvidas ou dificuldades “in loco”;
- estar próximo dos clientes, visitando, participando de eventos;
- participar de atividades sociais (churrascos, futebol, etc.).

20. Saber trabalhar em equipe

- participar ativamente dos grupos de trabalho;
- estar disponível para a equipe e empresa;
- colaborar com a equipe, inclusive quanto a tempos e horários necessários;
- ser participativo;
- ter bom relacionamento interpessoal;
- estar predisposto a ouvir críticas e sugestões do pessoal que atua na empresa, permitindo que melhorias sejam implementadas;
- comemorar com as pessoas os resultados obtidos, através de festas corporativas;
- reconhecer e valorizar o trabalho dos outros;
- companheirismo com os colegas;
- ser prestativo;
- ser capaz de se integrar com a equipe;
- ser capaz de atuar em equipes formadas por pessoas de diferentes níveis hierárquicos e sócio-culturais;
- respeitar as pessoas.

ANEXO 6 – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DAS REPRESENTAÇÕES
SOCIAIS – SEGUNDA FASE (10 CARACTERÍSTICAS)

ANEXO 6 – Pesquisa de Opinião - Características das pessoas envolvidas num processo inovativo

O objetivo desta pesquisa é identificar as características pessoais mais importantes das pessoas que levam a frente um processo de inovação. Abaixo estão relacionadas as dez características pessoais mais votadas na primeira fase desta pesquisa. Da mesma forma como na primeira etapa, pensando nas pessoas mais envolvidas no processo inovativo da Magistral, que se constituiu na obtenção do Certificado ISO, pontue essas características de acordo com a ordem de importância que elas tem, na sua opinião. De o número “um” para a característica mais importante, “dois” para a segunda classificada, “três” para a terceira classificada e assim por diante, até a característica última característica que terá a pontuação “dez”, que seria a menos importante delas. A relação está em ordem alfabética, da primeira letra da segunda palavra. Em anexo, há uma relação das características.

Importante: não deixe de pontuar nenhuma característica, não repita a mesma pontuação (é de um a dez, começando pela mais importante que será a número “um”) e lembre sempre das pessoas mais envolvidas com o processo de Certificação ISO da Magistral.

Características	Pontuação
1. Estar aberto à mudança	
2. Saber administrar conflitos	
3. Estar atualizado	
4. Ter autonomia	
5. Ser competente	
6. Ser comunicativo	
7. Ter credibilidade	
8. Ser criativo	
9. Ter iniciativa	
10. Saber trabalhar em equipe	

Definição operacional das características

1. Estar aberto à mudança
 - estar predisposto a implementar novos métodos, técnicas e tecnologias de trabalho; gostar de aprender e implementar coisas novas;
 - mudar de postura frente a novas situações apresentadas;
 - ter facilidade em aprender e realizar coisas novas;
 - estar aberto à mudança.

2. Saber administrar conflitos
 - saber ouvir, negociar, mediar e/ou decidir frente a situações adversas ou onde há conflitos de interesses, buscando um termo relativamente satisfatório para as partes envolvidas;
 - saber negociar frente a situações divergentes / conflitantes.

3. Estar atualizado
 - estar informado sobre o estado da arte do mercado, de tecnologias disponíveis, da própria empresa;
 - estar constantemente lendo, fazendo cursos, visitando feiras e outras empresas; buscando o auto-desenvolvimento;
 - ter interesse em aprender constantemente;
 - estar enfronhado nos negócios da empresa;
 - ser um curioso ativo na busca de informações.

4. Ter autonomia
 - ter liberdade de ação na área de atuação ou que foi delegada;
 - poder desenvolver / criar novos projetos e idéias, mesmo que nem todos tenham resultados plenamente satisfatórios;
 - poder atuar com certa flexibilidade sobre recursos e horários.

5. Ser competente
 - ter conhecimento e/ou experiência na área onde atua;
 - conhecer e usar métodos e técnicas da área de atuação;
 - saber planejar e organizar sua atuação de modo a atingir seus objetivos;
 - ser organizado;
 - ter conhecimento geral do mercado;
 - ter conhecimento específico dos clientes.

6. Ser comunicativo
 - ser capaz de falar e se fazer entender por todas as pessoas, independente de nível hierárquico, escolar ou características pessoal;
 - saber falar em público;
 - saber treinar e ensinar;
 - saber argumentar sobre idéias ou projetos.

7. Ter credibilidade

- passar confiança no que fala ou faz;
- inspirar confiança;
- demonstrar que tem capacidade para o que faz ou fala;
- ser seguro no que faz;
- ser leal aos interesses da empresa;
- ser confiável pessoal e profissionalmente.

8. Ser criativo

- buscar novas alternativas para problemas existentes;
- desenvolver novas idéias e projetos de trabalho;
- ser ousado na solução de problemas.

9. Ter iniciativa

- ser capaz de tomar a iniciativa para buscar a solução de um problema;
- atuar por conta própria, sem necessidade constante de supervisão;
- “procurar serviço” nas atividades de sua competência;
- ter objetivos pessoais e de trabalho definidos e agir com iniciativa própria no atendimento dos mesmos.

10. Saber trabalhar em equipe

- participar ativamente dos grupos de trabalho;
- estar disponível para a equipe e empresa;
- colaborar com a equipe, inclusive quanto a tempos e horários necessários;
- ser participativo;
- ter bom relacionamento interpessoal;
- estar predisposto a ouvir críticas e sugestões do pessoal que atua na empresa, permitindo que melhorias sejam implementadas;
- comemorar com as pessoas os resultados obtidos, através de festas corporativas;
- reconhecer e valorizar o trabalho dos outros;
- companheirismo com os colegas;
- ser prestativo;
- ser capaz de se integrar com a equipe;
- ser capaz de atuar em equipes formadas por pessoas de diferentes níveis hierárquicos e sócio-culturais;
- respeitar as pessoas.