

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

**AVERSÃO À INCERTEZA E  
COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO SUBJETIVO COM EXECUTIVOS**

Rafaela Cyrino Peralva Dias

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia da Produção

Florianópolis

2002

Rafaela Cyrino Peralva Dias

**AVERSÃO À INCERTEZA E COMPORTAMENTO HUMANO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO SUBJETIVO COM EXECUTIVOS**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de janeiro de 2002

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

---

Prof. Alejandro Rodrigues Martins , Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Blenda de Campos Rodrigues  
Co-orientadora

---

Prof. José Francisco Fialho, Dr.

---

Prof<sup>ª</sup>. Ana Maria B. Franzoni, Dr.<sup>a</sup>

A minha mãe, pelo incentivo , pela ajuda "ímpar",  
pela paciência, em todos os momentos dessa caminhada .

Ao meu marido, por ser um verdadeiro companheiro  
e me fazer feliz.

As minhas filhas, Mariana e Gabriela, doces  
presenças na minha vida

## Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina

Ao Instituto Metodista Isabela Hendrix

Ao Must Idiomas, especialmente à Mariana Pimenta

Ao meu orientador, Profº Alejandro Rodrigues Martins

À minha co-orientadora, Prof Blenda de Campos Rodrigues

Aos entrevistados

*" Onde, então, encontraremos a paz interior ?*

*Não há uma resposta única. Mas uma coisa é certa :*

*nenhum fator externo pode produzi-la"*

*Dalai Lama*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	
1.1 Apresentação do problema .....	1
1.2 Justificativa .....	7
1.3 Hipótese .....	8
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Geral.....	9
1.4.2 Específicos.....	9

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

2.1 Globalização, mudança de paradigma e diversidade cultural ..... 11

2.2 A crise de identidade do sujeito pós-moderno e seu rebate no mundo  
organizacional..... 18

2.3 Dimensões culturais no trabalho ..... 24

2.4 Cultura organizacional brasileira ..... 39

**3 METODOLOGIA ..... 50**

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

4.1 Caracterização das empresas e dos executivos ..... 63

4.2 Os níveis de aversão ..... 73

4.3 O executivo e o trabalho ..... 82

4.4 Gestão das mudanças nas organizações ..... 101

4.5 Proposta de intervenção ..... 106

**5 CONCLUSÃO ..... 116**

**6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS..... 121**

## **7 ANEXOS**

7.1 Roteiro da entrevista ..... 131

## LISTA DE FIGURAS

Figura I: Fluxograma ( etapas da pesquisa) .....	
Figura II : Níveis de aversão à incerteza .....	
Figura III: Níveis de aversão em executivos empresa multinacional .....	
Figura IV : Níveis de aversão à incerteza em executivos empresa nacional .....	
Figura V : Carga horária diária de trabalho empresa multinacional.....	
Figura VI: Carga horária diária de trabalho empresa nacional .....	
Figura VII : Problemas de saúde relacionados ao trabalho em executivos empresa multinacional .....	
Figura VIII : Problemas de saúde relacionados ao trabalho em executivos empresa nacional .....	
Figura IX : Fatores estressantes em executivos empresa multinacional .....	
Figura X: Fatores estressantes em executivos empresa nacional .....	

## LISTA DE QUADROS

Quadro I : Características dos países e índice de aversão .....	
Quadro II : Caracterização empresa nacional e multinacional - M.G. ....	
Quadro III : Identificação dos entrevistados .....	
Quadro IV : Indicadores de aversão à incerteza em executivos empresa multinacional e nacional .....	
Quadro V : Prática de exercício físico em executivos empresa multinacional e nacional) .....	
Quadro VI : Significado atual do trabalho em executivos empresa multinacional e nacional .....	

## RESUMO

Lidar com as incertezas é um desafio que as sociedades, as organizações e os indivíduos têm que enfrentar no mundo cada vez mais globalizado. O contato com as imprevisibilidades impulsiona o surgimento de novas visões de mundo, altera antigos paradigmas e modifica as concepções pessoais, gerando, muitas vezes, sentimentos de angústia, ansiedade, estresse e desnorreamento.

O presente estudo constitui-se em uma tentativa de compreensão e análise das experiências subjetivas de manejo e adaptação às incertezas no ambiente corporativo brasileiro, a partir da ótica de executivos (lideranças organizacionais). O estudo é de natureza qualitativa e privilegia a percepção das lideranças acerca do crescente processo de diversificação no trabalho, que traz à tona tanto as particularidades locais, quanto o surgimento de novos paradigmas. Compreender melhor esse processo é fundamental para que se possam repensar e construir políticas de trabalho adequadas à realidade e que efetivamente contribuam para o alcance de uma melhor adaptabilidade organizacional e individual às inevitáveis mudanças.

**Palavras- chave:** aversão à incerteza, globalização, cultura organizacional

## **ABSTRACT**

Dealing with uncertainty is a challenge that the societies , the organizations and the individuals have to face in a more and more globalized world. The contact with unpredictability impels the arising of new visions of the world, alters old paradigms, and modifies our own conceptions, frequently generating feelings of anguish, anxiety, stress and perplexity.

The present study is an attempt to understand and analyze the subjective experiences in the management and adaptation to uncertainty in the Brazilian corporative environment, from the point of view of the executives (organization leaders). It is a qualitative-type study and it privileges the leader's perception of the on going process of cultural diversification at work, which brings up not only local particularities but also new paradigms. It is fundamental that we understand this process better and this way be able to re-think and build work policies which suit our reality and effectively contribute to the achievement of a better individual and organizational adaptability to the unavoidable changes.

**Key- words:** uncertainty avoidance, globalization, organizational culture

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Problema

Na era da globalização, as experiências culturais dos indivíduos, de maneira geral, se alteram. Novas possibilidades de convívio, troca de experiências, novos parâmetros, novos paradigmas se configuram .

Um dos maiores desafios da atualidade é a necessidade de se aprender a viver com as incertezas. Não existe mais a previsibilidade dos eventos futuros e a experiência clínica observa que esse aumento da incerteza é profundamente angustiante.

Nesse contexto, as questões culturais e comportamentais ganham relevância social e econômica. Em termos organizacionais, por exemplo, observa-se um grande interesse pelo tema da adaptação às mudanças, uma vez que novas exigências são criadas nas relações de trabalho, entre as empresas, entre os trabalhadores, etc. Dessa forma, vários estudos foram e estão sendo realizados

com o objetivo de contribuir para uma melhor gestão organizacional da realidade mutante.

Grande parte das pesquisas sobre as incertezas no ambiente de trabalho analisam a questão sob a ótica organizacional, buscando compreender o que significa imprevisibilidade em termos organizacionais, como tem sido administrada essa questão, quais seriam as melhores estratégias que a empresa deveria adotar para gerenciar as mudanças. Esses estudos e pesquisas, entretanto, ainda são muito incipientes. Podem-se facilmente detectar várias lacunas teóricas e operacionais que precisam ser melhor esclarecidas .

Em termos organizacionais, as mudanças são evidentes e acontecem de maneira frenética, gerando necessidades de adaptações constantes. Torna-se evidente que as organizações pós-modernas emergem não só pela quebra das rígidas fronteiras que delimitavam as organizações tipicamente burocráticas, como também pelo surgimento de novos paradigmas. As organizações burocráticas caracterizadas pela centralização, hierarquia, autoridade, disciplina, divisão do trabalho e estabilidade cedem lugar a organizações mais ágéis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos. As novas relações externas que as organizações precisam estabelecer para se tornarem competitivas engendram novas formas de relações internas. Na busca de agilidade, as organizações pós-modernas transferem o processo de tomada de decisão para os níveis inferiores, criando estruturas mais descentralizadas e diminuindo a hierarquia interna,

removendo barreiras entre funções, ao mesmo tempo em que aumenta o grau de autonomia das equipes e modifica a concepção antiga de liderança .

Nas organizações do passado, a liderança estava diretamente relacionada ao cargo gerencial ocupado, remetendo a uma rígida hierarquia na qual podiam-se definir com clareza as chefias e os subordinados. Para desempenhar as suas funções, as chefias, os gerentes ou simplesmente as lideranças deveriam exercer o seu domínio de forma centralizada, concentrando em suas mãos o planejamento e relegando as tarefas executivas aos subordinados. A liderança poderia ser definida como autoritária e centralizadora.

Nas organizações pós-modernas, a liderança deixa de estar relacionada ao cargo gerencial ocupado, tornando-se mais fluida e flexível. A liderança deixa de ser circunscrita à pessoa do líder e passa a ser baseada na equipe. Tanto as equipes passam a assumir maior responsabilidade quanto as lideranças são impulsionadas a adquirir novas habilidades. O papel dos indivíduos no interior das organizações adquirem novas configurações, novos contornos, novas dimensões.

Por isso, pode-se dizer que o gerenciamento da imprevisibilidade em uma organização nos remete diretamente ao indivíduo. Gerenciar a incerteza em uma organização significa gerenciar a ampliação de experiências que aqueles indivíduos passam a estabelecer. Significa gerenciar valores, crenças, padrões de comportamento.

No contato com a incerteza, os indivíduos reagem das mais diferentes formas. Não existe um padrão único de resposta. Cada indivíduo, na verdade, percebe a mudança de uma determinada forma. Existem, entretanto, face à multiplicidade de comportamentos que podem ser observados, algumas experiências que podem ser compartilhadas. A exposição a discursos linguísticos similares, o contato com paradigmas profissionais semelhantes podem engendrar uma "leitura" (percepção) da realidade peculiar. E a forma como a realidade é percebida interfere na forma como a realidade é vivenciada.

Hofstede (1984) assinala que a incerteza acerca do futuro é um fato básico da vida humana que nós tentamos "acobertar" por meio do domínio da tecnologia, leis e religião. Nas organizações, isto toma a forma de tecnologias, regras e rituais. O autor verificou que as diferentes sociedades têm-se adaptado às incertezas de diferentes maneiras. Essas diferenças podem ser observadas não só entre as sociedades modernas e tradicionais, mas também no interior das sociedades modernas.

Nas teorias organizacionais modernas, "incerteza" é um conceito chave e geralmente está relacionado ao conceito de "meio ambiente". Meio ambiente é tudo aquilo que não está sob o controle direto da organização. As organizações fogem da incerteza antecipando eventos, resolvendo problemas emergentes, impondo planos, criando regras e regulamentos.

Sociedades divergem nas suas normas sociais de evitação da incerteza e os membros dessas sociedades são socializados nas instituições em torno dessas normas. A nível individual pode-se dizer que a tolerância à incerteza é parcialmente um assunto de personalidade e parcialmente um assunto cultural. De acordo com Duncan (1972), a incerteza, a complexidade e a dinamicidade são dependentes das percepções dos membros das organizações e pode variar na mesma extensão que os indivíduos diferem em suas percepções. Muitos indivíduos podem ter uma alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; portanto, eles podem perceber situações como menos incertas do que outros com menos tolerância.

Neste trabalho, a proposta é fazer uma análise desse fenômeno a partir de um estudo focado nos executivos, no comportamento adotado por estes no contato com as imprevisibilidades que caracterizam o atual mundo do trabalho. Nesse sentido, pretende-se fazer uma análise subjetiva, na tentativa de compreender como estes profissionais têm percebido e vivenciado toda essa questão. A escolha pelos executivos advém do fato de que estes profissionais, independente do tipo de organização em que estão inseridos, constituem-se em lideranças importantes no interior das organizações, responsáveis pela condução de processos decisórios e pela gestão de mudanças. Os executivos são responsáveis pela gestão de recursos humanos e participam da definição e implementação de políticas estratégicas da empresa. Estes profissionais desempenham, portanto, um papel fundamental na condução de qualquer processo de mudança

organizacional. Dessa forma, estudar a questão da aversão à incerteza sob a ótica dos executivos muito pode contribuir para aumentar o nível de conhecimento acerca dos reais entraves à implementação de políticas voltadas para a gestão das mudanças organizacionais.

Vários autores têm feito referência a uma crise de identidade generalizada, que acomete os indivíduos, as instituições tradicionais e a própria sociedade. Freitas (1999) insere a organização moderna num contexto de crise de identidade da sociedade mais ampla. Lasch (1986) refere-se a um sentimento geral de desenraizamento, de perda da individualidade, de um vazio interior. Na verdade, a ampliação das experiências culturais contribuiu para a emergência de novos paradigmas, gerando muitas vezes conflitos individuais, organizacionais e sociais, pois o contato com outras culturas certamente expõe o indivíduo a riscos e à consciência de perdas. Quando o indivíduo se defronta com o desconhecido, que desafia as suas referências, ele costuma se fragilizar por medo de cometer erros, de ser ridicularizado, de declarar a sua incompetência ou impotência para compreender e viver um código muito diferente do seu próprio.

Analisar a real existência de sentimentos de inadequação, confusão e estresse entre os executivos, compreender como estes têm vivenciado as incertezas no ambiente de trabalho, quais estratégias têm utilizado para lidar com essa realidade adversa e desafiante podem trazer uma maior compreensão acerca do gerenciamento das imprevisibilidades nas organizações.

## 1.2 Justificativa

Apesar da carência de estudos e pesquisas relacionados à essa realidade, muitos são os problemas levantados no que se refere ao gerenciamento das imprevisibilidades, tanto a nível organizacional quanto individual. Ou seja, não só as empresas enfrentam problemas para se adequarem a uma nova realidade mais dinâmica, ágil, flexível e fluida, mas os indivíduos também passam por um processo de mudança similar.

O gerenciamento das incertezas é, sem dúvida, fator crítico diante da alta competitividade e da internacionalização de negócios impulsionadas pela globalização. A emergência de termos como gerente cultural (Schein, 1987), líder multicultural (Hultgren, 2001) faz referência tanto à necessidade imperiosa de se administrar de forma eficiente a diversidade, quanto à importância de lideranças organizacionais na condução desse processo. A adaptabilidade multicultural, entretanto, exige disposição para a mudança. Perceber as diferenças, compreender o ponto de vista do "outro", ser flexível e se adaptar às incertezas são desafios inevitáveis no processo de gestão das mudanças. Muitas vezes, o contato com as incertezas pode ser fonte de estresse e angústia. O indivíduo pode, em casos extremos, tanto permanecer inflexível e rígido no que concerne aos seus valores, quanto perder o seu próprio referencial e apresentar uma crise de identidade. Oliveira (2000) adverte que o terceiro milênio será uma era de incertezas de uma sociedade extremamente complexa, em que eventos futuros

não mais poderão ser previstos. Torna-se fundamental, portanto, que as pessoas se acostumem a uma nova realidade histórica, em que a angústia gerada pela constante desorganização / organização fará parte do cotidiano. Buscar compreender esse processo sob a ótica das lideranças organizacionais brasileiras, além de ser um estudo atual, configura-se como necessário a uma melhor compreensão da realidade e a um maior embasamento técnico para a ação organizacional.

### **1.3 Hipótese**

Os executivos de grandes empresas situadas em Minas Gerais apresentam considerável aversão à incerteza, o que gera sentimentos de inadequação, confusão e insegurança frente à nova realidade de trabalho e cria dissociações entre discurso/prática ou entre os seus próprios valores e o seu discurso, o que dificulta a implementação do seu papel de gestor das mudanças nas organizações.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Geral**

Analisar a aversão à incerteza no trabalho em dois grupos de executivos (empresa multinacional e nacional) no estado de Minas Gerais, definidas na metodologia deste trabalho.

### **1.4.2 Específicos**

- evidenciar aspectos referentes à qualidade de vida dos executivos estudados (tempo para a vida pessoal e familiar, carga horária de trabalho, cuidados com a saúde.);
- comparar a aversão à incerteza nos dois grupos de executivos, levando-se em conta fatores como: idade, cargo ocupado, tipo de empresa (multinacional e nacional), fatores estressantes;
- compreender e analisar o significado que o trabalho tem assumido para os executivos em questão.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A globalização traz novos desafios para a sociedade, para os indivíduos e para as organizações. O processo de interconexão, de interdependência, ao mesmo tempo em que aproxima o mundo, que se torna uma "aldeia global", traz à tona singularidades, aumentando as possibilidades de troca de experiências e ampliações das diversas visões de mundo.

Esses desafios estão sendo vivenciados das mais diversas formas, pelas mais diversas culturas. Apesar do sentido universalizante que a globalização parece assumir, cada sociedade filtra, incorpora e modifica a sua própria cultura às idéias e tecnologias globalizantes. Da mesma forma, organizações e indivíduos filtram e incorporam esses novos valores à sua própria maneira. A cultura, nesse sentido, tem um papel preponderante no manejo e na forma como cada sociedade, cada organização e cada indivíduo lida com a diversidade, com as imprevisibilidades, com a nova dinâmica social.

Apesar das evidentes diferenças culturais e individuais, pode-se dizer que, de maneira geral, a pluralidade das visões de mundo, a instabilidade, as indefinições

geram muita tensão social e angústia nas populações. De acordo com Oliveira (2000), o homem moderno vive instantes de perplexidade: os antigos modelos estão sendo superados porém os novos ainda não estão definidos. Ou seja, pode-se dizer que se vive em uma plena crise de paradigmas.

Em termos organizacionais, o gerenciamento das incertezas também se torna fundamental em um cenário cada vez mais globalizado e internacionalizado. Nesse sentido, compreender os pressupostos básicos da cultura organizacional brasileira, seus entraves e suas potencialidades é um caminho necessário, pois essa tentativa de análise das origens e raízes da realidade brasileira pode ajudar a compreender melhor os sentimentos de angústia e estresse em relação ao trabalho que estão sendo recorrentemente utilizados por teóricos, como Dejours (1994) e Freitas (1999), para designar a atual subjetividade que ronda o mundo do trabalho no Brasil. É fundamental a realização dessa análise a partir das lideranças brasileiras, pelo grande papel que estas possuem na condução de mudanças efetivas no interior das organizações

## **2.1 Globalização, Mudança de Paradigma e Diversidade Cultural**

“ Ser moderno é encontrar-se em um ambiente que promete aventura, poder, alegria, crescimento, autotransformação e transformação das coisas em redor – mas ao mesmo tempo ameaça destruir tudo o que temos, tudo o que sabemos, tudo o que somos. A experiência da modernidade anula todas as fronteiras geográficas e raciais,

de classe, nacionalidade, de religião e ideologia; nesse sentido, pode-se dizer que a modernidade une a espécie humana. Porém, é uma unidade de desunidade: ela nos despeja a todos num turbilhão de permanente desintegração e mudança, de luta e contradição, de ambigüidade e angústia.”

Marshall Berman, 1998

O final do século XX pode ser caracterizado como um período histórico de aceleração das grandes mudanças nas estruturas sociais do mundo. Pode-se dizer que as grandes instituições humanas, como a ciência, a tecnologia, a economia, a política, a família, a educação, o trabalho, estão em profundo processo de transformação. Todas essas transformações geraram uma ruptura histórica das estruturas sociais e um vácuo social em termos de valores. De acordo com Oliveira (2000), "as transformações das funções do Estado, da estrutura e do papel da família, de uma nova escola, de mudanças nas relações trabalhistas, do exercício profissional e tantas outras quebraram as maneiras tradicionais de se elaborarem os projetos existenciais".

O processo de globalização, ao fazer emergir novas culturas e novos estilos de vida, traz consigo uma ruptura dos modos de agir, pensar, sentir e fabular. Essa ruptura nos remete a novos paradigmas, a novas visões de mundo, a novas configurações da realidade.

A globalização atravessa fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo. Ocorre, por exemplo, uma modificação na própria concepção de tempo. Enquanto nas sociedades tradicionais o passado é valorizado, gerando uma clara concepção de continuidade entre passado, presente e futuro, nas sociedades modernas, a mudança constante, rápida e permanente gera contínuas discontinuidades, rupturas e fragmentações no nosso antigo conceito linear de tempo. Essas discontinuidades temporais e espaciais passam agora a fazer parte da nossa realidade. Um outro aspecto dessa discontinuidade refere-se ao novo padrão de leitura configurado por meio do uso da internet: o hipertexto. Ao invés das leituras tradicionais por meio de livros impressos com histórias, capítulos e enredos com princípio, meio e fim, tem-se hoje o hipertexto, uma linguagem virtual em que não existe essa linearidade definida, essa noção de fechamento a que se estava acostumado. Com isso, é o próprio leitor que determina a sua rota de navegação na internet, desviando-se em links que o levam a novas aberturas e outras possibilidades de leitura.

Essas novas experiências espaço-temporais podem ocasionar um certo desconforto se confrontadas com a continuidade, com a linearidade e com a maior previsibilidade do passado, pois a compressão do espaço e do tempo e a aceleração dos processos globais geralmente ocasionam no indivíduo uma impressão de que o mundo é menor, de que as distâncias são mais curtas, de que o tempo está passando rápido demais.

Outro aspecto importante nesse processo de mudanças refere-se ao deslocamento das identidades nacionais. Com a internacionalização do capital, ocorreu um processo concomitante de grande interdependência entre as nações.

A idéia de um sistema mundial gerou todo tipo de teorização acerca da própria concepção de Estado-nação. Teóricos, como Ianni (1999), não acreditam na dissolução do Estado-nação, pois consideram que a nação e o indivíduo, embora continuem muito reais, não são mais hegemônicos como no passado. Embora as identidades nacionais persistam e continuem funcionando como uma fonte de significados culturais importantes para o indivíduo, é certo que estas já não são mais centradas, coerentes e inteiras. Pode-se dizer que as identidades nacionais estão, cada vez mais, atravessadas por profundas divisões e diferenças. Nesse sentido, não se pode dizer que a globalização destrói as identidades nacionais, mas sim que produz, simultaneamente, novas identificações globais e novas identificações locais. Ou seja, a globalização tem o efeito de contestar e deslocar as identidades centradas e "fechadas" de uma cultura nacional. Ela tem o efeito pluralizante sobre as identidades, produzindo uma variedade de possibilidades e novas posições de identificação, tornando as identidades mais posicionais, mais plurais e diversas.

De acordo com a tese de modernização do mundo, defendida por teóricos como Black (1966), no processo de globalização, houve um declínio do indivíduo, ao lado de uma supremacia dos valores mercantis. Na sociedade global, de acordo

com essa visão, predominam os fins e os valores constituídos no âmbito do mercado. A sociedade passa a ser melhor compreendida como um vasto e imenso campo de trocas. A supremacia desses valores mercantilistas faria, então, parte de um processo de ocidentalização ou modernização do mundo. O processo de modernização do mundo implica a difusão e a sedimentação dos valores sócio-culturais predominantes na Europa Ocidental e nos E.U.A.. O individualismo possessivo, baseado na propriedade, na competição, na livre concorrência, retrata o tipo de sociedade moderna na qual se está inserido hoje: uma sociedade tipicamente capitalista e neoliberal que passa a ter uma dimensão global, apesar de diferenças de inserção dos diversos países, com suas próprias histórias e realidades. Uma sociedade em que a razão instrumental, prática, técnica dita os padrões de comportamentos sociais.

Torna-se claro que a tese da modernização do mundo evidencia a crescente homogeneização e fragmentação do espaço, do tempo, do pensado e do pensamento, do todo e da parte. A globalização, entretanto, não pode ser apreendida integralmente apenas por esse viés, pois, é, em si, contraditória e problemática e envolve integração e fragmentação, continuidade e ruptura. Ao mesmo tempo em que ocorre a tendência a uma homogeneização crescente, existe uma ampliação de possibilidades de contato com outras culturas, tornando a diversidade um contraponto interessante. Dessa forma, o capitalismo global simultaneamente promove e é condicionado pela homogeneidade cultural e pela heterogeneidade cultural. Tanto a diversidade quanto a globalidade se constituem

simultânea e reciprocamente. A forma como cada sociedade assimila a dinâmica da modernidade é diferente e leva a um desenvolvimento desigual, em que se expressam diversidades, localismos, singularidades, particularismos e identidades.

Seja priorizando-se a uniformização do mundo, seja acentuando as particularidades e os localismos, seja compreendendo o processo de globalização de forma fundamentalmente dialética, certo é que todo esse processo de mudança traz profundas alterações na identidade cultural dos povos. O contato com a diversidade é uma realidade mundial que não pode ser de nenhuma forma negligenciada, pois está alterando paradigmas e reformulando visões de mundo, provocando desconfortos, sensações e reações as mais diversas em todo o mundo.

O mercado globalizado traz novas configurações, novas exigências e novos paradigmas para o mundo do trabalho. De acordo com Barros (2000), pesquisadora da Fundação Dom Cabral, várias são as novas solicitações profissionais no mercado de trabalho. Na lista das atribuições profissionais mais buscadas nesse novo mundo, destacam-se:

- saber lidar com várias demandas;
- saber lidar com as várias culturas ao mesmo tempo;
- saber lidar com a dualidade;
- saber lidar com as incertezas.

Chiavenato (1998) ressalta que, apesar de muito se falar sobre as mudanças nas empresas, na prática, as organizações ainda encaram as mudanças como um assunto difícil, vago, ambíguo, complexo e incerto. Muitas empresas ainda não conseguiram embarcar definitivamente em programas consistentes de mudança organizacional, porque não têm uma idéia sobre como fazê-los acontecer e dar certo. Oliveira (2000) postula que os dirigentes empresariais passam hoje por uma forte crise de gerência. A mesma perplexidade social é vivida no interior das organizações e os empresários estão tão despreparados quanto a população em geral para enfrentar tamanhas mudanças. Além do incrível desconhecimento, existe forte receio a respeito da mudança, pois toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros da organização, gerando sentimentos diversos de incerteza e perda. Por outro lado, a adesão a novos paradigmas envolve certos riscos, os quais contribuem para o surgimento de mudanças na própria cultura organizacional, que se renova, ao invés de se cristalizar.

É nesse embate que o processo de globalização se apresenta com toda a sua complexidade e magnitude: se por um lado gera sentimentos de desconforto, insegurança, instabilidade e inquietação, por outro permite a construção do novo, do inusitado, desafiando e estimulando o surgimento de novas atitudes, novos comportamentos, novos paradigmas.

## **2.2 A crise de identidade do sujeito pós-moderno e seu rebate no mundo organizacional**

" Eu começo a sentir a embriaguez a que essa vida agitada e tumultuada me condena. Com tal quantidade de objetos desfilando diante de meus olhos, eu vou ficando aturdido. De todas as coisas que me atraem nenhuma toca o meu coração, embora todas juntas perturbem meus sentimentos de modo a fazer que eu esqueça o que sou e qual meu lugar."

Jean-Jacques Rosseau, 1761

Identidade é um conceito extremamente complexo, difícil de ser apreendido e sujeito a interpretações diversas (subjetivismos). Culturas diferentes possuem conceitos diferentes acerca do que seja identidade. Enquanto algumas culturas desenvolvem um conceito de identidade baseado no sistema social, outras consideram a identidade um constructo individual.

Além disso, o conceito de identidade tem uma acepção histórica. Pode-se claramente perceber como esse conceito foi adquirindo diferentes configurações em diferentes períodos históricos. Ou seja, de acordo com os movimentos da vida social, econômica e política de cada época, constatam-se alterações na concepção do que seja identidade. Na transição da Idade Média para o Iluminismo, houve um crescimento do papel do sujeito, que passou a ser

considerado um indivíduo soberano. Esse movimento em direção à autonomia e valorização do sujeito pode ser também demonstrado pela substituição de uma concepção teocêntrica do mundo (em que Deus era o centro do universo) para uma concepção antropocêntrica do mundo (em que o homem passa a ser o centro do universo). Dessa forma, toda uma visão de mundo é modificada. O Iluminismo traz consigo uma concepção bastante individualista do sujeito, concebido como uma pessoa humana totalmente centrada e unificada, cujo "centro" consistia em um núcleo interior que se desenvolvia com o crescimento do sujeito, conservando, entretanto, a sua essência. Ou seja, de acordo com essa concepção, ao longo da existência do indivíduo, o seu "centro" permanecia essencialmente o mesmo.

Com a crescente complexidade do mundo moderno, a identidade adquiriu uma concepção mais interativa. Nesse processo, houve uma valorização crescente das relações com outras pessoas na formação da identidade do sujeito. A identidade, então, passa a ter uma concepção mais social, sendo, por definição, formada na interação entre o eu e a sociedade.

O núcleo ou essência interior do sujeito ainda é considerado, mas este núcleo é formado e modificado no diálogo contínuo com o mundo exterior. Nessa concepção, é como se a identidade preenchesse o espaço entre o "interior" e o "exterior", entre o mundo pessoal e o mundo público, estabilizando tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam.

Na modernidade e pós-modernidade, pode-se dizer que as velhas identidades entraram em colapso. A concepção essencialista ou fixa de identidade já não faz mais sentido. Não existe mais aquela noção de existência humana fundamentada em um núcleo, em uma essência fixa e estável, que conferia unidade ao sujeito.

A globalização, o incremento das comunicações fazem com que o indivíduo fique cedo sujeito a contrastes culturais com a cultura de origem, a cultura do berço, do lar, da infância, originando metamorfoses nos projetos individuais.

Novas identidades surgem, tornando o indivíduo pós-moderno inseguro acerca da sua própria integridade. Esta perda de um "sentido de si" estável é chamada por Hall (2001) de deslocamento ou descentração do sujeito. E esse duplo deslocamento - descentração dos indivíduos do seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos- constitui uma "crise de identidade" para o indivíduo.

De acordo com Velho (1999) , a sociedade moderno-contemporânea caracteriza-se por uma extrema heterogeneidade e variedade de experiências e costumes, contribuindo para a extrema fragmentação e diferenciação de papéis e domínios, dando um contorno particular à vida psicológica e individual.

Nesse processo de mudança, o sujeito pós-moderno vai adquirindo uma identidade cada vez mais fragmentada. O sujeito passa a ser composto não apenas de uma, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-

resolvidas. Ao mesmo tempo, as paisagens sociais externas, que nos conferiam uma certa estabilidade, tornam-se cada vez mais provisórias e variáveis, dificultando o nosso processo de identificação com tais identidades culturais.

Pode-se dizer que o sujeito pós-moderno já não possui uma identidade fixa, essencial ou permanente, mas é confrontado por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis.

Velho (op.cit.) assinala, entretanto, que, mesmo que a sociedade contemporânea seja reconhecida pela multiplicidade e fragmentação de papéis e domínios sociais a que o indivíduo fica sujeito, não se pode compreender essa fragmentação como o estraçalhamento literal do indivíduo psicológico, pois nesse contato intercultural, o que se comunica não são verdadeiramente as identidades nacionais ou locais, mas antes identidades culturais dinâmicas, sujeitas a metamorfoses. Apesar dessas metamorfoses de identidade, o indivíduo mantém uma identidade vinculada a grupos de referência e implementada por meio de mecanismos socializadores diversos (família, etnia, vizinhança, religião, etc). Contudo, a metamorfose permite, através do acionamento de códigos associados aos mais diversos contextos, que os indivíduos estejam sempre em permanente reconstrução. Nesse sentido, a identidade é colocada permanentemente em cheque e sujeita a alterações drásticas.

Em termos subjetivos, entretanto, observa-se que o que os indivíduos sentem é que identidades contraditórias o empurram em diferentes direções, produzindo identificações que são continuamente deslocadas. E esta nova concepção de identidade é provisória e percebida pelo sujeito como muito perturbadora. Origina, com frequência, sentimentos de inadequação, confusão e até nostalgia por um passado mais previsível, controlável e estável. Daí toda a movimentação e debate acerca do conceito de identidade e de uma "crise de identidade" que estaria afligindo o homem contemporâneo.

O contato com outras culturas expõe o indivíduo a riscos e à consciência de perdas. A auto-estima pode, então, ser abalada e o indivíduo sente-se incompetente ou impotente para lidar com a nova realidade. Quando o indivíduo se defronta com o desconhecido, que desafia as suas referências, ele costuma reagir de forma defensiva, evitando o confronto com a realidade conflituosa.

O sentimento de "crise de identidade" ocorre justamente para indicar um sentido de "caos", em que o indivíduo se sente sem referências para se situar frente à nova realidade, indicando a necessidade de uma nova organização.

Em termos organizacionais, essa "crise de identidade" vem sendo muito debatida por diversos autores, pois o ambiente organizacional torna-se, a cada dia, mais competitivo, mais dinâmico, mais ágil, mais mutável, mais imprevisível. De acordo com Chiavenato (1998), toda mudança significa, a nível organizacional, variações

e alterações na rotina de trabalho. Naturalmente, todas as pessoas afetadas pela mudança experimentam alguma confusão mental. Mesmo mudanças aparentemente positivas, racionais ou vantajosas costumam envolver pesada sensação de incerteza, pois a mudança sempre significa uma transformação e implica algo diferente, rompendo um estado de equilíbrio anterior e substituindo-o por um estado de provisoriedade, de tensão, de incômodo.

Gerenciar essas mudanças no âmbito organizacional é um desafio para as empresas na busca de competitividade. E gerenciar mudanças implica gerenciar pessoas, pois a mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas e não são as empresas em si que possuem paradigmas, mas as pessoas que nelas tomam as decisões principais e mantêm o poder.

Compreender melhor esse processo de "crise de identidade" entre os profissionais que gera sentimentos de insegurança, tensão, estresse e desnorteamento é fundamental para a adoção de uma efetiva política de gestão das mudanças organizacionais.

## 2.3 Dimensões culturais no trabalho

" Discutir um estudo de caso em francês levava a discussões intelectuais elevadas e estimulantes, mas poucas conclusões práticas. Quando o mesmo caso era discutido em inglês, a discussão não ia longe sem que alguém dissesse: "so what ? " e a classe tentava se tornar pragmática."

Geert Hofstede, 1984

A compreensão e a análise do fenômeno da variação cultural entre povos, nações e indivíduos estão presentes em vários estudos e pesquisas sociológicas, antropológicas e psicológicas. É relativamente recente, porém, de acordo com Motta (1997), o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho.

Na tentativa de compreender as dimensões culturais relacionadas ao trabalho diversos autores realizaram pesquisas para analisar as filosofias e visões de mundo de diversos países, comprovando uma questão fundamental: o comportamento das organizações varia culturalmente. Entre estes autores, destaca-se Hofstede (1984), o qual realizou uma ampla pesquisa sobre "diferenças internacionais no trabalho" relacionadas a valores. Nesta pesquisa, o autor explorou as diferenças de pensamento e ação social que existem entre membros de 40 diferentes nações modernas. A partir dessa pesquisa, constatou a

existência de diferentes valores relacionados ao trabalho. Ou seja, Hofstede (1984) confirmou a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho.

Estas diferenças de valores estão relacionadas ao que o autor denomina de PROGRAMAS MENTAIS. Pessoas de diferentes nacionalidades carregam diferentes programas mentais, os quais condicionam a forma de perceber e agir sobre o mundo.

Estes programas mentais podem ser encontrados anível individual, coletivo ou universal.

O nível universal refere-se àquilo que é dividido com toda a espécie humana, sendo totalmente herdado.

O nível individual refere-se ao nível da personalidade, que faz com que exista uma série de comportamentos diferentes na mesma cultura coletiva.

O nível coletivo refere-se àquilo que é comum a pessoas que pertencem a um mesmo grupo / categoria e que difere de pessoas pertencentes a outros grupos ou categorias. O nível coletivo refere-se fundamentalmente àquilo que é aprendido por pessoas que vieram de processos de aprendizagem semelhantes.

O nível coletivo dos programas mentais é o que interessa a esse trabalho, cuja pesquisa foi centrada no discurso e no comportamento de executivos brasileiros, enquanto categoria profissional “chave” para a compreensão do processo de mudança nas organizações. Compreender como os executivos têm respondido aos imperativos da globalização, às mudanças frenéticas ambientais e organizacionais, às experiências inevitáveis com a diversidade cultural faz parte dos objetivos delineados neste trabalho.

Segundo Kotter e Heskett (1994), as sociedades, organizações e grupos têm formas de conservar e repassar programas mentais de geração a geração. A preservação dos programas mentais de uma sociedade é realizada por meio de instituições como a escola, a família e as organizações de trabalho.

É importante salientar que a utilização do termo “programas mentais” não significa indicar a existência de um “caráter nacional”. Isso porque as nações modernas são muito complexas e subculturalmente heterogêneas para que se possa pensar em caráter nacional como se um povo fosse uma totalidade orgânica.

O que se pode dizer é que os programas mentais de membros de uma mesma nação tendem a conter um componente comum. Embora esses programas mentais não possam ser observados diretamente, estes se refletem em comportamentos, palavras ou ações.

Nas organizações, pode-se também observar a ocorrência desses programas mentais. As organizações possuem, na sua essência, um forte componente cultural e valorativo, pois são formadas de indivíduos e de grupos diversos. Os indivíduos trazem para a organização seus valores e crenças pessoais.

Ao fazer parte de grupos no interior das organizações, os indivíduos, enquanto grupo, criam cultura. Cultura pressupõe uma coletividade. Na definição de Schein (1987), cultura organizacional é o padrão de suposições básicas que um dado grupo inventa para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. A cultura inclui o sistema de valores. Cultura determina a identidade de um grupo humano da mesma forma que a personalidade determina a identidade de um indivíduo.

Assim, nas organizações coexistem culturas diferentes, pois a cultura não é algo totalmente homogêneo, mas está sujeita às particularidades dos diferentes grupos sociais. Da mesma forma, de acordo com Laraia (2001), a cultura não é algo inato, mas possui um caráter de aprendizado, sendo formada e transformada no compartilhamento de experiências dos diversos grupos sociais. Isso quer dizer que qualquer sistema cultural está em um processo contínuo de modificação, ocasionado pela sua própria dinâmica interna e pelo contato com outros sistemas culturais.

Apesar do seu caráter dinâmico, a cultura é como uma lente através do qual o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto, têm visões diferentes das coisas e do mundo. Pode-se dizer que culturas diferentes se apoiam em programas mentais diferentes.

Os programas mentais são afetados por valores , pela cultura e isso reflete no comportamento das pessoas. Em termos organizacionais, ocorre a formação de grupos pelo compartilhamento de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Esse compartilhamento dá origem a um corpo de suposições não ditas e encobertas, valores e mitologias que, de alguma forma , movem as organizações.

Embora os grupos não sejam culturalmente homogêneos, existem similaridades entre os membros que os fazem sentir-se aceitos, ao mesmo tempo em que tendem a rejeitar os diferentes ( "diversos"). Esta preferência generalizada de se estar e trabalhar com pessoas de uma ou várias dimensões similares ocorre porque ao relacionar-se com pessoas de um mesmo background cultural, o ser humano minimiza a possibilidade de conflito interpessoal .

Se é fato que indivíduos diferentes e culturas diferentes lidam com a diversidade de forma particular , pode-se considerar de grande relevância o estudo do impacto da cultura e das diferenças culturais no comportamento humano. Torna-se evidente que diferenças culturais específicas , especialmente as não-verbalizadas, podem tornar-se barreiras à comunicação e ao entendimento entre as pessoas.

Nesse sentido, solucionar as diferenças culturais entre indivíduos significa os indivíduos estabelecerem uma identidade cultural que responda às diferenças entre normas e sistemas de valores de grupos culturais diferentes dos quais fazem parte.

Muitos casos de ineficácia gerencial são decorrentes do fracasso no reconhecimento das diferenças interculturais. A diversidade não administrada é improdutiva e desvantajosa para as organizações.

Nesse íterim, fundamental é o papel das lideranças no ambiente organizacional. Schein (1987) se refere a um gerente cultural e postula que "a única e essencial função da liderança é a manipulação da cultura".

Krishnan (2001) enfatiza o papel das lideranças organizacionais que devem ser globais. Lideranças globais significa que os líderes organizacionais precisam compreender e se adaptar às questões culturais (adaptabilidade transcultural). Em outras palavras, é importante que o líder global saiba lidar com o choque cultural e esteja atento à várias dimensões da cultura, para que possa lidar de forma satisfatória com a diversidade crescente no ambiente de trabalho.

Por que tanta importância é atribuída às lideranças? Justamente porque é por meio do exercício da liderança que as culturas organizacionais são formadas e modificadas. As lideranças possuem, portanto, um papel fundamental na

condução de processos educativos frente à diversidade crescente do ambiente organizacional.

Hofstede (1984) realizou uma ampla pesquisa sobre a relação entre valores culturais e o trabalho em 40 países, entre eles o Brasil. A partir dessa pesquisa evidenciaram-se quatro valores relacionados ao trabalho e que são fundamentais para o tema da presente dissertação, pois aplicam-se às questões do poder, das incertezas, do individualismo e das dimensões de masculinidades que permeiam o mundo do trabalho.

Sobre cada um desses valores, as colocações de Hofstede (1984) são as seguintes :

- **Power Distance** ( Distância do Poder ) – esta primeira dimensão cultural diz respeito à relação com a autoridade e à desigualdade de poder nas organizações. Embora a desigualdade de poder nas organizações seja um fato inevitável, observam-se duas tendências no interior das organizações: uma que tenta reduzir a distância em relação ao poder e que é representada pelos subordinados e uma que tenta mantê-la ou aumentá-la e que é percebida no comportamento das chefias. O grau de distância em relação ao poder é socialmente determinado, consideravelmente determinado pela cultura nacional e pode ser expresso por meio de um índice: o PDI (índice de distância do poder). Distância em relação ao poder pode ser definido como o

grau de desigualdade de poder entre um indivíduo menos poderoso (subordinado) e outro mais poderoso (chefia), conforme é percebido pelo menos poderosos dos dois: o subordinado. Na determinação do PDI, três questões de pesquisa foram consideradas fundamentais: o estilo de tomada de decisão do superior, o receio dos colegas de discordar dos superiores e o tipo de tomada de decisão que os subordinados preferem dos seus chefes. Foi constatado que a diferença de exercício de poder em uma hierarquia relaciona-se ao sistema de valores tanto das chefias quanto dos subordinados. De acordo com a pesquisa de Hofstede (1984), em uma escala de 0 a 100, o PDI varia de 11 na Áustria (pequena distância do poder) a 94 nas Filipinas (grande distância do poder). O Brasil obteve um PDI de 69 (grande distância do poder).

Entre alguns fatores que podem ser correlacionados ao PDI destacam-se :

- a educação e o status dos empregados (países com força de trabalho menos educada e com menor status tendem a apresentar maior PDI);
- renda (países com maior poder econômico tendem a apresentar uma pequena distância do poder);
- tamanho da população (grandes nações tendem a apresentar maior PDI);
- herança cultural (países de tradição germânica, em que o rei estava subordinado a uma assembléia de homens livres, mostram baixos PDI e países latinos, influenciados culturalmente pelo Império Romano, em que o

imperador tinha autoridade absoluta e governava acima da lei, mostram alto PDI).

- sistemas políticos (países com sistemas políticos pluralistas tendem a apresentar menor PDI e países com governos autoritários tendem a apresentar maior PDI).
  
- **Individualism** - (individualismo) - a segunda dimensão cultural estudada denomina-se individualismo e descreve a relação entre indivíduo e coletividade que prevalece em uma determinada sociedade. Foi constatado, pelas pesquisas, que as sociedades diferem quanto à relação entre o individual e a coletividade. Essa dimensão é intimamente relacionada com as normas sociais e refletida na forma como as pessoas vivem juntas - por exemplo, em famílias nucleares, extensas ou tribos - possuindo uma série de implicações valorativas. O elemento central envolvido nessa dimensão é o auto-conceito. Em uma cultura individualista, as crianças cedo aprendem a pensar em termos de "eu" ao passo que em países coletivistas, as crianças aprendem a pensar em termos de "nós". Em outras palavras, a identidade em sistemas individualistas é baseada no indivíduo, ao passo que nos sistemas denominados coletivistas a identidade é baseada no sistema social. O individualismo pode ser expresso por meio de um índice: o IDV (índice de individualismo), que foi calculado em 40 países. O IDV é positivamente correlacionado com a maior importância atribuída à vida pessoal (ter um emprego que permita uma maior atenção à vida pessoal e familiar) e

negativamente correlacionado com a importância atribuída ao treinamento oferecido pela empresa (ter oportunidade de treinamento no trabalho para desenvolver habilidades ou aprender novas habilidades). Constata-se, também, uma correlação negativa entre IDV e Índice de distância do poder (PDI). Em países tipicamente coletivistas, as pessoas tendem a pertencer a famílias extensas ou clãs que os protegem em troca de lealdade. Já em países individualistas, todos são supostamente responsáveis por si mesmo ou por sua família imediata (nuclear). O IDV variou na pesquisa de Hofstede (1984) de 91 nos E.U.A ( país com maior IDV) a 12 na Venezuela ( país com menor IDV). O Brasil apresentou um IDV de 38, podendo ser caracterizado como um país coletivista.

- **Masculinity** – ( masculinidade) - a terceira dimensão pesquisada denomina-se masculinidade. Embora a dualidade entre os sexos seja um fato fundamental, as sociedades lidam com essa questão das mais diversas formas. Sociedades diferentes mostram distribuição diferente de poder entre os sexos. O sistema de papéis sexuais varia culturalmente, mas, de acordo com o padrão predominante de socialização, os homens tendem a ser mais assertivos e as mulheres mais afetivas. Ou seja, o comportamento masculino é associado à autonomia, agressão, exibição e domínio, enquanto o comportamento feminino é associado ao sentimento, afiliação, disponibilidade para ajuda e humildade. A masculinidade pode ser expressa por meio de um índice: o MAS (índice de masculinidade), que foi calculado em 40 países. Este índice é baseado no

"social-ego", o qual é caracterizado principalmente pela grande importância atribuída ao relacionamento com a gerência e à cooperação e pela pouca importância atribuída aos ganhos materiais. De fato, observa-se que, em geral, as mulheres são mais preocupadas com os aspectos sociais no trabalho, em estabelecer boas relações com seus colegas de trabalho e com a gerência, ao passo que os homens geralmente são mais preocupados com promoções e ganhos financeiros. O MAS evidencia com qual extensão os respondentes de um país tendem a endossar objetivos mais comuns entre os homens (alto MAS) ou entre as mulheres (baixo MAS). A pesquisa mostrou que países com alto MAS apresentam grandes diferenças de valores entre homens e mulheres nos mesmos empregos. Percebe-se uma correlação entre religião e MAS: países católicos tendem a apresentar alto MAS, ao passo que países protestantes tendem a apresentar baixo MAS. O MAS, de acordo com a pesquisa de Hofstede (1984), varia de 95 no Japão a 5 na Suécia. O Brasil possui um MAS de 49, sendo considerado um país com tendências à feminilidade.

- ***Uncertainty Avoidance*** ( fuga da incerteza ) - a quarta e última dimensão pesquisada denomina-se fuga da incerteza e refere-se à tentativa do ser humano de "acobertar" a incerteza acerca do futuro, através do domínio da tecnologia, das leis e da religião. Lidar com as inevitáveis incertezas da vida é particularmente um processo não-racional em que diferentes indivíduos, organizações e sociedades lidam das mais diferentes formas. As diferentes

formas de lidar com a incerteza pertencem à herança cultural das sociedades e são transferidas e reforçadas através das instituições básicas como a família, a escola e o estado. Suas raízes são irracionais. Embora os seres humanos possuam uma tolerância limitada às incertezas, muitos indivíduos podem ter uma alta tolerância à ambiguidade e à incerteza ; portanto, estes percebem situações como menos incertas do que outros com menos tolerância. Nas organizações, a fuga da incerteza adquire a forma de tecnologias, regras e rituais. Para a categoria de rituais de evitação da incerteza nas organizações destacam-se os seguintes itens:

- memorandos e relatórios;
- sistema de contabilidade;
- sistema de planejamento;
- sistema de controle;
- nomeação de experts, que significam geralmente "alguém que pode transformar incerteza em certeza ".

Foi constatado pelas pesquisas de Hofstede (1984) que a crença em especialistas é fortemente determinada pela norma nacional de evitação da incerteza . Os britânicos, por exemplo, possuem uma baixa norma de evitação da incerteza e são conhecidos pela sua preferência por generalistas ou por uma educação não especializada para gerentes.

A fuga da incerteza pode ser expressa por meio de um índice : o UAI (índice de fuga da incerteza). A principal dimensão subjacente ao PDI é a tolerância à incerteza (ambigüidade) , que pode ser considerado parcialmente um assunto de personalidade e parcialmente um assunto cultural. É a tolerância à incerteza que leva muitos indivíduos na mesma situação a perceberem uma grande necessidade de agir para superar a incerteza do que outros. Na determinação do UAI de cada país foram considerados três indicadores:

- **orientação para a regra** – ocorre quando é valorizado um trabalho bem definido, com claras solicitações e exigências, sem ambigüidades. Quanto maior a necessidade de um trabalho pouco ambíguo, mais forte é a orientação para a regra.
  
- **estabilidade de emprego** - relaciona-se à intenção dos empregados de permanecer indefinidamente em uma mesma empresa. Foi observado que estabilidade de emprego e orientação para a regra são duas formas de se evitar a incerteza.
  
- **estresse** – o estresse , apesar de ser uma experiência subjetiva, possui um forte componente sociocultural. A questão sobre estresse toca em um fenômeno fundamental da vida humana. Não existe provavelmente nenhum ser humano que não se sinta estressado às vezes. Estresse é um estado de mente e corpo que corresponde ao estado de preparação para agressão em homens

primitivos. Estresse é uma experiência subjetiva: se você pensa que você está abaixo do estresse, você está abaixo do estresse. A mesma situação objetiva pode ser sentida como estressante por uma pessoa e como relativamente sem estresse para outra pessoa. Entretanto, apesar desse traço subjetivo, o estresse tem consequências objetivas. O estresse afeta o metabolismo do corpo, como vários estudos médicos têm demonstrado. Um excesso de estresse sem uma descarga adequada pode levar a várias desordens fisiológicas e mentais, como :

- doenças do coração e dos vasos sanguíneos;
- desordens do estômago e intestino;
- fadigas nervosas e rompimento das relações interpessoais;
- redução da performance intelectual e da capacidade de perceber alternativas no processo de decisão e uma tendência para usar a negatividade mais do que a evidência positiva.

Pessoas de diferentes países têm diferentes níveis de comportamento relacionado ao estresse. Estresse, orientação para a regra e estabilidade no emprego formam uma síndrome social de “ fuga da incerteza.”

Algumas importantes correlações encontradas em relação ao UAI foram nível de ansiedade nacional (países com maior nível de ansiedade apresentam alto UAI); crença nos especialistas / generalistas (a preferência por especialistas foi observada em países com alto UAI, da mesma forma como a preferência por profissionais generalistas foi observada em países com baixo UAI); nível de

alienação social (quanto maior o UAI, maior a tendência para a alienação social, porque as pessoas tendem a desacreditar no seu próprio poder de mudança). No quadro abaixo, podem-se visualizar melhor as correlações constatadas por Hofstede (1984) em seu estudo entre nível de UAI e características dos países pesquisados:

**Quadro I : Características dos países e índice de aversão à incerteza**

<b>Países com baixo UAI</b>	<b>Países com alto UAI</b>
Menor nível de ansiedade na população	Alto nível de ansiedade na população
Menos estresse no trabalho	Mais estresse no trabalho
Menos resistência à mudança	Mais resistência emocional à mudança
Tendência a viver "dia após dia"	Mais preocupação com o futuro
Forte motivação para realização	Menor motivação para realização
Esperança no sucesso	Medo do fracasso
Forte ambição para promoção pessoal	Menor ambição para promoção pessoal
Preferência carreira generalista	Preferência carreira especialista
Baixa orientação para a regra	Forte orientação para a regra
Conflito organizacional é visto como natural	Conflito organizacional é evitado

Fonte: adaptado de Hofstede ( 1984)

De acordo com as pesquisas deste autor, o UAI varia de 8 em Singapura (pequena fuga da incerteza) a 112 na Grécia (grande fuga da incerteza). O Brasil obteve um UAI de 76 (grande fuga da incerteza). Em países com alto UAI observou-se nos respondentes uma tendência a apresentar menor ambição para promoções, preferência por profissionais especialistas, tendência para evitar competição entre empregados, maior preferência por decisões grupais e gerentes consultivos, maior resistência à mudança, etc.

Ora, se a diversidade cultural tem tais conotações evidenciadas por Hofstede (1984), como situá-las, caracterizá-las e identifica-las na ótica de executivos brasileiros mais de vinte anos após o referido estudo e após a vivência, no Brasil, de forma mais intensa, do processo de globalização?

Como se caracterizam esses executivos? Quais as características da cultura organizacional brasileira e como rebatem sobre ela as questões das incertezas no mundo do trabalho?

## **2.4 Cultura organizacional brasileira**

"Por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Os brasileiros são conhecidos por seu " calor humano" no tratamento pessoal. Evitamos ao extremo as soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua pátria. Somos definidos como um

povo acolhedor, hospitaleiro e generoso no afeto. Ao cumprimentarmos pessoas que fazem parte da nossa rede de relações, não economizamos beijos e abraços apertados, o que pode parecer totalmente absurdo para algumas culturas. No Brasil, se um homem é apresentado a uma mulher que não conhece, provavelmente dará um beijo no rosto para selar a apresentação. Parece que temos um horror às distâncias e um desejo contínuo de estabelecer um mínimo de intimidade. Buscamos, nas relações que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos, um núcleo familiar, um elo pessoal."

Fernando C. Prestes Motta, 1997

Nesse novo cenário global e altamente competitivo, a busca pela excelência tornou-se uma necessidade de sobrevivência. As organizações brasileiras estão nesse processo, buscando superar-se e vencer os desafios impostos pela globalização. Observa-se, na prática, entretanto, muitas práticas gerenciais antiquadas e inadequadas à nova realidade. Da mesma forma, não é raro constatarem-se muitas organizações importando de forma acrítica modelos, que muitas vezes esbarram na nossa própria cultura empresarial, gerando dissonâncias extremas e prejudiciais. Torna-se claro que a busca pela eficiência e modernização tem evidenciado a necessidade de mudança.

É importante nesse processo que ocorra uma tentativa de compreensão da realidade brasileira, no sentido de se detectarem dificuldades, entraves e desafios.

A análise da própria cultura muito pode contribuir para o gerenciamento de mudanças nas organizações.

Na tentativa de compreender melhor a cultura organizacional brasileira, é necessário buscar os fundamentos e as características fundamentais dessa sociedade, as suas origens, o seu desenvolvimento e o seu perfil.

Matta (2000) utiliza a casa e a rua como duas categorias sociológicas fundamentais para a compreensão da sociedade brasileira, já que estas palavras não designam apenas espaços geográficos, mas entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas, capazes de despertar as mais diversas ações e reações. De acordo com esse autor, a sociedade brasileira opera a partir desses dois eixos (a casa e a rua). Não existiu na história do Brasil nenhuma revolução que tornasse qualquer um desses eixos hegemônico em relação ao outro. Ao contrário, a sociedade brasileira opera de forma dupla, por meio de códigos sociais complementares e diferenciados: o código da casa (baseado na família, na lealdade, na pessoa e no compadrio) e o código da rua (baseado nas leis, na burocracia, no formalismo jurídico-legal). O acionamento concomitante desses dois eixos faz com que a sociedade brasileira sintetize de forma singular o tradicional (familiar) e o moderno. É por meio da relação, da conexão entre esses dois eixos que se pode compreender a sociedade brasileira.

De acordo com Matta (2000), na sociedade brasileira a casa é sempre contrastada com a rua. A casa é um ninho, um lugar onde todos se relacionam por meio de

laços de sangue, idade, sexo e vínculos de hospitalidade e simpatia. A casa é o espaço marcado pela familiaridade e pela hospitalidade, espaço de amor, carinho e consideração. Em contraposição, a rua é o lugar onde as pessoas trabalham e vivem num tempo controlado por um dono, um patrão e uma lógica impessoal e sem controle. A rua é o espaço da malandragem, é o local de individualização e de luta. Na rua, cada um deve zelar por si. Na rua, não existe a proteção da família, como na casa.

A rua é um espaço perigoso, espaço da violência, do movimento. Nesse sentido, o espaço público é então visto como perigoso, possuindo um valor altamente pejorativo.

A casa demarca um espaço de calma, repouso, recuperação e hospitalidade, um espaço de amor, carinho e calor humano.

Essa contradição casa/rua pode ser evidenciada por uma série de expressões populares utilizadas em larga escala. "Estar em casa" ou "sentir-se em casa" fala de situações em que as relações são harmoniosas e as disputas devem ser evitadas.

Da mesma forma, "ser posto para fora" significa algo violento e impessoal. É como se casa e rua fossem dois eixos inimigos.

É importante salientar, entretanto, que a oposição casa/rua tem aspectos complexos, não possuindo nada de estático ou absoluto. Por exemplo, existem espaços na rua que podem ser fechados ou apropriados por um grupo ou categoria social, tornando-se "casa".

Na tentativa de compreender esses contornos particulares da sociedade brasileira, Matta (2000) recorre à história colonial do país. O processo de formação da sociedade brasileira configurou-se por meio de uma profunda dependência de um Estado colonizador extremamente centralizador, hierárquico e burocrático. As leis criadas pelo Estado colonizador sempre privilegiaram o todo em relação às partes, por meio de leis rígidas e inflexíveis que eram válidas para todo o país, independente das particularidades locais. Isso deu origem à formação de um individualismo extremamente negativo. O individualismo, no caso brasileiro, configurou-se como uma reação no sentido de abrir espaço social e político para as manifestações individuais e locais, já que tudo era rigidamente previsto e dominado pelo Estado colonizador. Nesse sentido, o individualismo (ou personalismo) brasileiro representou, em suas origens, uma reação às leis do Estado colonizador.

Em oposição, o individualismo nos E.U.A é positivo e criador de leis e existe como esforço para criar a unidade (totalidade), pois todo o artefato de leis é baseado nos sistemas locais.

Outra característica fundamental da sociedade brasileira refere-se ao seu fundamento *relacional*. Em outras palavras, pode-se dizer que a sociedade brasileira é fundamentalmente relacional, ou seja, valoriza profundamente as relações pessoais em detrimento do próprio indivíduo. São as relações e pessoas, as famílias e grupos de parentes e amigos que representam o fundamento da nossa sociedade. O indivíduo isolado, o caminho da universalidade e da impessoalidade são vistos de forma negativa no Brasil, pois o caminho da universalidade é o caminho do mundo público, é o espaço da rua, das leis universais, do mercado, considerado negativamente em relação ao espaço da casa, da família, dos compadres, dos parentes e amigos. Novamente vê-se aqui a preponderância do papel da amizade, do compadrio, da lógica das relações pessoais no Brasil. Hickson (1995) também define o contexto organizacional no Brasil como pessoal, pois as relações pessoais são de primeira importância tanto na vida de forma geral quanto no trabalho.

A lógica relacional, conforme foi apontado anteriormente, não prioriza o indivíduo, mas as relações entre as pessoas. Assim sendo, não é o indivíduo em si que forma família, mas é a família e as relações que se fazem por meio dela que legitimam aquele indivíduo como membro daquele espaço social. Ou seja, é basicamente a relação que transforma o indivíduo em pessoa.

O fato de que as identidades relacionais são majoritárias no caso brasileiro traz uma série de consequências práticas. Por exemplo, juntar-se a um partido político

para reivindicar seus direitos enquanto cidadão pode significar abrir mão de suas relações sociais mais importantes, especialmente relações de parentesco, família e amizade. Da mesma forma, cobrar uma dívida ou falar de dinheiro com um amigo pode significar abrir mão de identidades relacionais, o que é sempre visto negativamente no Brasil.

Essa diferenciação de espaços e atitudes próprias do Brasil origina uma multiplicidade ética. A sociedade passa a operar com múltiplas éticas sociais.

Enquanto nos E.U.A a sociedade tem um código dominante que orienta todas as esferas da vida social, no Brasil há códigos específicos para cada esfera que a sociedade toma como básica. O brasileiro adquire uma determinada configuração em casa, outra na rua, outra na igreja, etc.

Esse aspecto relacional engendra um paradigma brasileiro muito mais feminino do que masculino. O papel da mulher de relacionar, sintetizar antagonismos, conciliar opostos faz com que ela assuma o tão importante papel mediador em uma sociedade do tipo relacional. Esse aspecto feminino da sociedade brasileira foi corroborado pelas pesquisas realizadas por Hofstede (1984). Em um índice que mensura o grau de masculinidade das culturas, Hofstede (1984) classificou, por meio de suas pesquisas, o Brasil como o 27º colocado entre 53 países, isto é, um país que preza os valores considerados femininos. Em uma sociedade caracterizada pela feminilidade, os valores dominantes não são o sucesso material

e o progresso, mas a preocupação com o próximo e com a preservação. Ou seja, mais importante do que o dinheiro ou objetos materiais, são as pessoas e os bons relacionamentos. Isso engendra uma relação de trabalho com feições pessoais, que desemboca, muitas vezes, para o terreno da afetividade. Essa transposição do mundo da casa, do mundo da afetividade para o trabalho, ao mesmo tempo em que cria uma sensação de segurança, traz uma série de entraves ao real enfrentamento de diversas questões referentes ao mundo do trabalho. Por exemplo, muitas questões relevantes em relação ao trabalho não são abordadas no Brasil, por temor de ressentimentos e desafetos. Ao contrário, nos E.U.A, um país notadamente masculino, as relações de trabalho são tipicamente impessoais e objetivas, sem esse componente afetivo, pessoal e relacional.

Outra implicação importante do nosso passado colonial refere-se à concepção rígida e centralizadora de hierarquia presente na sociedade brasileira. A forma de domínio e colonização de Portugal foi extremamente centralizadora e burocrática, gerando uma relação de extrema dependência colonial. Além disso, a base da cultura brasileira é o engenho, o binômio casa grande e senzala. A distância social entre o senhor de engenho e seus escravos era enorme. O senhor de engenho administrava de forma absoluta suas terras, sua família e seus escravos. Não havia espaço, na sociedade colonial, para quem se situasse fora dessa oposição senhor de engenho / escravo, apesar da existência de muitos outros grupos, como os brancos pobres, os mulatos, os índios. Esses grupos, entretanto, com freqüência eram "vadios", circulando pela cidade sem trabalho nem identidade.

A forma de dominação colonial a que o povo foi submetido e a estruturação das classes sociais, realizada de forma extremamente excludente no Brasil, talvez expliquem o fato de que a cultura brasileira se caracteriza, segundo Hofstede (1984) por uma grande distância de poder. De acordo com as pesquisas desse autor, o Brasil é o 14º colocado no ranking de posição em um total de 40 países, estando situado entre os que mais possuem distância de poder. Isso ocasiona uma grande desigualdade na distribuição de poder nas organizações, gerando ações gerenciais centralizadas e ocasionando uma grande dependência entre chefia-subordinado. Nos E.U.A, a própria colonização do país aconteceu de forma a valorizar a independência dos diversos estados, gerando descentralização e autonomia. Por isso o povo americano, conforme pesquisa de Hofstede (1984) se caracteriza-se por uma baixa distância de poder, gerando uma administração mais participativa e menos descentralizada.

Outro aspecto importante evidenciado pela pesquisa de Hofstede (1984) refere-se ao individualismo/ coletivismo. O Brasil foi considerado um país coletivista, já que, desde cedo, os brasileiros são integrados a grupos fortes e coesos, os quais os protegem durante o decorrer da vida em troca de uma suposta lealdade. Em um sistema coletivista, as crianças cedo aprendem a pensar em termos de "nós" , gerando uma dependência do indivíduo em relação aos outros. Isso é corroborado pela questão do familismo apontada por Jain and Triandis (1997), em que o autor ressalta que nos países sul-americanos o familismo é intenso, isto é, a família é vista de forma ampla e nela é depositada a confiança, tendo-se

desconfiança quanto aos estranhos. Um exemplo desta característica é o costume de compadres e comadres, usualmente praticado no Brasil. Novamente aqui se pode perceber a característica fundamentalmente relacional da sociedade brasileira, já apontada por Matta (2000). A valorização dos laços familiares, o costume dos compadres e comadres evidenciam a extrema dependência que os brasileiros possuem das relações que estabelecem e que lhe dão segurança. Em sistemas individualistas, como é o caso dos E.U.A, os indivíduos assumem mais autonomia e preocupam-se fundamentalmente com si mesmos.

A outra dimensão cultural apontada pela pesquisa de Hofstede (1984) é fundamental para esse estudo e denomina-se aversão à incerteza ou grau de tolerância à ambigüidade. De acordo com essa pesquisa, o Brasil foi considerado um país com alta aversão à incerteza. Isso significa que as mudanças, a instabilidade, as discontinuidades geralmente ocasionam nos brasileiros um sentimento de angústia, estresse e ansiedade. Nesse sentido, tudo o que é diferente pode ser visto como potencialmente perigoso, já que remete ao terreno da rua, do imprevisível, do mercado, onde não se tem o aconchego e a segurança da família, da casa, do afeto. A preferência por situações estruturadas e previsíveis tende a gerar um grande desconforto na presença do movimento, do instável, do imprevisível.

Pode-se dizer que a aversão à incerteza, evidenciada na cultura brasileira, pode ser considerada, no país, fator potencialmente crítico no que se refere a

sentimentos de inadequação diversos vinculados ao processo de globalização, ao contato com outras culturas, com as incertezas . É justamente este contato com a imprevisibilidade no ambiente organizacional que pode estar gerando uma "crise de identidade" entre os executivos brasileiros, acostumados a relações de trabalho pautadas em valores afetivos (Matta, 2000).

### 3 METODOLOGIA

A busca da compreensão e verificação do comportamento de executivos em contexto cultural diversificado, dinâmico e imprevisível efetivou-se pelo método de análise qualitativa, que evidenciou a relação ou articulação entre as diferentes variáveis desveladas por meio de dados da cotidianidade.

A metodologia foi, pois, exploratória e baseada em entrevistas semi-estruturadas, que permitiram evidenciar valores, opiniões e discursos dos entrevistados. Toda a concepção do trabalho e a formatação do roteiro da entrevista têm como referência o trabalho de Hofstede (1984), pois este autor, além de ser considerado o precursor dos estudos de aversão à incerteza, é citado como referência fundamental para a maioria dos autores contemporâneos, como Jain and Triandis (1997), Hickson and Pugh (1996). O conceito de "programas mentais" articulado pelo autor evidencia justamente a diferença de valores entre pessoas de diversas nacionalidades, condicionando as formas de perceberem e agirem sobre o mundo.

O nível coletivo dos "programas mentais" refere-se àquilo que é comum a pessoas que pertencem a um mesmo grupo ou categoria. No estudo em questão,

o grupo pesquisado constituiu-se de executivos de grandes empresas situadas em Minas Gerais.

Para evidenciar os comportamentos, palavras ou ações que refletem os "programas mentais" dos executivos, no presente estudo, são abordados nos diferentes itens da entrevista, os seguintes indicadores relativos à variável "**aversão à incerteza**" e que evidenciam os valores dos executivos (ou seja, aquilo que para eles é mais ou menos importante) :

- **orientação para a regra:** refere-se à importância que o entrevistado atribui a relações de trabalho mais estruturadas e menos imprevisíveis;
- **estabilidade de emprego:** refere-se à importância que um emprego estável tem para o entrevistado;
- **estresse:** refere-se à experiência subjetiva que o entrevistado possui em relação ao estresse : se o estresse é algo mais ou menos suportável para ele.

Na entrevista, em uma escala que varia da seguinte forma, 1 (muito pouca importância), 2 (pouca importância), 3 (importância moderada), 4 (muita importância) e 5 (extremamente importante), o executivo deve avaliar a importância que teria para ele , em um emprego ideal , uma situação de trabalho

bem definida (orientação para a regra), um emprego estável e pouco estresse no trabalho.

A partir do valor que o executivo atribuiu a essas três questões foi calculado um **índice de aversão à incerteza**, indicando se o executivo possui alta, média ou baixa aversão à incerteza. Ou seja, o índice de aversão à incerteza é calculado por meio da soma dos valores atribuídos aos 3 fatores acima descritos, os quais estão localizados na segunda parte do roteiro da entrevista (valores relativos ao trabalho), itens C, E e F. Cada fator é avaliado pelo executivo que atribuiu uma pontuação de 1 a 5, conforme o fator tenha para ele nenhuma importância (pontuação mínima : 1 ponto), pequena importância (nota 2), importância moderada (nota 3), seja muito importante (nota 4) ou seja extremamente importante (pontuação máxima: 5 pontos). Dessa forma, caso o executivo pontue de forma mínima os três fatores (nota 1 para os três), ele terá um total de três pontos de escore. Caso o executivo pontue de forma máxima os três fatores (nota cinco para os três), ele terá um total de quinze pontos no escore. Quanto menor o escore obtido, menor a aversão à incerteza, ao passo que, quanto maior o escore obtido, maior a aversão à incerteza e mais importante é para o executivo ter pouca tensão ou pouco estresse no trabalho, ter um emprego estável e uma situação de trabalho bem definida. Para análise dos dados, foi considerada a somatória dos valores atribuídos aos três fatores, da seguinte forma:

- de 3 a 6 : baixa aversão à incerteza;
- de 7 a 10 : média aversão;

- de 11 a 15 : alta aversão.

Por exemplo, um dos executivos pontuou essas questões da seguinte forma:

- pouca tensão ou estresse no trabalho foi pontuado como extremamente importante (nota 5),
- situação de trabalho bem definida com claras solicitações e exigências foi classificado como muito importante (nota 4),
- emprego estável foi pontuado como muito importante (nota 4).

No total este entrevistado obteve 13 pontos, indicando possuir alta aversão à incerteza.

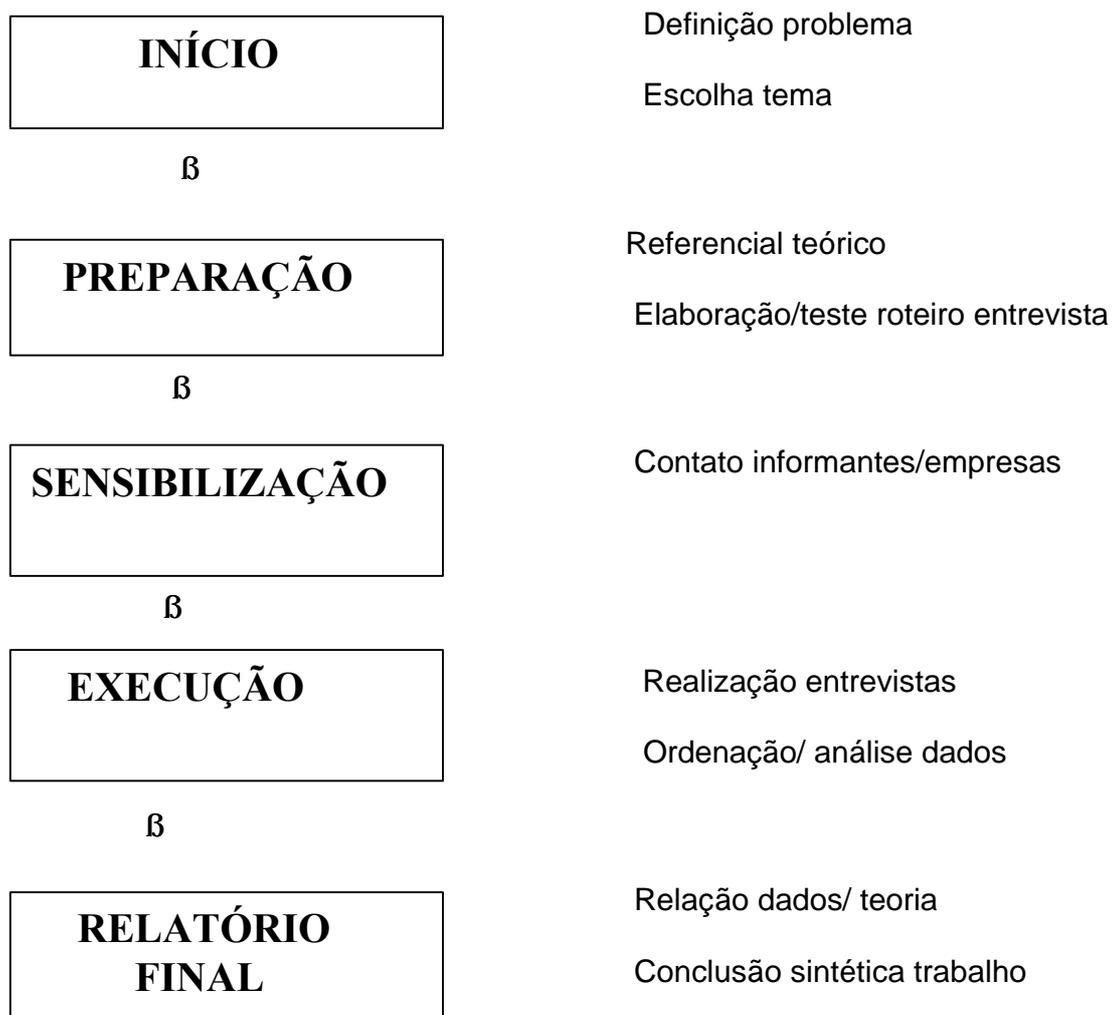
Além disso, na terceira parte de entrevista, a resposta do entrevistado se concorda ou se discorda e por quê das seguintes frases “ o trabalho deveria ser um extensão da casa (...)”, “ a imprevisibilidade e a rapidez das mudanças têm prejudicado o ambiente de trabalho” permite evidenciar uma maior ou menor identificação do mesmo com o trabalho imaginado idealmente como “um segundo lar”, indicando uma maior dificuldade de lidar com o mundo do trabalho imprevisível , impessoal, instável e pouco seguro.

Foram selecionados para este estudo os executivos de empresas de grande porte do ramo industrial a nível nacional e multinacional, representativas da área de estudo, no caso, o Estado de Minas Gerais. Considerando que, no Estado, duas

empresas se destacam em contratação de altos executivos (uma com 84 e outra com 68), estas foram selecionadas e foram entrevistados 15% dos altos executivos, gerentes e diretores de cada empresa. A definição da amostra ocorreu em função do número de executivos que foram disponibilizados para a concessão de entrevistas nas duas empresas, de acordo com negociação prévia com as mesmas, em função das disponibilidades de tempo e presença dos executivos na cidade no período. É importante ressaltar que a agenda desses profissionais é muito turbulenta e se caracteriza pelo excesso de compromissos, o que dificultou o acesso aos mesmos. Várias entrevistas tiveram que ser remarçadas várias vezes, por compromissos, imprevistos, viagens repentinas.

As etapas do processo metodológico da presente pesquisa abrangeram preparação, sensibilização, execução e relatório descritivo, conclusivo, conforme pode ser melhor visualizado na Figura I ( Fluxograma ):

**Figura 1 : Fluxograma das etapas da pesquisa**



Na preparação, foram levantadas todas as correlações teóricas importantes no sentido de se selecionarem as variáveis que seriam estudadas. Houve, ainda, o contato informal com vários executivos, no sentido de compreender melhor a

realidade que seria estudada, buscando-se perceber o discurso reinante, a prática de trabalho, as dificuldades vivenciadas. Na elaboração do roteiro da entrevista foram consultados livros, revistas, jornais, artigos sobre executivos, no sentido de se buscar evidenciar tanto o discurso dominante quanto as diferentes reações aos novos parâmetros do mundo do trabalho. Além disso, foi de grande utilidade o "modelo de pesquisa de valores" proposto por Hofstede (1984) para futuros estudos transculturais. Várias questões contidas no roteiro da entrevista foram coletadas e selecionadas desse modelo.

A seleção das questões para o roteiro levou em conta fundamentalmente a hipótese do trabalho e as variáveis que foram definidas como centrais para este trabalho. O roteiro da entrevista foi previamente testado com 10 executivos de diferentes empresas e, em consequência disso, foram feitas algumas alterações tanto na formulação das questões quanto na própria formatação e tamanho do roteiro. Algumas questões foram retiradas do roteiro original e outras foram acrescentadas ou até modificadas. Na testagem, alguns executivos disseram que algumas questões estavam elaboradas de forma muito tendenciosa. Isso permitiu que alterações fossem feitas e novamente testadas, até chegar-se a um roteiro mais isento e mais fiel aos seus propósitos.

Todas as entrevistas realizadas nessa fase de testagem foram analisadas no sentido de se verificar se as análises eram consistentes, se faziam sentido, se estavam avaliando o que se propunham a analisar. Foi construído, então, paralelo

ao roteiro de entrevistas , um roteiro para análise dos dados, buscando-se evidenciar todas as análises, correlações e conclusões pretendidas com as entrevistas .

Após a definição do roteiro final, houve o processo de sensibilização dos executivos para a pesquisa. Foi de grande importância a intermediação de uma empresa de idiomas (*Must Idiomas*), especializada no treinamento de executivos, que ajudou a selecionar as empresas cujos executivos seriam objetos para a pesquisa, além de fornecer todos os subsídios para que houvesse uma recepção positiva dos respondentes à pesquisa. De fato, de um modo geral, houve uma grande receptividade por parte dos entrevistados. Foi garantido o anonimato tanto dos executivos quanto das empresas envolvidas na pesquisa.

Na fase de execução e coleta de dados, houve uma preocupação em se evitar o local de trabalho, no sentido de se encontrar um ambiente mais neutro e menos sujeito a pressões, já que várias questões da entrevista exigem do entrevistado uma reflexão e avaliação da prática de trabalho. Portanto, grande parte das entrevistas foi realizada na residência do entrevistado ou na própria escola de idiomas, antes ou após o término das aulas.

Ainda nesta fase, houve um árduo trabalho de análise e interpretação dos dados. As análises foram de dois tipos : análise da coerência interna de cada entrevista , em que se procurou evidenciar todas as incoerências e inconsistências

internas em relação a valores, discurso e prática do entrevistado, e análise comparativa, em que se efetivou uma comparação das entrevistas entre si, levando-se em conta variáveis, como origem da empresa (nacional ou multinacional), idade do entrevistado, situação civil, grau de instrução. Levando-se em conta a hipótese do trabalho em questão (evidenciar a existência de uma considerável **aversão à incerteza** entre os executivos), a análise da coerência interna da entrevista foi fundamental no sentido de detectar sentimentos de insegurança, confusão e insatisfação com relação à realidade de trabalho.

Na fase do relatório descritivo-conclusivo, buscou-se uma explanação dos resultados à luz da teoria estudada, dos dados levantados, das variáveis e dos indicadores definidos.

O roteiro da entrevista, na sua versão final, contém quatro partes:

**I) Identificação do entrevistado:** em que são coletadas informações pessoais como idade, sexo, situação civil, tipo de empresa em que trabalha (multinacional ou nacional).

**II) Valores relativos ao trabalho:** em que o entrevistado reconhece os tipos de relacionamento que prefere, o maior ou menor apreço que tem por determinadas relações, coisas ou características da realidade. A checagem desses valores no roteiro da entrevista ocorre quando o entrevistado é convidado a imaginar um

emprego ideal, e quanta importância teria para ele nesse emprego ideal, por exemplo, possuir : tempo para a vida pessoal e familiar, pouco estresse no trabalho, um emprego estável. Ao qualificar a importância de cada um desses fatores, o executivo estará evidenciando os seus valores, aquilo que é mais ou menos importante para ele.

**III) Opiniões e discursos sobre o trabalho:** em que o entrevistado identifica ou expõe a forma como percebe e considera a realidade. Estas opiniões e discursos compõem a terceira parte do roteiro da entrevista e podem ser evidenciados por meio do acordo ou desacordo do executivo com relação a determinadas frases e por meio da questão em que tenta quantificar a importância que atribui a determinados parâmetros do mundo do trabalho na realidade atual, como ser especialista ou generalista, saber lidar com as incertezas. Em cada um dos parâmetros, o executivo deve pontuar se considera o parâmetro extremamente importante, muito importante, de importância moderada, pequena importância ou nenhuma importância. Nessa questão, o executivo estará pontuando a forma como percebe as novas exigências do mundo do trabalho.

**IV) Vida profissional e pessoal:** em que é pesquisada a prática de trabalho do profissional, sua realidade de trabalho. Estas questões compõem a quarta e última parte da entrevista e englobam perguntas relativas à carga horária de trabalho, tempo dedicado à vida pessoal e familiar, expectativa de tempo de trabalho na empresa, satisfação no trabalho, entre outras. Na questão relativa à satisfação no trabalho, vários aspectos relativos ao significado que o trabalho assume

atualmente para o executivo são levantadas , como realização pessoal, motivo de alegria, estressante, angustiante, gerador de dúvidas, gerador de insegurança. O entrevistado deve pontuar, em uma escala de 0 a 10, cada um desses aspectos referentes ao seu trabalho atual. Por exemplo, no quesito realização pessoal, se o entrevistado considera que adquire total realização no seu trabalho, pode dar nota máxima (10) para este fator, ao passo que, se se considera pouco realizado pode dar notas menores.

Para efeito da análise dos dados, considerou-se que :

- as notas de 0 a 3 representam valores baixos;
- as notas de 4 a 6 representam valores médios;
- as notas de 7 a 10 representam valores altos.

Dessa forma, se o executivo deu nota 10 para realização pessoal no trabalho, considera-se que este possui alta realização pessoal no trabalho (nível alto) e, se deu nota 2 para angustiante, considera-se que seu trabalho é pouco angustiante (nível baixo).

A partir desses grupos de questões, o roteiro da entrevista foi elaborado com o objetivo de detectar diversas inconsistências internas que evidenciem:

- **inadequações:** quando o profissional demonstra inadequação entre o que acha que deveria ser enquanto profissional e o que de fato se considera na prática.
- **incoerências:** quando ocorre uma incompatibilidade entre opiniões/discurso e prática ou entre valores e discurso/opiniões, gerando uma dissociação entre o que se fala e o que se pratica ou entre o que preza (valor) e o que fala.
- **problemas:** quando ocorre uma incompatibilidade entre um valor e a situação de trabalho atual/real.

Na análise dos dados de cada entrevista, foi observada a presença de inadequações, de incoerências e de problemas em relação ao trabalho. Dessa forma, pôde-se constatar como o indivíduo se sente ou se situa frente à nova realidade: muito ou pouco adequado, com muita ou pouca incoerência entre discurso e prática ou entre seus valores e seu discurso, com muitos ou poucos problemas em relação à sua prática profissional, muito ou pouco estressado, angustiado. Além disso, o cálculo do índice de aversão à incerteza também serve como parâmetro para perceber a sua adaptabilidade aos novos parâmetros valorativos do mundo de trabalho.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na evolução da humanidade, a incerteza é uma constante, como é constante a luta por prevê-la, superá-la, ser por ela surpreendida e sair vencedor. Mas é como a cabeça de Medusa da mitologia grega: ela revive, volta, toma outros contornos, mas é sempre existente, sempre presente. Nesta sua polarização, a incerteza produz com freqüência um sentimento de aversão, aversão ao desconhecido, aversão à mudança, ao novo, que envolve riscos e exige a busca de novos conhecimentos. Apesar de todas essas características, a incerteza é a mola mestra da evolução, do progresso da ciência, do desenvolvimento da humanidade.

No entanto, a chamada "aversão à incerteza" tem sido combatida, considerada empecilho ao próprio desenvolvimento, pois as tensões, inseguranças, medos, hesitações, retardam, inibem, dificultam e às vezes até impedem o chamado desenvolvimento de filosofias, tecnologias e ciência.

No mundo pós-moderno, em que o conhecimento supera a importância da mão-de-obra e do capital, o domínio e a criação de novos conhecimentos passam a ser

objetivos a serem perseguidos e os empecilhos a seu domínio fazem florescer as aversões ao novo, ao incerto.

As transformações na área empresarial que levaram a novas estruturas contribuíram para dar proeminência à figura do executivo, enquanto grande gestor das mudanças organizacionais. Como os executivos têm vivenciado estas mudanças, quais as dificuldades que sentem, o que o trabalho tem significado para eles e, finalmente, quem são estes executivos e como eles se colocam frente às incertezas é o que os dados a seguir buscam demonstrar.

#### **4.1 Caracterização das empresas e dos executivos**

O presente estudo visa compreender se a aversão à incerteza, dentro do atual mundo do trabalho, é um fator relevante para os executivos brasileiros de empresas de grande porte situadas no estado de Minas Gerais .

A pesquisa voltada para estes executivos definiu, portanto, como variável fundamental a **Aversão à incerteza** (ou tolerância à ambigüidade), porque se considera que esta variável é um fator extremamente crítico para a sociedade brasileira de maneira geral, no que se refere às novas exigências impostas pela globalização no mundo do trabalho, pois um dos principais desafios com o qual os executivos precisam lidar refere-se à imprevisibilidade e à rapidez das mudanças

no ambiente corporativo. A imprevisibilidade é um novo e inevitável parâmetro cultural da sociedade contemporânea. Se nas organizações burocráticas do passado a palavra de ordem era "controle" , hoje a palavra de ordem é "adaptação às mudanças".

A escolha da variável "aversão à incerteza "como fundamental para este trabalho levou em conta as características relacionais da sociedade brasileira apontadas por Matta (2000), em que o autor evidencia que o brasileiro, de maneira geral, valoriza o espaço da casa, das relações pessoais e procura estabelecer no trabalho (espaço público) relações que lhe proporcionem aconchego, segurança e afetividade. Ser colocado em um ambiente imprevisível, inseguro pode ser visto, então, como extremamente ameaçador para o executivo brasileiro.

A busca dessa segurança rebate, muitas vezes, com a lógica da competitividade, da imprevisibilidade e das incertezas que caracterizam o mundo do trabalho na sociedade contemporânea e que têm gerado no nosso país o surgimento de questões ligadas às múltiplas identidades do indivíduo pós-moderno.

No que se refere à análise dos dados, possuir uma alta aversão à incerteza aponta para dificuldades com relação à realidade de trabalho imprevisível, inconstante e instável. Da mesma forma, uma baixa aversão à incerteza denota uma maior tolerância à ambigüidade e uma maior capacidade de adaptação às frenéticas mudanças.

A primeira colocação a ser feita é que não se pode ignorar que o estudo está sendo realizado em Minas Gerais e que a cultura local pode e está sendo embutida no depoimento dos pesquisados. A pouca representatividade da presença feminina entre o público pesquisado (apenas duas mulheres em um total de 23 entrevistados), por exemplo, embora seja um reflexo da cultura brasileira, denuncia uma cultura local extremamente machista

Embora as duas empresas envolvidas na pesquisa possuam muitas similaridades, é importante, entretanto, situar melhor suas realidades, inclusive apontando os seus aspectos centrais e as suas principais diferenças, principalmente em termos de valores (cultura organizacional). No quadro II pode-se ter uma melhor visualização das principais características das duas empresas:

**Quadro II : Caracterização empresa nacional e multinacional - M.G**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>EMPRESA NACIONAL</b>	<b>EMPRESA MULTINACIONAL</b>
Data fundação no Brasil	1942	1976
N.º funcionários	10973 (em 1999)	11.308 (em 1999)
N.º executivos (diretores e gerentes – em Minas Gerais )	84	68
Composição diretoria	quase que exclusivamente por brasileiros	quase que exclusivamente por estrangeiros
Expediente de trabalho diário (em média)	8 a 10 horas	12 a 14 horas
Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com a qualidade do produto</li> <li>- projetos sociais, comunitários e valorização do meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preocupação com a satisfação do cliente</li> <li>- projetos sociais e comunitários</li> <li>- cultura do trabalho como extensão da própria casa</li> </ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assistência médica/odontológica</li> <li>- bolsa-escola</li> <li>- previdência privada para todos os funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assistência médica/odontológica</li> <li>- clube de lazer</li> <li>- previdência privada (só para executivos)</li> </ul>
Políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação resultados</li> <li>- carreira em Y</li> <li>- rodízio de funções(<i>Job rotation</i>)</li> <li>- plano carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação resultados</li> <li>- plano carreira</li> </ul>
Investimentos em treinamento	78 horas de treinamento por ano para cada funcionário	80 horas de treinamento por ano para cada funcionário

De acordo com o depoimento de uma funcionária que trabalhou por 4 anos na empresa nacional e hoje trabalha por 4 anos na empresa multinacional, as duas empresas possuem um alto investimento em treinamento, além de modernos sistemas de gestão de pessoal. O expediente de trabalho na empresa multinacional, entretanto, segundo o seu depoimento, é muito mais extenso e o volume de serviço é muito maior, não sobrando tempo para nada, nem para ir ao médico. Além disso a entrevistada ressalta que o nível de estresse no trabalho na empresa multinacional é extremo, tudo isto resultando em uma baixa qualidade de vida.

De acordo com o seu depoimento,

" Depois de dois anos trabalhando nessa empresa, já estou com problemas de pressão alta "

Apesar do alto nível de tensão e estresse no trabalho, a empresa multinacional possibilita uma maior grau de participação nas decisões do que a empresa nacional. De acordo com a entrevistada, essa feição mais democrática da empresa multinacional também gera um maior grau de responsabilidade .

Uma característica da cultura organizacional da empresa multinacional que merece ser levada em consideração no presente estudo refere-se ao seu caráter pouco organizado . Vários funcionários da empresa multinacional disseram que a

maior adaptação que tiveram que fazer ao entrar para a empresa refere-se à convivência com a falta de planejamento, com a desorganização interna, com as mudanças repentinas e constantes.

Um dos entrevistados desabafa:

" Acho que aqui existe uma indisciplina, Tudo muda a toda hora. Isso incomoda muito."

Esse caráter desorganizado da empresa multinacional talvez tenha contribuído, de alguma forma, para dar contornos especiais à adaptação dos executivos à realidade mutável do ambiente de trabalho

O corporativismo foi um outro fator muito citado pelos executivos das duas empresas, principalmente os da empresa nacional. Esse aspecto foi considerado de forma negativa pelos entrevistados, já que estes avaliam que os diferentes grupos de poder dentro da organização levam tanto a competições depreciativas quanto à prevalência de laços de amizade e simpatia ao invés da competência. Matta (2000) já havia denunciado em seus estudos este aspecto relacional da cultura brasileira: levar para a rua (espaço público e de trabalho) as relações afetivas e de apadrinhamento.

Outro aspecto muito citado pelos executivos no que se refere à cultura organizacional das empresas diz respeito ao conservadorismo. Os entrevistados, de maneira geral, consideram as empresas em questão muito conservadoras. No caso da empresa multinacional o aspecto mais relevante refere-se ao machismo, pois além da pouca presença de mulheres nos cargos de chefia, os principais benefícios que a empresa concede aos funcionários, no caso de funcionária do sexo feminino, não são extensivos aos seus dependentes. Ou seja, no caso do funcionário do sexo masculino, a assistência médico-odontológica é extensiva aos dependentes (mulheres e filhos). Já a mulher não pode incluir nem marido nem filhos como dependentes. Deve-se partir do pressuposto tradicional de que a mulher não é a chefe da família e o homem é quem deve ser responsável por proporcionar esses benefícios à prole.

No caso da empresa nacional, os executivos percebem que a empresa é muito paternalista. Esse aspecto vem sofrendo alterações, de acordo com a percepção dos entrevistados. Ou seja, os entrevistados percebem que a empresa vem tentando romper com esse antigo paradigma.

Uma outra característica muito citada pelos executivos da empresa nacional refere-se à lentidão e à morosidade no processo decisório de maneira geral. Foi considerado pelos entrevistados que o processo de ruptura dos aspectos burocráticos da empresa ainda está se efetivando e isso talvez ainda torne a empresa pouco ágil. A morosidade da empresa, inclusive, pode estar imprimindo

um ritmo mais lento na própria adaptação dos executivos à mudança. Em contrapartida, a empresa multinacional parece possuir um ritmo muito mais frenético, o que pôde ser confirmado pelo depoimento de muitos entrevistados.

Esses aspectos culturais das duas empresa são muito relevantes para o estudo em questão e precisam ser sempre lembrados.

No que se refere ao perfil dos entrevistados, o quadro abaixo permite visualizar melhor as características dos executivos das duas empresas.

**Quadro III - Identificação dos entrevistados ( % )**

IDENTIFICAÇÃO		EMPRESA NACIONAL	EMPRESA MULTINACIONAL	TOTAL PESQUISADOS
IDADE	20 A 30	11,0	—	5,0
	30 A 50	67,0	90,0	74,0
	MAIS DE 50	22,0	10,0	21,0
TOTAL		100,0	100,0	100,0
SEXO	MASCULINO	100,0	99,0	91,0
	FEMININO	—	1,0	9,0
TOTAL		100,0	100,0	100,0
NÍVEL INSTR.	GRADUAÇÃO	33,0	—	16,0
	ESPECIALIZAÇÃO	56,0	80,0	68,0
	MESTRADO	11,0	20,0	16,0
TOTAL		100,0	100,0	100,0
TEMPO EMPRESA	ATÉ 5 ANOS	33,0	20,0	26,0
	5 A 10 ANOS	11,0	30,0	21,0
	10 A 15 ANOS	—	20,0	10,0
	15 A 20 ANOS	11,0	10,0	11,0
	MAIS DE 20 ANOS	45,0	20,0	32,0
TOTAL		100,0	100,0	100,0

É importante destacar que todos os entrevistados são brasileiros, o que faz com que a cultura brasileira esteja bem refletida no discurso dos mesmos. Como pode ser observado no Quadro III, a grande maioria (74%) possui a idade de 30 a 50 anos e quase todos pertencem ao sexo masculino (apenas dois entrevistados são do sexo feminino). Essa prevalência de executivos do sexo masculino apenas

acompanha a tendência de discriminação sexual da mulher no trabalho no país, principalmente em cargos executivos.

A quase totalidade dos entrevistados possui especialização, sendo o mestrado e a graduação inexpressivos. Apenas um executivo da empresa nacional possui mestrado, ao passo que nenhum executivo da empresa multinacional possui apenas graduação. Torna-se evidente que na empresa multinacional as exigências quanto ao nível de escolaridade são maiores.

Embora possuir um mestrado esteja sendo colocado como fundamental para o executivo na atualidade, na prática isso está longe de ser realidade. Entretanto, a pressão no mercado de trabalho e a exigência colocada a todo momento certamente devem ocasionar nos executivos um sentimento de inadequação. Embora os mesmos percebam que precisam de maiores níveis de escolaridade para se adequarem ao novo perfil de trabalho, há o problema muito apontado de escassez de tempo, pelas enormes demandas de trabalho e pela carga horária extensa.

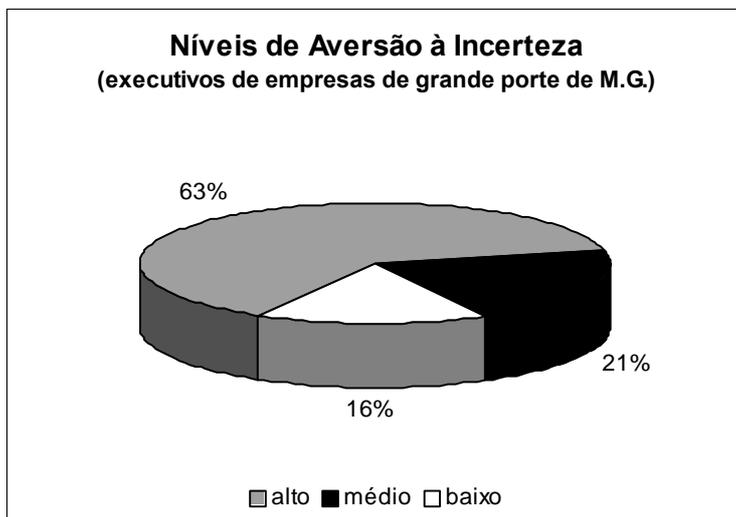
No que se refere ao tempo de serviço, a maior incidência é de executivos com mais de 20 anos de serviço, sendo que a empresa nacional possui os funcionários com mais tempo de casa. Esse dado é coerente com a alta expectativa dos executivos da empresa nacional de permanecerem na empresa até a aposentadoria, mesmo porque estes valorizam um emprego estável, conforme

será apontado posteriormente. De qualquer forma, é importante observar que o perfil dos executivos nas empresas estudadas refere-se a profissionais com muita experiência e tempo de casa.

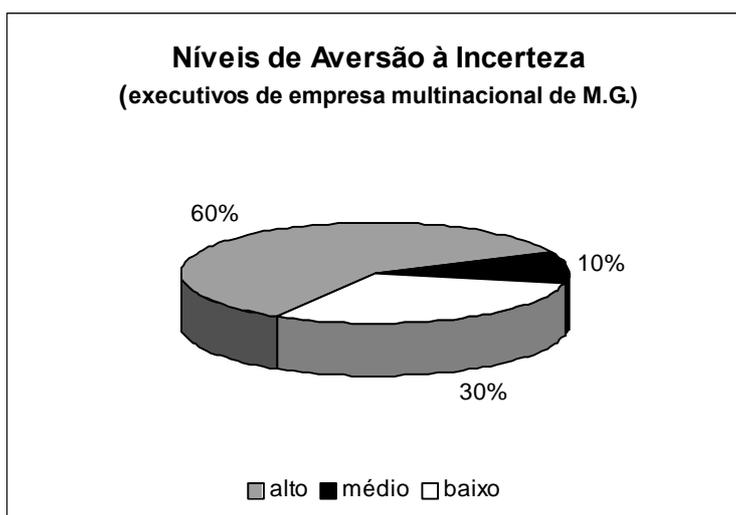
## **4.2 Os níveis de aversão**

Os executivos em estudo apresentam, de forma geral, alto nível de aversão à incerteza (63%), sendo que os executivos da empresa nacional apresentaram mais aversão do que os da empresa multinacional. É importante lembrar, entretanto, que a cultura organizacional da empresa multinacional caracteriza-se por uma menor estruturação das atividades, menos planejamento, mais retrabalho, mais próprios do ambiente de imprevisibilidade. Talvez pelo fato dos executivos da empresa multinacional estarem mais acostumados a esse tipo de situação caótica, tenha sido mais fácil a sua adaptação às incertezas. As Figuras II, III e IV permitem uma melhor visualização da representação do nível de incerteza para cada categoria.

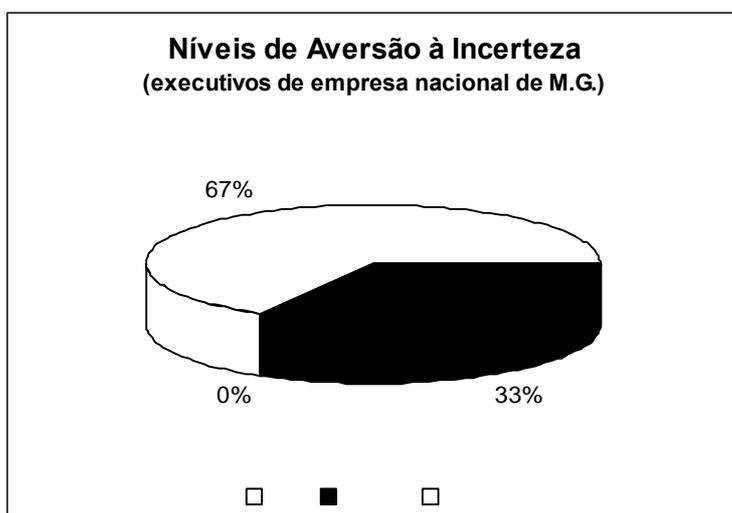
**Figura II - Níveis de Aversão à Incerteza em executivos de empresas de grande porte**



**Figura III - Níveis de Aversão à Incerteza em executivos de empresa multinacional**



**Figura IV - Níveis de Aversão à Incerteza em executivos de empresa nacional**



O Quadro IV permite uma melhor visualização nos dois grupos de executivos, da incidência dos três indicadores de aversão à incerteza, que são orientação para a regra, pouco estresse no trabalho e estabilidade de emprego .

Quadro IV - Indicadores de aversão à incerteza em executivos empresa nacional e multinacional (%)

INDICADORES	EXECUTIVOS EMPRESA NACIONAL	EXECUTIVOS EMPRESA MULTINACIONAL
ORIENTAÇÃO PARA REGRA ( FORTE)	58,0	80,0
VALORIZAÇÃO POUCO ESTRESSE	58,0	40,0
VALORIZAÇÃO EMPREGO ESTÁVEL	85,0	60,0

- **orientação para a regra:** pode ser definida como a preferência por situações bem definidas, com pouca ambigüidade. Enquanto 80% dos executivos da empresa multinacional apresentaram forte orientação para a regra, na empresa nacional esse indicador foi encontrado de forma acentuada em 58% dos entrevistados. Vários executivos reclamaram da falta de planejamento, da falta de organização, do não cumprimento dos cronogramas, do caráter pontual das ações, do ambiente caótico de trabalho, da prevalência de decisões intuitivas. Ou seja, a necessidade de um trabalho estruturado, ordenado, pouco ambíguo tem sido relevante para essa população, indicando forte orientação para a regra.

- **estresse no trabalho:** enquanto na empresa nacional 58% dos executivos valorizam um emprego com pouco estresse, na empresa multinacional apenas 40% dos executivos revelam que “pouco estresse” é um fator importante para eles. Isso pode indicar que os executivos da multinacional, acostumados a maiores níveis de estresse, já tenham se adaptado melhor a ele, incorporando-o à sua realidade. Isso pode ser observado pelo depoimento de alguns entrevistados da empresa multinacional:

“ estresse é gostoso.”

“ estresse faz parte da minha vida , não sei viver sem adrenalina.”

“ estresse é estimulante.”

Este discurso de incorporação do estresse à realidade não se observa nos executivos da empresa nacional. Isso pode ser reflexo da influência da cultura da empresa na percepção que os membros da organização têm acerca do meio ambiente organizacional. Na empresa multinacional, além do expediente de trabalho ser bastante superior ao da empresa nacional, existe uma grande queixa dos funcionários com relação à desorganização interna, gerando muito retrabalho. Todos esses fatores altamente estressantes podem contribuir para a criação de um discurso favorável ao estresse, como mecanismo mesmo de adaptação dos funcionários à realidade adversa.

- **estabilidade no emprego:** é valorizada por 60% dos executivos da empresa multinacional e por 85% dos executivos da empresa nacional. É importante observar que de fato a grande maioria (80%) dos executivos da empresa nacional pretende continuar na empresa até se aposentar. Em contraposição, só 20% dos executivos da empresa multinacional pretendem continuar na empresa até se aposentarem. É importante considerar aqui que o discurso da estabilidade não é bem visto na atualidade. Dessa forma, afirmar a intenção de permanecer na empresa até se aposentar não é bem visto no mercado de trabalho. O que tem sido valorizado na atualidade é a empregabilidade, ou seja, a capacidade do profissional de ser empregável, não o emprego estável.

Na empresa multinacional, o fator mais expressivo para a composição do alto índice de aversão à incerteza refere-se à forte orientação para a regra. Tendo sido

a empresa multinacional caracterizada por vários executivos como eminentemente caótica e desorganizada, esta forte orientação para a regra deve constituir-se em um dos fatores que mais causam estresse nesses profissionais. O fato deste fator ter sido mais acentuado no discurso dos entrevistados pode ser decorrência, entre outras coisas, de uma realidade de trabalho bastante ambígua, que gera muito incômodo e faz com que a necessidade de uma maior clareza, definição e estruturação do trabalho seja mais acentuada.

No caso da empresa nacional, o fator mais expressivo para a composição do índice de aversão à incerteza referiu-se à valorização da estabilidade. 85% dos entrevistados da empresa nacional valorizam um emprego estável. A estabilidade é, portanto, um fator muito importante para os executivos da empresa nacional. É interessante notar que essa valorização da estabilidade vai de encontro aos novos paradigmas do mundo do trabalho. Apesar disso, os executivos assumiram possuir tais valores, revelando uma certa sinceridade ou pouco conhecimento das novas exigências, o que parece ser pouco provável, já que, em várias questões da entrevista, o discurso hegemônico da modernidade revela ter sido muito bem assimilado.

Outro aspecto interessante é que, embora a maioria dos entrevistados considere que, ser um profissional generalista, atualmente, é mais importante do que ser um profissional especialista, 58% se define mais como um especialista ou um profissional que entende profundamente da sua área de atuação do que como um

generalista, em que se ressalta o conhecimento diversificado. Hofstede (1984) evidenciou em suas pesquisas que a crença nos especialistas é característico dos países com alta aversão à incerteza. Ficou claro nas entrevistas realizadas que os profissionais entrevistados sentiam-se bem definindo-se como “profissionais que entendiam profundamente do que faziam”, evidenciando que “ser especialista” ainda é muito valorizado pelos executivos em estudo.

Apesar dos executivos possuírem alta aversão à incerteza, eles sabem que lidar com as incertezas e com o estresse são fatores fundamentais no novo mercado de trabalho. pois todos, sem exceção, consideraram de muito importante a extremamente importante para o executivo hoje saber lidar com essa nova realidade. Esse descompasso entre as exigências do mercado de trabalho e a prática de trabalho destes profissionais certamente gera sentimentos de inadequação e insegurança.

Torna-se evidente, nas entrevistas realizadas, alguns aspectos incoerentes que revelam que o profissional tem um discurso manifesto, que muitas vezes vai de encontro ao que ele mais valoriza ou preza. Embora o índice de aversão à incerteza tenha sido alto entre os executivos, indicando uma dificuldade para lidar com situações ambíguas, incertas e imprevisíveis, 68% dos entrevistados discordam da afirmação de que “a imprevisibilidade e a rapidez das mudanças têm prejudicado o ambiente de trabalho”. Quanto a essa questão, alguns depoimentos são muito ilustrativos:

“ Eu acho que as coisas mudam e isso não altera em nada o ambiente de trabalho. As pessoas se preparam para a mudança, é muito salutar”.

“ A imprevisibilidade não atrapalha, só ajuda a crescer”.

“ Acho que as mudanças são dinâmicas e rápidas e agregam valor ao resultado, são positivas”.

“ É a imprevisibilidade que deixa o trabalho gostoso”.

“ É a imprevisibilidade que traz oportunidade, permite o novo, traz desafios”.

Pelo depoimento dos entrevistados, parece que a adaptação às mudanças tem sido muito tranqüila. Ou seja, o discurso está muito diferente da prática de trabalho permeada por insatisfações, frustrações e insegurança.

Alguns poucos entrevistados chegam a reconhecer as dificuldades da nova dinâmica do mundo do trabalho:

“ Acho que a imprevisibilidade tem prejudicado o ambiente de trabalho porque a maior parte das pessoas não assimilou a nova

dinâmica e isso gera muita insegurança e inquietude”.

“ A imprevisibilidade prejudica. As empresas não têm planejamento nem estratégia. Isso gera muito retrabalho”.

Outro dado interessante refere-se à questão sobre a instabilidade no emprego. Quarenta e oito por cento (48%) dos entrevistados concordam com a frase “a instabilidade no emprego é muito importante porque estimula o profissional a se superar sempre”. Esse discurso da empregabilidade, ao invés da estabilidade, parece que foi muito bem absorvido, pois os profissionais chegam a dizer:

“A instabilidade é muito boa. Você não pode pensar que é uma pessoa garantida. Você “faz” o seu emprego.”

“ Estar sujeito a uma situação de não-equilíbrio é bom.”

“ A concorrência faz bem. Te deixa sempre em alerta.”

“ Não existe emprego eterno e sim empregabilidade.”

“ Os profissionais precisam ser estimulados. Estabilidade gera comodismo.”

A questão básica é : por que profissionais que ainda valorizam o emprego estável possuem um discurso tão em prol da instabilidade? Por que o discurso e as justificativas são tão parecidas? Parece que o discurso dominante foi muito bem absorvido, sem ocorrer, entretanto, uma mudança real na escala de valores dos indivíduos .

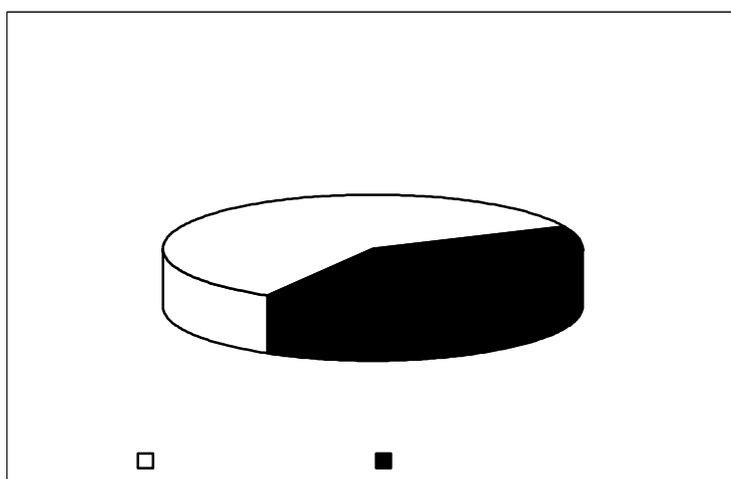
### **4.3 O executivo e o trabalho**

Na tentativa de analisar a realidade de trabalho do executivo, vários fatores foram considerados, como a carga horária de trabalho, o valor que os mesmos atribuem a ter tempo para a vida pessoal e familiar, os problemas de saúde relacionados ao estresse no trabalho, a prática de exercícios físicos. Pela análise destes fatores, tornaram-se claros aspectos importantes que se referem à qualidade de vida dos executivos estudados.

A carga horária de trabalho dos executivos é notadamente extensa. A maioria dos executivos da empresa multinacional (60%) trabalham acima de 12 horas por dia. Já na empresa nacional, a carga horária é bem menor, em torno de 10 horas por dia. Essa carga horária nitidamente superior na empresa multinacional pode ser reflexo do aspecto caótico e desorganizado da empresa, de acordo com a caracterização dos próprios entrevistados, gerando muito retrabalho. A menor carga horária diária encontrada na empresa multinacional é de 11 horas, ao passo

que na empresa nacional a menor carga horária é 9 horas. Nas duas figuras abaixo, torna-se clara a diferença de carga horária entre as duas empresas.

Figura V - Carga horária diária de trabalho em executivos de empresa multinacional



**Figura VI : Carga horária diária de trabalho em executivos de empresa nacional**



Essa carga horária extensa torna-se problemática quando se analisa a importância que os executivos atribuem a um emprego que lhes proporcione “tempo para a vida pessoal e familiar”. A quase totalidade dos executivos entrevistados valoriza um emprego em que possam ter tempo para se dedicar à família e ao lazer. Na prática, entretanto, a extensa carga horária faz com que eles possuam pouquíssimo tempo livre. Quase todos os entrevistados consideram o tempo que possuem para a vida pessoal e familiar insuficiente.

Entretanto, embora quase todos valorizem esse tempo livre, vários reconhecem que não saberiam mais o que fazer se tivessem mais tempo disponível. Um entrevistado chegou a afirmar:

“Tenho pouco tempo livre, mas foi opção minha.

Deixei de gostar do lazer. Trabalhei tanto que fui secando.”

Outros disseram ainda:

“ Não tenho tempo para a minha vida pessoal e familiar.

Foi uma opção minha. Mas eu paguei um preço alto.

Hoje são os meus filhos que não fazem questão de ficar comigo.”

“Gostaria de participar mais da vida dos meus filhos, praticar esporte.”

“Não consigo mais me ver com tempo livre.”

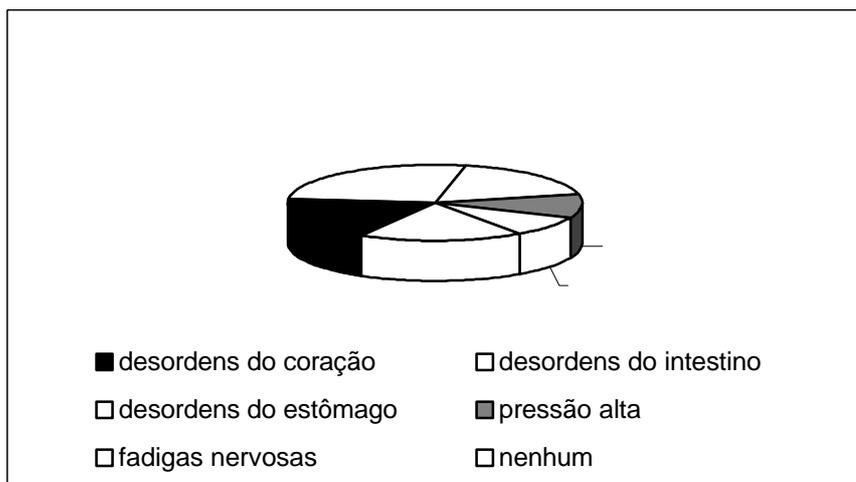
No que se refere ao nível de estresse, constata-se que o trabalho é considerado altamente estressante pela grande maioria dos executivos. Além disso, 63% dos entrevistados reconhecem apresentar problemas de saúde decorrentes de situações estressantes vivenciadas no trabalho. Observa-se que os problemas de saúde citados nos tratados sobre a questão como os mais freqüentes (França e Rodrigues, 1996) são também os de maior incidência nos dados levantados na presente pesquisa: desordens do intestino, do estômago (úlcera e gastrite) e pressão alta. Um dos entrevistados relata:

“Estou com problemas de pressão alta. Descobri por acaso.

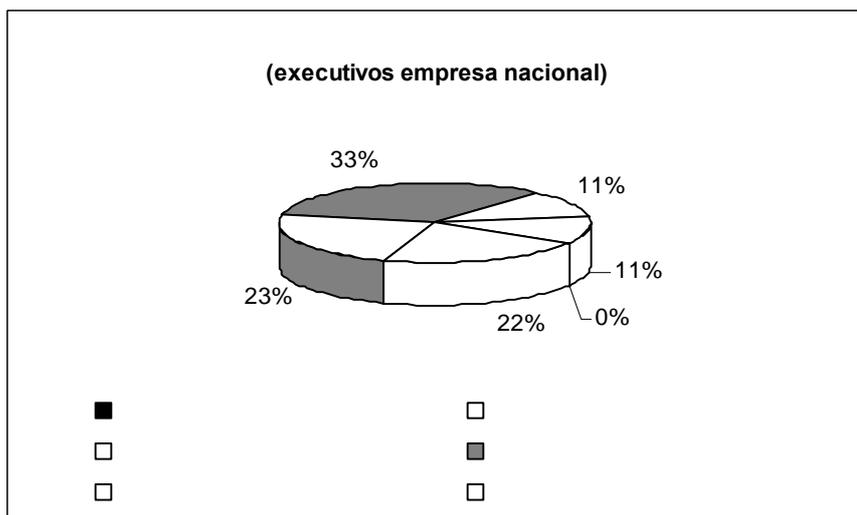
Não tenho tempo para ir ao médico.”

Nas figuras VII e VIII, pode ser evidenciada a incidência de problemas de saúde relacionados ao trabalho por categoria de executivo.

Figura VII : Problemas de saúde relacionados ao trabalho em executivos de empresa multinacional



**Figura VIII : Problemas de saúde relacionados ao trabalho em executivos de empresa nacional**



Quanto à prática de exercícios físicos, os executivos de maneira geral (68%) não praticam nenhum tipo de atividade física. No quadro abaixo, pode-se observar que a variação referente à prática de exercícios físicos nos executivos das duas empresas é muito pequena.

Quadro V: Prática de exercícios físicos\* em executivos empresa multinacional e nacional (%)

PRÁTICA DE EXERCÍCIOS FÍSICOS	EXECUTIVOS MULTINACIONAL	EXECUTIVOS NACIONAL
SIM	30 %	33 %
NÃO	70 %	67 %

\* no que se refere à prática de exercícios físicos, considerou-se a periodicidade mínima de 3 (três) vezes por semana.

A maior parte dessa categoria atribui esta situação à falta de tempo e demonstra sentir uma certa frustração com essa realidade. Alguns declaram que pretendem começar em breve, outros afirmam:

“ Tento, mas não consigo . Por falta de tempo.”

“ Pretendo começar a fazer natação, só não sei se dá para continuar e nem quanto tempo dura.”

Percebe-se, entretanto, que, apesar da pouca atenção dada à saúde, há grande preocupação com essa realidade. Ter pouca qualidade de vida é um aspecto que realmente incomoda. Afinal de contas, em termos de paradigma, está sendo valorizado o executivo que, apesar de trabalhar muito, consegue conciliar vida

pessoal e trabalho. Essa conciliação vida pessoal/ familiar e trabalho é um valor do mundo do trabalho muito considerado atualmente e que certamente deve exercer uma grande pressão no sentido de busca de uma adequação ao ideário profissional.

Na prática, percebe-se claramente que essa conciliação trabalho / vida pessoal não tem ocorrido e tem ocasionado muita frustração, como pode ser evidenciado em alguns depoimentos:

“ O que eu gostaria é de ter mais qualidade de vida.”

“ Acho que os executivos estão vivendo tudo isso com muito sofrimento: nos altos escalões eu vejo filhos drogados, desmiolados, pais separados, famílias desestruturadas. Não quero isso para mim.”

“ Qualidade de vida eu não tenho nenhuma.”

Pela análise do quadro abaixo, é possível uma maior compreensão da forma como os executivos se sentem em relação ao atual trabalho.

Quadro VI: Significado atual do trabalho em executivos de empresa multinacional e nacional - (%)

ASPECTOS DO TRABALHO	EXECUTIVOS MULTINACIONAL			EXECUTIVOS NACIONAL		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	ALTA
REALIZAÇÃO PESSOAL	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
MOTIVO DE ALEGRIA	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
ESTRESSANTE	0,0	10,0	90,0	0,0	11,0	89,0
ANGUSTIANTE	70,0	30,0	0,0	67,0	11,0	22,0
DESAFIANTE	0,0	10,0	90,0	0,0	23,0	77,0
GERADOR DE DÚVIDAS	10,0	10,0	80,0	22,0	11,0	67,0
GERADOR INSEGURANÇA	80,0	0,0	20,0	33,0	33,0	34,0
ESPAÇO RELAÇÕES AMIZADE	0,0	30,0	70,0	0,0	0,0	100,0

Como pode ser observado no Quadro VI, apesar da grande insatisfação com relação à baixa qualidade de vida, quando o entrevistado é solicitado a classificar o nível de realização pessoal e o nível de alegria no seu trabalho, as respostas são intrigantes. Todos os entrevistados, sem exceção, disseram que possuem alta realização no trabalho (100%) e que o trabalho é, sem dúvida, motivo de muita alegria. Essas respostas revelam, no mínimo, uma grande incoerência, uma vez que o trabalho, no caso em questão, foi relacionado, de maneira geral, a uma baixa qualidade de vida.

Com relação ao estresse no trabalho, 90% dos executivos da empresa multinacional e 89% dos executivos da empresa nacional consideraram o trabalho altamente estressante. Esse é um dado importante, pois, conforme já foi abordado anteriormente, o estresse é uma experiência subjetiva: se você pensa que está

abaixo do estresse, você está abaixo do estresse. A mesma situação pode ser considerada altamente estressante para um entrevistado e não ser para outro.

Dessa forma, se os entrevistados apresentam alto estresse no trabalho, é porque eles se sentem dessa forma frente à nova realidade de trabalho. Isso nos leva a perceber que a situação de trabalho não tem sido tão prazerosa, mas sujeita a muita tensão e incômodo.

Constata-se, portanto, que existe um discurso de grande realização pessoal e alegria no trabalho e uma realidade de insatisfação. Essa incoerência revela um estado de confusão : o que é dito não corresponde à prática. Fica evidente uma dissociação discurso/ prática, que pode constituir-se em um dos aspectos da tão falada “crise de identidade” que assombra os profissionais na sociedade contemporânea. Essa dissociação gera múltiplas identidades, ocasionadas pelos contrastes culturais com a cultura de origem. O processo de globalização, de fato, faz emergir novas identidades, novos valores, novos hábitos, tornando o indivíduo inseguro acerca da sua própria integridade. Velho (1999) ressalta que o sujeito pós-moderno vem adquirindo uma identidade cada vez mais fragmentada. O sujeito passa a ser composto não apenas de uma, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas. Isso é bem evidente nos dados levantados, porque o discurso dos executivos é marcado por várias contradições. O sentido de “caos” indica uma falta de referência e revela a necessidade de uma nova organização.

Um outro aspecto é que o trabalho tem sido altamente gerador de dúvidas para 80% dos executivos da empresa multinacional e para 67% dos executivos empresa nacional. Talvez essa diferença de percentual ocorra porque, tudo indica, pelo depoimento dos entrevistados, que, na empresa multinacional, exista um maior número de demandas, gerando mais dúvida e confusão nos profissionais.

Com relação ao trabalho ser considerado angustiante, observa-se que 22% dos executivos empresa nacional assumem que o trabalho tem sido altamente angustiante, enquanto nenhum executivo da multinacional o percebe dessa forma. É possível que esse maior nível de angústia dos entrevistados da empresa nacional esteja correlacionado aos maiores níveis de aversão à incerteza que esses mesmos profissionais apresentaram.

Um outro aspecto a ser observado refere-se ao sentimento de que o trabalho é gerador de insegurança. A maior parte dos entrevistados da empresa multinacional (80%) não considera que o trabalho seja "gerador de insegurança".

No caso da empresa nacional, os entrevistados consideram que o trabalho gera uma insegurança de nível médio (33%) a alto (34%). Esse sentimento de que o trabalho gera insegurança, bem mais evidente nos executivos da empresa nacional, relaciona-se intimamente com a maior valorização que estes profissionais atribuem à estabilidade no emprego, já apontada anteriormente.

Valorizar a estabilidade de emprego diante de uma realidade de trabalho instável e frente à nova realidade de escassez de emprego, certamente, gera muita insegurança nestes profissionais. Por outro lado, assumir que o trabalho gera insegurança indica um maior nível de consciência das próprias dificuldades, o que não parece acontecer, de maneira geral, com os executivos da empresa multinacional, que parecem ser menos autocríticos, possuindo um discurso que tende a ressaltar apenas seus aspectos positivos.

No que se refere ao aspecto de desafio, o trabalho foi considerado altamente desafiante pela grande maioria dos entrevistados. Enquanto 90% dos entrevistados da empresa multinacional considerem seu trabalho desafiante, 77% dos executivos da empresa nacional o consideram dessa forma. Talvez esse maior nível de desafio sentido pelos executivos da multinacional esteja relacionado a uma maior complexidade da empresa e a um sistema de trabalho mais caótico e imprevisível, o que certamente requer um alto grau de empenho e traz grandes desafios aos profissionais.

É importante ressaltar que esse aspecto desafiante do trabalho é altamente valorizado pelos executivos, que chegam a dizer:

“Desafio é o que me move.”

“ Pelo desafio, tudo o mais vale a pena”

Levando-se em conta que um dos paradigmas do mundo do trabalho refere-se a “saber lidar com os desafios”, sendo altamente valorizado no mercado o profissional que aceita correr riscos, constata-se que houve uma assimilação, pelo menos a nível de discurso, dessa nova exigência, pois uma situação de trabalho rotineira não é valorizada na atualidade.

Esse discurso de valorização do trabalho altamente desafiante pela grande maioria dos entrevistados, porém, merece ser melhor avaliado, pois revela algumas incoerências. Isso porque um trabalho mais estruturado e ordenado constituiu a preferência de 65% dos entrevistados. Ou seja, a grande maioria dos entrevistados prefere situações de trabalho ordenadas e previsíveis ao invés de situações de trabalho pouco estruturadas e desordenadas. Levando-se em conta a cultura organizacional brasileira, caracterizada pela valorização do espaço da casa (seguro, previsível e aconchegante) pode-se compreender melhor esta preferência por situações de trabalho mais ordenadas e estruturadas. De acordo com Matta (2000), no Brasil, o espaço da casa, altamente valorizado, contrapõe-se ao mundo do mercado caótico, instável e imprevisível (considerado de forma negativa pela sociedade brasileira).

Embora, no discurso, os entrevistados, em sua grande maioria, não identifiquem o trabalho com a casa, 42% dos entrevistados concordam com a afirmação de que o trabalho deveria ser uma extensão da casa. Talvez o que ocorra aqui é o que Velho (1999) denominou como “tentativa de englobamento”, em que a rua (e o

consequente espaço de trabalho) passa a ser englobada no mundo da casa, do familiar, do previsível, da segurança.

Essa tentativa de tornar o trabalho um espaço afetivo e relacional é evidente. A grande maioria dos entrevistados (80%) espera encontrar no trabalho relações pessoais e de amizade e só 7% não consideram isso importante. Percebe-se novamente que o código da casa (espaço de amor, carinho e consideração) é muito bem considerado no país.

No próprio discurso dos entrevistados, constatam-se insatisfações com relação à atual situação de trabalho, cada vez menos estruturada e previsível:

“ As decisões são cada vez menos baseadas em números e cada vez mais intuitivas, resolvidas emocionalmente. E isso é muito complicado.”

“ O que em incomoda é a falta de planejamento da empresa. Os cronogramas não são cumpridos.”

“ Esse negócio de mudar tudo a toda hora incomoda muito.”

Embora seja fundamental para a empresa uma certa estruturação para lidar com as incertezas, o novo paradigma remete a uma realidade eminentemente caótica .

Talvez as empresas ainda não tenham encontrado um ponto de equilíbrio entre a realidade de imprevisibilidade e de incerteza e a necessidade de aprendizagem permanente que caracterize uma verdadeira organização que aprende (*learning organization*). E talvez os próprios membros das organizações ainda estejam buscando a segurança e a ordenação que o antigo paradigma gerencial oferecia. O que é evidente é que existe um grande descompasso e uma grande insatisfação que rondam o mundo do trabalho.

No que se refere aos fatores que causam estresse no profissional, as Figuras IX e X permitem evidenciar quais foram os fatores estressantes levantados pelos entrevistados das duas empresas.

**Figura IX - Fatores estressantes em executivos de empresa multinacional**



**Figura X - Fatores estressantes em executivos de empresa nacional**



Como pode ser observado nas Figuras IX e X, a escassez de tempo foi considerada um fator altamente estressante para os executivos das duas empresas, pois, apesar da alta carga horária de trabalho, a sensação que os executivos têm é que o tempo não é suficiente, já que as demandas são imensas.

Uma entrevistada desabafa:

“O que realmente me estressa é ter que fazer mil coisas ao mesmo tempo.”

O excesso de demandas , além de ser um fator altamente estressante, gera muita confusão, pois o trabalho foi considerado, pela grande maioria, conforme já apontado anteriormente, como altamente gerador de dúvidas.

Essa sensação de que o tempo é escasso tem a ver com a compressão do espaço e do tempo ocasionada pela globalização. De acordo com diversos autores, entre eles Ianni (1999), isso gera no indivíduo a impressão de que o mundo é menor, de que as distâncias são mais curtas, de que o tempo está passando rápido demais.

Outro fator estressante muito apontado pelos executivos refere-se à dificuldade de motivar e gerar comprometimento nas equipes (exercício de liderança). Isso aponta para outra inadequação e revela que a dificuldade para lidar com a nova realidade é um fator altamente estressante, pois a mudança no papel da liderança é muito marcante na atualidade. Se a liderança antes estava diretamente relacionada ao cargo gerencial ocupado, hoje a liderança tornou-se fluida e flexível. O gerente precisa atuar como líder, esta é uma exigência. A liderança não vem com o cargo, precisa ser conquistada, para que gere real comprometimento da equipe.

Ter que atuar como verdadeiro líder, entretanto, exige do gerente a aquisição de novas habilidades. E torna-se claro, pelas entrevistas realizadas, que adquirir essas novas habilidades tem se revelado um fator de estresse relevante no

mundo do trabalho. O processo de aquisição dessas novas habilidades está em construção e isso evidentemente gera muita tensão e insegurança nos profissionais.

Observa-se que o exercício de liderança tem sido mais estressante para os executivos da empresa multinacional, o que pode significar que os novos conceitos de liderança estejam mais em funcionamento nesta empresa, o que evidentemente traz novos desafios aos profissionais.

O " jogo de poder "como fator estressante foi apontado por 15% dos executivos da empresa multinacional, revelando ser um aspecto cultural da empresa em questão.

Os executivos da empresa nacional não apresentaram esse fator.

Por outro lado, a imprevisibilidade foi apontado como um fator gerador de estresse, apenas para os executivos da empresa nacional, reafirmando a maior dificuldade desses profissionais de lidar com as incertezas do mundo do trabalho.

No que se refere ao retrabalho, ou seja, ter que fazer o mesmo trabalho várias vezes, esse ítem foi apontado como fator estressante por 23% dos entrevistados da multinacional e por 10% da nacional. Este retrabalho foi muitas vezes definido como "os erros que se repetem" e a maior incidência desse tipo de fator nos profissionais da empresa multinacional coincide com aspectos culturais caóticos e

com a desorganização interna apontada pelos seus funcionários. Um dos entrevistados deu o seguinte depoimento:

“A organização para a qual eu trabalho não planeja,  
não aprende com os erros, não é uma organização que aprende.  
Tudo é desorganizado e tudo é pontual.”

Ou seja, se os executivos se sentem inadequados face à nova realidade de trabalho, parece que as empresas também não estão conseguindo atuar de forma eficiente. É preciso não esquecer que as empresas também estão em processo de adaptação às mudanças e ainda não adquiriram a capacidade de aprender com o caos e com as incertezas.

Saber lidar com as incertezas e com o estresse no trabalho é considerado extremamente importante para os executivos em questão para a nova realidade de trabalho. Entretanto, apesar do reconhecimento desse novo paradigma de trabalho, os executivos demonstram inadequação com relação às novas exigências, porque possuem altos níveis de estresse no trabalho, assim como apresentam alta aversão à incerteza.

Em várias questões da entrevista, entretanto, muitas delas já apontadas anteriormente, fica evidente que os executivos, de maneira geral, encontram-se confusos e tensos diante da nova realidade de trabalho, revelando várias

inadequações entre o ideal de profissional e a real prática de trabalho. Negar a realidade, ao mesmo tempo em que indica uma atitude de suposta competitividade, revela fissuras quando se pensa que “escamotear dificuldades” em nada contribui para o processo de crescimento pessoal e profissional.

#### **4.4 Gestão das mudanças nas organizações**

Com a emergência da Era da Informação, observa-se nas empresas a emergência de novos valores: flexibilidade em vez do controle, inovação e criação do conhecimento em vez da rotina burocratizada. O novo paradigma organizacional envolve menos planejamento, menos controle, mais flexibilidade, ou seja, uma situação de trabalho menos estruturada e fechada. Entretanto, a ruptura com os antigos paradigmas sempre envolve adaptações individuais às mudanças, as quais não podem ser negligenciadas.

No presente estudo, pôde-se facilmente perceber, pelo depoimento de muitos entrevistados, uma insatisfação referente à falta de planejamento no trabalho, à falta de definições claras de objetivos, à falta de cumprimento de cronogramas.

Essas queixas, por um lado, podem evidenciar funcionários presos a antigos paradigmas industriais, em que o trabalho era bem mais estruturado, previsível e ordenado. Entretanto, um outro tipo de questionamento torna-se relevante : será

que as empresas estão efetivamente preparando as pessoas para as mudanças? Ou ainda: será que as empresas também já se adaptaram às mudanças e fizeram uma verdadeira revisão de seus antigos valores?

Por meio do presente estudo, pôde ser comprovado que o retrabalho (erros que se repetem) foi considerado um fator altamente estressante para os executivos das duas empresas. Uma das entrevistadas, conforme já foi apontado anteriormente, chega a afirmar que a organização para a qual trabalha não é uma organização que aprende, porque suas ações são pontuais e não há uma efetiva aprendizagem com os erros.

Nesse ínterim, pode-se considerar que as empresas também estão em processo de adaptação às mudanças. Tudo indica que, da mesma forma como os indivíduos, as empresas estejam construindo sistemas de aprendizagem frente à realidade de trabalho caótica e ainda não adquiriram a capacidade de aprender com o caos e com as incertezas.

De acordo com o depoimento dos entrevistados, no que se refere ao sistema de regras que prevalece nas organizações em estudo, não existe mais uma padronização excessiva como ocorria no passado. A grande maioria (67%) dos executivos da empresa nacional considera que a empresa para a qual trabalha permite ao profissional construir as suas próprias regras e 80% dos executivos da empresa multinacional concordam com a mesma afirmação, indicando uma

certa dose de autonomia na construção de regras no interior das organizações. Isso evidencia a prevalência de um sistema mais autônomo, consoante com a nova realidade.

Entretanto, quando os entrevistados são estimulados a falar sobre os processos adaptativos que vivenciaram referentes à cultura organizacional da empresa para a qual trabalham, vários aspectos culturais conservadores das empresas tornam-se evidentes. No caso da empresa multinacional, são apontados aspectos como conservadorismo, corporativismo, machismo. Já os executivos da empresa nacional citam sistema rígido de hierarquia, paternalismo, morosidade, burocracia. Estes aspectos, evidentemente, referem-se a facetas tradicionais das empresas em questão.

Alguns depoimentos são muito ilustrativos:

" As coisas aqui são muito emperradas. Tudo aqui é muito lento e moroso."

" O corporativismo nessa empresa é grande. Existe uma grande valorização das "amizades" acima de tudo e uma alta proteção de setores feudais."

" Existe um forte esquema hierárquico."

"Tudo acontece por meio dos vínculos que se estabelecem".

A valorização dos vínculos e das amizades, inclusive, é bastante consoante com aspectos da cultura organizacional brasileira, caracterizada por Matta (2000) como relacional. É a tentativa de tornar familiar a realidade de trabalho. Esse aspecto cultural, entretanto, vai de encontro à busca da eficiência, da produtividade e da competitividade. Apesar disso, parece que as empresas ainda não conseguiram romper com esses parâmetros culturais.

Percebe-se, portanto, que as empresas ainda conservam muitos aspectos culturais tradicionais. Ao mesmo tempo, a necessidade de criar e inovar requer a emergência de novos valores, os quais muitas vezes são incoerentes com a própria realidade de trabalho que a empresa tenta romper.

Por exemplo, um dos fatores estressantes considerados de grande relevância para os entrevistados refere-se ao próprio exercício de liderança, à dificuldade de gerar comprometimento da equipe. O exercício da liderança na atualidade certamente traz muitos desafios aos profissionais, já que os rígidos controles do passado devem ceder lugar a sistemas mais participativos e motivacionais. Entretanto, ao mesmo tempo em que se exige um novo perfil dos líderes organizacionais, vários entrevistados referem-se a fortes esquemas hierárquicos na empresa em que trabalham. É necessária uma mudança efetiva na própria

concepção hierárquica da empresa como um todo para que possa emergir um novo papel para as lideranças, em que a organização seja um suporte, uma referência para estes profissionais. Caso contrário, surgem muitas incompatibilidades entre as exigências e a prática de trabalho que a empresa proporciona.

Portanto, se este trabalho revelou as dificuldades enfrentadas pelos profissionais frente à nova realidade de trabalho, permitiu, também, considerar a necessidade de uma mudança mais efetiva a nível organizacional. Ou seja, não só as concepções dos indivíduos que trabalham na organização devem ser reavaliadas, mas a empresa como um todo deve estar reavaliando as suas próprias concepções, não só à nível de discurso, mas a nível da real prática de trabalho. Exigir dos profissionais amplas mudanças comportamentais sem oferecer um adequado suporte não significa uma verdadeira gestão de mudanças. Se a realidade está em crise para as empresas e para os indivíduos, é fundamental que a questão da adaptação às mudanças seja uma preocupação central das organizações na busca da competitividade.

Para que ocorra uma efetiva gestão das mudanças nas organizações, é necessário que a empresa como um todo esteja envolvida nesse processo. Nesse âmbito, fundamental é o papel da área de RH, a qual deve dar suporte à implementação de processos de mudança na empresa como um todo, a partir de

um amplo diálogo interno com os funcionários, na busca das melhores condições de trabalho. A ampliação desse canal de participação é muito importante.

Nas entrevistas realizadas, ficou evidente a necessidade do executivo de falar sobre a sua situação de trabalho, sobre sua visão do processo, sobre as suas insatisfações e angústias. Muitas entrevistas podem ser descritas como um verdadeiro desabafo, em que os entrevistados refletiram sobre a sua situação de trabalho e puderam falar sobre os seus sentimentos, valores e aspirações. Essa necessidade de falar e desabafar evidencia uma prática de trabalho muito maçante, em que não há espaço para reflexões. Entretanto, todas essas questões levantadas pelos executivos como entraves institucionais à mudança deveriam estar sendo amplamente discutidas no âmbito organizacional. Afinal, a gestão das mudanças torna-se, cada vez mais, fator fundamental na busca da competitividade e inovação.

#### **4.5 Proposta de intervenção**

Aprender a aprender é o grande desafio para as pessoas, para as instituições e para a sociedade como um todo no mundo contemporâneo. Em termos organizacionais o grande desafio é aprender a entender, a guiar, a influenciar e a gerenciar as presentes transformações. Inovações tecnológicas contínuas e um incessante volume de informações exigem que o indivíduo esteja sempre envolto

em um processo de adaptações sucessivas e intermináveis. Drucker ( 1993 ) afirma que o conhecimento é o recurso econômico mais importante na atualidade e constitui-se na chave para o crescimento organizacional em um ambiente de extrema competitividade. Entretanto, conhecimento é difícil de ser administrado. Gerenciar conhecimento implica , muitas vezes, a revisão de aspectos culturais da empresa, pois as organizações autoritárias tradicionais não são ambientes propícios à aprendizagem contínua , com sua ênfase em planejar, organizar e controlar. Além disso, em uma organização que aprende, é necessário uma atitude de comprometimento , abertura às mudanças e busca do aperfeiçoamento dos membros da organização, que precisam estar abertos a aprender sempre, a aperfeiçoar-se , reconhecendo seus erros e deficiências .

No processo de gestão do conhecimento, duas estratégias podem ser desenvolvidas pelas organizações :

- estratégias de codificação, que consistem na codificação e armazenagem do conhecimento em base de dados, tornando-o acessível para qualquer membro da organização;
- estratégias de personalização, em que o conhecimento é compartilhado fundamentalmente por meio do contato entre as pessoas. O objetivo da estratégia de personalização não é armazenar conhecimento, mas estimular as pessoas a transmitir e dividir conhecimento.

Nesse processo de gerir conhecimento várias são as dificuldades enfrentadas pelas empresas. Ruggles ( 1998) fez uma análise dos resultados de uma pesquisa realizada em 1997 por Ernst & Young Center com 431 organizações européias e norte-americanas na qual descreve :

- o que as empresas estão fazendo para gerir o conhecimento;
- o que elas acham que deveriam estar fazendo ;
- o que elas sentem que são as maiores barreiras que têm que enfrentar.

Por meio dessa pesquisa, tornou-se evidente que as maiores dificuldades encontradas pelos executivos no que se refere à gestão do conhecimento referem-se a mudanças comportamentais. A mudança de comportamento das pessoas foi considerada a maior dificuldade para 56 % dos executivos pesquisados. Ou seja, as maiores dificuldades que os executivos vêm enfrentando dizem respeito à personalização do conhecimento.

Entretanto, a mesma pesquisa revelou que os projetos prioritários que estão sendo desenvolvidos para a gestão do conhecimento constituem-se em esforços de codificação , ou seja, a tentativa de tornar e apresentar o conhecimento de uma forma que o torne acessível àqueles que precisem dele, tornando-o inteligível, claro, portátil e organizado. A pesquisa de Ernst & Young revelou que o projeto prioritário mais citado pelos executivos para a gestão do conhecimento refere-se à criação de intranet. A intranet é , por excelência, um recurso de codificação.

Considerando-se que as maiores dificuldades encontradas pelos executivos encontram-se a nível de personalização, é de se estranhar que os projetos prioritários encontrem-se focados em estratégias de codificação. Em uma estratégia de personalização, tendo-se em vista a necessidade de mudanças comportamentais, o foco deveria ser o diálogo entre os indivíduos e não o estabelecimento de uma base de dados. A ênfase na transferência de conhecimento entre as pessoas por meio de conversas informais ou de sessões de brainstorm deveria estar sendo muito estimulada.

Pode-se compreender facilmente por que muitos programas de gestão das mudanças não estejam funcionando conforme o esperado. Tudo indica que as empresas investem na aprendizagem de novas técnicas, novas ferramentas de trabalho, mas se esquecem de que a questão fundamental não é apenas conjuntural, mas também envolve mudanças estruturais e culturais. O principal fator envolvido na questão da gestão das mudanças refere-se à emergência de novos valores, crenças e paradigmas, os quais precisam ser administrados.

Senge (1990) ao refletir sobre por que estratégias brilhantes não são traduzidas em ações ou em políticas operacionais eficazes, chega à conclusão de que esses insucessos se devem aos modelos mentais dos próprios gerentes, que conflituam com as novidades propostas. Esses modelos mentais são imagens profundamente arraigadas a respeito do mundo, que limitam o pensar e o agir. A necessidade de uma revisão dos modelos mentais que dão suporte e configuram uma organização

implica uma abordagem estratégica diferenciada, em que a ênfase esteja voltada para os aspectos culturais da organização.

Filho e Salm ( 2000) advertem que a formação das estratégias organizacionais deve envolver muito mais do que a adoção de um método racionalista e organizacional mecânico. É necessário que ocorram modificações profundas no processo de gestão da organização, além da emergência de arquiteturas organizacionais flexíveis . A simples formulação de planos estratégicos não significa uma garantia para as transformações comportamentais que precisam ser implementadas.

Considerando-se que a grande mudança a ser efetivada situa-se em nível cultural, é importante assegurar alguns pressupostos básicos:

- a compreensão dos modelos culturais fundantes da organização e que servem como referência para os indivíduos que nela trabalham;
- a criação de canais de participação contínuos que possibilitem a compreensão dos fatores estressantes para os membros da organização e que sirvam como guia para a concentração de esforços de gestão de mudanças;
- o estabelecimento de estratégias organizacionais que permitam a condução de mudanças internas que levem em conta a necessidade de mudança que o

ambiente impõe, a necessidade de mudança interna a nível da estrutura da organização que dê suporte às mudanças que se pretende implementar e a discussão franca e aberta das mudanças comportamentais, valorativas e culturais que os indivíduos e os diferentes grupos no interior da organização precisem implementar.

É importante que a gestão das mudanças envolva a organização como um todo. As mudanças a serem implementadas precisam envolver todos os níveis hierárquicos e serem profundamente coerentes. Não é possível que se exija do profissional determinadas posturas e atitudes, sem que se revejam as próprias limitações que a empresa possui na condução das mudanças.

Conforme Degeus ( 1998), as pessoas mudam seus modelos mentais individuais e constroem um modelo conjunto à medida que dialogam. É por meio do diálogo que se pode desenvolver a capacidade de pensar de todas as pessoas na organização, criando a emergência de uma verdadeira organização que aprende.

Na criação desse ambiente participativo é fundamental que :

- a cúpula esteja totalmente envolvida com as mudanças;
- a formulação e a implementação das estratégias sejam indistinguíveis;
- sejam consideradas mudanças em aspectos estruturais da empresa como, padrão de liderança interno, jogo de poder praticado na organização, sistema hierárquico;

- ocorra um incentivo às práticas de autogestão, que promovam o amadurecimento dos membros da organização em direção a maiores níveis de autonomia.

Além disso, é indispensável um monitoramento contínuo do clima organizacional para que a empresa possa avaliar o ambiente interno, a relação com as chefias, os principais fatores estressantes para os membros da organização, a expectativa de treinamento, a avaliação que os funcionários fazem da empresa como um todo e da sua área em particular. A partir dessa pesquisa, é possível fazer um mapeamento dos itens fortes e fracos para que as estratégias organizacionais sejam consoantes e apoiem a gestão das mudanças .

Cabe ressaltar, ainda, que a área de recursos humanos deve ser a grande impulsionadora do processo de gestão das mudanças nas organizações. Nesse ambiente mutável, instável e imprevisível, a gestão das mudanças e suas implicações a nível comportamental e atitudinal deve constituir-se no grande foco para a área de RH. A aprendizagem de novas técnicas , novas ferramentas de trabalho , novas tecnologias não pode ser realizada considerando-se apenas aspectos técnicos , mas levando-se em conta a necessidade de revisão de atitudes, comportamentos e valores arraigados. Concomitante a isso é fundamental a criação de um ambiente interno de comprometimento, participação, e diálogo , em que a empresa como um todo esteja envolvida no processo de gestão das mudanças. A pesquisa de clima organizacional e satisfação no trabalho deve

envolver, além de aspectos relacionados à realidade de trabalho imediata, questões relativas à cultura organizacional, para que seja possível pesquisar aspectos da estrutura interna e cultural da empresa que sejam fatores facilitadores e dificultadores no processo de mudança. Para isso, é essencial que a cúpula esteja envolvida e comprometida com as mudanças, permitindo a emergência de uma organização mais aberta, coerente e inovadora.

No sentido de garantir uma participação efetiva da empresa como um todo tanto na formulação quanto na implementação do processo de mudança, sugere-se:

1) A criação de um Comitê de Gestão das Mudanças, composto por profissionais das diversas áreas na empresa e que desempenhem o papel de lideranças internas. Este comitê terá um representante de cada área, que pode ou não coincidir com a figura do gerente ou diretor, desde que este representante constitua-se em uma liderança e tenha poder de decisão. Cada representante irá exercer o papel de elo entre a sua área e a empresa como um todo, contribuindo para a definição das políticas e estratégias a serem implementadas, de acordo com discussões anteriores na sua área de trabalho.

2) A realização de reuniões periódicas nas diversas áreas de trabalho conduzidas pelo legítimo representante do Comitê de Gestão das Mudanças com o objetivo de  
:

- discutir as mudanças a serem implementadas na busca de competitividade e eficiência;
- analisar os entraves internos e os fatores facilitadores à implementação das mudanças;
- discutir os aspectos culturais envolvidos , assim como a necessidade de mudanças atitudinais e comportamentais que cada mudança envolve;
- eleger as mudanças que precisam ser realizadas em termos de prioridade , necessidade e viabilidade, tendo-se claro a importância do envolvimento de todos no processo , por meio da valorização do diálogo permanente, da reflexão conjunta e do envolvimento coletivo.

3) A transformação de cada funcionário da empresa em um verdadeiro gestor de mudanças, criando uma cultura de comprometimento e participação em que o funcionário participe tanto da formulação quanto da implementação das mudanças, inclusive com a clareza das mudanças comportamentais que ele mesmo precisa realizar , tendo-se em vista seus antigos valores, paradigmas e crenças;

4) A transformação da área de RH em facilitadora do processo, assumindo o papel de :

- assegurar o cumprimento das metas traçadas, verificando os entraves internos, assim como estimulando discussões paralelas que permitam a revisão de estratégias, metas e objetivos colocados anteriormente ;

- estimular a permanência do diálogo interno e da reflexão conjunta como um dos pressupostos básicos do projeto;
- criar um ambiente de comprometimento com as mudanças, em que tanto a cúpula esteja disposta a implementar mudanças estruturais quanto os funcionários estejam dispostos a rever seus modelos mentais.

Finalmente, considera-se que , face à realidade de trabalho atual, caracterizada por mudanças aceleradas e contínuas , as quais remetem os indivíduos a altos níveis de estresse e angústia, assim como contribuem para tornar cada vez mais complexa a definição de estratégias organizacionais eficazes, a área de gestão das mudanças deve merecer um destaque especial. Cabe ressaltar, entretanto, que a participação coletiva e a transformação de cada funcionário em um gestor de mudanças, assim como a criação de uma cultura organizacional flexível, em que exista realmente o estímulo ao diálogo franco e aberto, são condições facilitadoras que podem tornar o processo muito menos doloroso e traumático do que atualmente tem sido.

## 5 CONCLUSÃO

A realidade aqui estudada é caracterizada como uma amostra da questão da aversão à incerteza e comportamento humano no trabalho, referente a executivos de empresa nacional e multinacional em um Estado brasileiro. Mostra, pois, como os executivos estão incorporando o processo de globalização, buscando integrá-lo ao seu trabalho, que dificuldades estão encontrando e qual a repercussão na sua vida pessoal e familiar.

De acordo com o presente estudo, a grande maioria dos entrevistados, tanto da empresa nacional quanto da multinacional, apresenta alta aversão à incerteza. Os dados levantados, portanto, permitiram confirmar a hipótese deste trabalho, ficando evidente tanto a presença de uma alta aversão à incerteza quanto a existência de sentimentos de inadequação, confusão e insegurança frente à nova realidade de trabalho. É importante ressaltar que estes dados corroboram, ainda, as evidências apresentadas no estudo de Hofstede (1984), em que o Brasil é classificado como um país com alta aversão à incerteza.

Os resultados da presente pesquisa revelam, ainda, que a realidade do mundo do trabalho tem sido vivenciada de forma muito tensa pelos executivos estudados. Submetidos a altos níveis de estresse no trabalho, estes profissionais reconhecem a importância, na atual realidade de trabalho, de se lidar com as incertezas, com as múltiplas demandas e com o próprio estresse no trabalho.

Várias foram as inadequações percebidas entre as novas exigências e a prática de trabalho. Além disso, foram evidenciadas várias incoerências entre o discurso/prática, mostrando dissociações importantes a nível dos valores. Os executivos estudados entraram em muitas contradições, principalmente quando exibiam um discurso dominante muito bem assimilado e permeado pelo linguajar atualizado, por meio da utilização de termos como empregabilidade, pró-atividade e, ao mesmo tempo, apresentaram altos índices de aversão à incerteza, revelando a prevalência de valores ligados à estabilidade, a situações de trabalho mais estruturadas e à prática de trabalho pouco estressante. Esses valores estão muito correlacionados ao antigo paradigma industrial.

Torna-se evidente que as dificuldades enfrentadas pelos executivos advêm principalmente das diferenças entre os antigos paradigmas e os novos, integrantes do modelo de gestão preconizado pela globalização, em que é exigida uma liderança capaz de lidar com as diversidades, com as imprevisibilidades, com a rapidez das mudanças. Estes novos paradigmas se impõem, mas ainda causam muito estranhamento nos indivíduos. Nesse sentido, foi observado que o discurso

nem sempre é coerente com a prática. As contradições evidenciam que a ruptura não aconteceu na sua totalidade. Os novos paradigmas não foram assimilados na prática e ainda permanecem circunscritos ao âmbito do discurso.

Vários aspectos da cultura organizacional brasileira também ajudam a compreender o reflexo das mudanças no ambiente empresarial. A relevância atribuída pelos executivos ao ambiente familiar, assim como a necessidade do estabelecimento de relações afetivas no trabalho evidenciam uma cultura do trabalho muito ligada à afetividade, à segurança, ao aconchego. Esses valores, muito ligados à família, contrastam com a lógica da competitividade, da instabilidade, da insegurança, das imprevisibilidades que fazem parte, de forma irremediável, do mundo do trabalho na atualidade.

É importante ressaltar que a pesquisa permitiu compreender que não só os indivíduos estão em crise, mas as organizações também passam por processos de reformulação intensos que originam práticas de trabalho e estratégias organizacionais dissociadas e pouco eficientes. Um dos efeitos de todas essas mudanças a nível organizacional refere-se ao retrabalho, citado pelos entrevistados como algo muito estressante e que demonstra que as empresas talvez não tenham adquirido a capacidade de tornarem-se verdadeiras "organizações de aprendizagem". Lidar com esses novos paradigmas e valores torna-se o grande desafio para as empresas contemporâneas. Muitas vezes, observa-se a coexistência, nas empresas, de atitudes absolutamente paradoxais,

as quais demonstram que a nova realidade ainda não foi totalmente integrada na prática empresarial. Assim, enquanto criadoras da inovação e da mudança, ao engendrar novos produtos, novos serviços, novas tecnologias, novas necessidades de mercado, as organizações tendem a ser fundamentalmente conservadoras em seus aspectos internos. Daí a percepção, por parte dos entrevistados, de aspectos conservadores, corporativos e paternalistas nas empresas em que trabalham.

Na verdade, de tudo que foi vivenciado, observado, relatado e apresentado aqui restou uma certeza, uma conclusão honesta: a de que o trabalho tem se constituído na atualidade em considerável fonte de estresse para os profissionais, os quais ainda permanecem presos aos paradigmas e valores da era industrial, embora assumam um discurso pós-moderno, gerando muitas dissociações e contradições. As frenéticas mudanças, o volume de informações a que os profissionais estão sujeitos, o excesso de demandas, a escassez de tempo geram a necessidade de uma grande dedicação ao trabalho, como meio de superar os entraves e obstáculos percebidos. Todo esse esforço de adaptação, entretanto, tem gerado muita insegurança e provocado sentimentos de inadequação diversos entre os profissionais. Com frequência, a vida pessoal e familiar é relegada, pois todas as atenções se voltam para as novas exigências profissionais, as quais exigem a emergência de novas posturas e atitudes. Apesar de todas essas questões conflituosas, foi observado que os profissionais possuem um discurso de evitação dos problemas, pois, de maneira geral, não assumem suas dificuldades,

talvez como forma de defesa diante de uma situação que causa algum estranhamento .

Finalmente, se existe uma inquietação é porque existe a busca : a busca por um caminho novo, por novas referências, por outros mundos, por outras formas de organização da vida que dêem sentido à realidade. Lembrando Montaigne (1972): se a alma se agita é porque ela está à procura ....

" O mundo é movimento; tudo nele muda continuamente; a terra, as montanhas do Cáucaso, as pirâmides do Egito, tudo participa do movimento geral e do seu próprio; e a imobilidade mesma não passa de um movimento menos acentuado. Não posso fixar o objeto que quero representar: move-se e titubeia como sob o efeito de uma embriaguez natural. Pinto-o como aparece em dado instante, apreendo-o em suas transformações sucessivas, não de sete em sete anos, como diz o povo que mudam as coisas , mas dia por dia, minuto por minuto. É pois no momento em que o contemplo que devo terminar a descrição; um instante mais tarde não somente poderia encontrar-me diante de uma fisionomia mudada, como também minhas próprias idéias possivelmente já não seriam as mesmas. Observo e anoto os diversos acidentes que ocorrem dentro e as concepções mais ou menos fugidias que minha imaginação engendra, as quais são por vezes contraditórias ou porque tenha mudado eu ou porque o objeto da observação aparece dentro de um quadro e de uma luz diferentes. Daí acontecer-me, não raro , cair em contradição, embora, como diz Dêmades, não deixe de ser autêntico. Se minha alma pudesse fixar-se , eu não seria hesitante; falaria claramente como um homem seguro de si , mas ela não pára e se agita sempre, à procura do caminho certo."

Michel de Montaigne, 1972.

## 6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Perry. As origens da pós-modernidade. tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999

ANSOFF, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991

ANTUNES, Ricardo. Dimensões da crise e metamorfoses do mundo do trabalho. In Revista Social e Sociedade, nº 50. São Paulo: Cortez, 1996

AYALA, Marcos; NOVAIS, Maria Ignez. Cultura Popular no Brasil. Série Princípios. São Paulo: Ática, 1987.

BARBOSA, Livia. O Jeitinho brasileiro : A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992

BARLOEWEN, Costantin Von. Caminhos para a interculturalidade. Revista Deutschland, nº 3 , p. 44-49, junho/julho 2000

BARNARD, Chester. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1971

BARROS, Betânia Tanure de . As novas competências. Belo Horizonte: Ampliar, 2000

BENEKE, Jurgen. Diferenças culturais na comunicação. Revista Deutschland, nº 3, p. 62-65, junho/julho 2000

BERMAN, Marshall. Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da Modernidade. São Paulo : Companhia das Letras, 1998

BETHLEM, Agrícola de Souza. Gestão de negócios: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999

BLACK, C.E. The Dynamics of Modernization (*A study in comparative history*). Nova York: Harper & Row Publishers, 1966

BORDENAVE, Juan . O que é participação. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994

BOSI, Alfredo (org.). Cultura Brasileira - Temas e Situações. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1992.

BRAGA, Jorge Luiz de Oliveira. O homem à procura de sua alma. V Simpósio de Psicologia Junguiana. Belo Horizonte, 1997

BREIDENBACH, Joana & Zukrigi, Ina. Guerra das culturas ou McWorld ? . Revista Deutschland, nº 3, p. 40-43, junho/julho 2000

CALVINO, Italo . Seis propostas para o próximo milênio.; trad. Ivo Barroso. São Paulo: Companhia das Letras, 1990

CAPPELLO, Hector Manuel . Efeitos da globalização econômica sobre a identidade e o caráter das sociedades complexas. In: Mendes, C. (coord.). Pluralismo Cultural, Identidade e Globalização. Rio de Janeiro: Record, 2001

CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo (org.) Domínios da História - Ensaios de Teoria e Metodologia. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CIAMPA, Antônio da Costa. Identidade. In: CODO, Wanderley ( org.). Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1989

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. Tradução de Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer São Paulo: Atlas, 1998

COBBS, Price. The challenge and opportunities of diversity. In Suzam E. Jackson and Associates, Diversity in the Workplace, New York, Guilford, 1994

COX, Taylor. Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice. San Francisco: Berret- Koehler, 1993

DAVENPORT, Thomas ; PRUSAK, Laurence. Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Campus: Rio de Janeiro, 1998

DEGEUS, Arie. Planning as learning. Harvard Business Review, march-april,1998

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994

DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, USA,1972

ERIKSON, Erik . Identity: youth and crisis. Nova York: W.W. Norton, 1968

FILHO, Antônio Alves & SALM, José Francisco. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. Revista de Ciências da Administração. Ano 2 . Número 3 . Florianópolis : abril 2000

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Teresa Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. RAE, setembro 2000

FRANÇA, Ana Cristina & RODRIGUES, Avelino Luiz. Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996

FREITAS, Maria Ester de . Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma . Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999

GALBRAITH, John Kenneth. A era da incerteza. São Paulo: Pioneira, 1979

GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade. São Paulo: Editora UNESP, 1991

GOLLMAN, Erving. The presentation of self in everyday life. Garden City: Doubleday, 1959

HAGUETE, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1987

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Tradução Tomaz Tadeu da Silva ; Guaracira Lopes Louro. 5º ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e vida pessoal. Tradução Loreley M. B. de Sa Freire . Rio de Janeiro: Campus, 2001

HARVEY, D. Condição pós-moderna. São Paulo: Loyola, 1994

HICKSON, David J.; PUGH, Derek Salman. Management Worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe. Penguin. USA: Paperback, 1996

HOBBSAWN, Eric. Era dos Extremos - o breve século XX 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOFSTEDE, G. Culture's consequence : international differences in work - related values. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984

\_\_\_\_\_. Motivacion, leadership and organization: do American theories apply abroad? Organization Dinamics, Summer, 1980

\_\_\_\_\_. The cultural relativity of the quality of life concept. Academy of Management Review, 1984

\_\_\_\_\_. Cultures and organization: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991

HULTGREN, David L. Cross cultural organization. 30º World Conference and Exhibition, 2001

IANNI, Octavio . A Era do Globalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

\_\_\_\_\_. Teorias da globalização. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999

KLUCKHOHN, C. The study of culture. In: D. Lerner & H. D. Lasswell ( Eds). The police sciences. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951

KOTTER, J. P.; HESKETT, J.L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994

KRISHNAN, Vendatam. Cross Cultural Adaptability and role of HRmanagers. 30º World Conference and Exhibition, 2001

LARAIS, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. 14º ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

LASCH, Christopher. O mínimo eu: sobrevivência psíquica em tempos difíceis. trad. João Roberto Martins Filho. São Paulo: Brasiliense, 1986

LERNER, Walter. Organização Participativa. São Paulo: Atlas, 1996

LYOTARD, Jean -François. O pós-moderno. trad. Ricardo Correia Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1990

MARTIN, Joanne. Cultures in organization : three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992

MASI, Domenico de . A sociedade pós-industrial. 2º ed. São Paulo:SENAC , 1999

MATTA, Roberto da . A casa & a rua : espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. Rio de Janeiro: Rocco, 2000

\_\_\_\_\_. O que faz o brasil, Brasil ? Rio de Janeiro: Rocco, 1998

MATTOSO, J. A desordem do trabalho. São Paulo: Scritta, 1995

MERCER, K. "Welcome to the jungle". In: RUTHERFORD, J. (org). Identity. Londres: Lawrence and Wishart, 1990

MONTAIGNE, Michel de . Ensaaios. São Paulo: Abril Cultural, 1972

MORAN, Robert T. et all. Desenvolvendo organizações globais. São Paulo: Futura, 1996

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996

MOTA, Carlos Guilherme. Ideologia da Cultura Brasileira 1933\* 1974 . São Paulo: Ática, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes (org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997

OLIVEIRA, Milton de. Caos, emoção e cultura : a teoria da complexidade e o fenômeno humano. Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 2000

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das organizações: uma análise do Homem e da Empresa no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999

ORTIZ, Renato. Cultura Brasileira & Identidade Nacional. São Paulo: Nacional, 1986

PRESTES, Motta, Fernando C. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, jan/mar., v. 39, n.1, p. 6-12, 1999

PRIGOGINE, I. O fim das certezas - tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981

RUGGLES, Rudy. The state of the notion: Knowledge in Practice. California: California Management Review, 1998

SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. Universidade e desenvolvimento, nº 2 , vol. 1 , outubro 1993

SAMPAIO, José Jackson Coelho et all. Trabalho, saúde e subjetividade. Fortaleza: Ed. INESP/EDUECE, 1999

SCHEIN, Edgar H. Organization culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1987

SCHNITMAN, Dora Fried (org.). Novos paradigmas, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990

STEIL, Andrea Valéria . Gerenciamento da diversidade cultural no Brasil. Revista Barbarói, n. 10, p. 33-48, jan/jun. 1999

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TOFFLER, Alvin . A terceira onda. Editora Record, Rio de Janeiro: 1980

JAIN, R. K; TRIANDIS, H. C. Management of R&D Organizations. Managing the unmanageable. New York: Weley, 1997

VELHO, Gilberto. Individualismo e cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. 5º ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999

\_\_\_\_\_. Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas. 2º ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999

## **7 ANEXOS**



**II . VALORES RELATIVOS AO TRABALHO:**

1. PENSE EM UM EMPREGO IDEAL (NÃO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O SEU EMPREGO ATUAL). QUANTA IMPORTÂNCIA TERIA PARA VOCÊ TER:

- A) TEMPO SUFICIENTE PARA A SUA VIDA PESSOAL
- B) TEMPO SUFICIENTE PARA A VIDA FAMILIAR
- C) POUCA TENSÃO OU ESTRESSE NO TRABALHO
- D) UMA SITUAÇÃO DE TRABALHO BEM DEFINIDA ,COM CLARAS SOLICITAÇÕES/ EXIGÊNCIAS
- E) UM EMPREGO ESTÁVEL
- F) POSSIBILIDADE DE ESTABELECEMOS RELAÇÕES PESSOAIS E SOCIAIS GRATIFICANTES E RELAÇÕES DE AMIZADE

- 5- EXTREMAMENTE IMPORTANTE
- 4- MUITO IMPORTANTE
- 3- IMPORTÂNCIA MODERADA
- 2- PEQUENA IMPORTÂNCIA
- 1- MUITO POUCA IMPORTÂNCIA OU NENHUMA IMPORTÂNCIA

**III. OPINIÕES E DISCURSO SOBRE O TRABALHO:**

1. INDIQUE O SEU ACORDO/DESACORDO COM RELAÇÃO A ESSAS FRASES E JUSTIFIQUE:

A) " O TRABALHO DEVERIA SER UMA EXTENSÃO DA CASA, DEVENDO SER UM LUGAR AGRADÁVEL, QUE DÊ SEGURANÇA AOS SEUS MEMBROS."

B) " A IMPREVISIBILIDADE E A RAPIDEZ DAS MUDANÇAS TÊM PREJUDICADO O AMBIENTE DE TRABALHO"

C) " A INSTABILIDADE NO EMPREGO É MUITO IMPORTANTE, PORQUE ESTIMULA O PROFISSIONAL A SE SUPERAR SEMPRE."

2. O QUE VOCÊ ACHA QUE HOJE É FUNDAMENTAL PARA O EXECUTIVO BRASILEIRO:

- A) SER ESPECIALISTA
- B) SER GENERALISTA
- C) SABER LIDAR COM O ESTRESSE NO TRABALHO
- D) SABER LIDAR COM AS INCERTEZAS

5-EXTREMAMENTE IMPORTANTE

4- MUITO IMPORTANTE

3- IMPORTÂNCIA MODERADA

2- PEQUENA IMPORTÂNCIA

1- MUITO POUCA IMPORTÂNCIA OU NENHUMA IMPORTÂNCIA

#### IV. VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL :

1. HORAS DE TRABALHO DIÁRIAS:

( CARGA HORÁRIA + TEMPO DESLOCAMENTO + TEMPO ESTUDO )

2. TRABALHA AOS SÁBADOS:

SIM

NÃO

3. VOCÊ CONSEGUE DEDICAR TEMPO À SUA FAMÍLIA:

- DURANTE A SEMANA

- FINAL DE SEMANA

PARA VOCÊ ESTE TEMPO É: INSUFICIENTE SUFICIENTE MAIS DO QUE SUFICIENTE

4. VOCÊ CONSEGUE DEDICAR TEMPO PARA LAZER:

- DURANTE A SEMANA:

- FINAL DE SEMANA:

PARA VOCÊ ESTE TEMPO É: INSUFICIENTE SUFICIENTE MAIS DO QUE SUFICIENTE

5. ATUALMENTE, O TRABALHO TEM SIDO PARA VOCÊ ( CLASSIFIQUE EM UMA ESCALA DE 0 A 10) :

A) MOTIVO DE REALIZAÇÃO PESSOAL:

B) MOTIVO DE ALEGRIA:

C) ESTRESSANTE:

D) ANGUSTIANTE:

E) DESAFIANTE/ESTIMULANTE:

F) GERADOR DE DÚVIDAS E CONFUSÃO( MUITAS DEMANDAS SIMULTÂNEAS) :

- G) ESPAÇO DE ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES DE AMIZADE:
- H) GERADOR DE INSEGURANÇA :

6. O QUE COSTUMA DEIXÁ-LO ESTRESSADO NO TRABALHO ?

7. QUANTO TEMPO QUE VOCÊ ACHA QUE CONTINUARÁ TRABALHANDO PARA ESSA EMPRESA ?

- A) ATÉ DOIS ANOS
- B) DE DOIS A CINCO ANOS
- C) MAIS DO QUE CINCO ANOS (MAS EU PROVAVELMENTE SAIREI ANTES DE ME APOSENTAR)
- D) ATÉ ME APOSENTAR

8. EM QUAL DAS DUAS DEFINIÇÕES VOCÊ SE ENCAIXA MELHOR:

- A) " SOU UM PROFISSIONAL QUE ENTENDE PROFUNDAMENTE DA MINHA ÁREA DE ATUAÇÃO E POSSO SER DEFINIDO COMO UM EXPERT "
- B) " SOU UM PROFISSIONAL QUE TENHO AMPLOS CONHECIMENTOS GERAIS E DIVERSIFICADOS"

C)" SOU MAIS EFICIENTE E MOTIVADO EM UM TRABALHO POUCO-ESTRUTURADO E DESORDENADO

D) "SOU EFICIENTE E MOTIVADO EM UM TRABALHO MAIS ESTRUTURADO

9) NO MEU TRABALHO ATUAL:

- A) O SISTEMA DE REGRAS É BASEADO EM DEFINIÇÕES IMPLÍCITAS QUE PERMITEM UMA CERTA AUTONOMIA AO PROFISSIONAL PARA , INCLUSIVE, CONSTRUIR SUAS PRÓPRIAS REGRAS ;
- B) O SISTEMA DE REGRAS É BASEADO EM DEFINIÇÕES CLARAS E PADRONIZADAS QUE PERMITEM AOS INDIVÍDUOS SE NORTEAREM COM CLAREZA.

10) A QUAIS ASPECTOS CULTURAIS E VALORATIVOS DA EMPRESA PARA A QUAL TRABALHA VOCÊ SENTE QUE PRECISOU SE ADAPTAR ?