

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

**Lucinaldo dos Santos Rodrigues**

**INDICADORES DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL  
DOS INDIVÍDUOS NA PERSPECTIVA DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Tese de Doutorado**

Florianópolis  
2003

**Lucinaldo dos Santos Rodrigues**

INDICADORES DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL  
DOS INDIVÍDUOS NA PERSPECTIVA DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.

Florianópolis

2003

## Ficha Catalográfica

62:658.5

R436i Rodrigues, Lucinaldo dos Santos

Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento./ Lucinaldo do Santos Rodrigues. Florianópolis : UFSC, 2003.

275 p : ilustr.

Contém anexos.

1. Engenharia de Produção 2. Ergonomia 3. Gestão do Conhecimento / 4. Engajamento Organizacional 5. Processos Cognitivos Individuais (Engenharia de Produção I. Título II Assunto).

Lucinaldo dos Santos Rodrigues

**INDICADORES DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
INDIVÍDUOS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de agosto de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Ana Regina de Aguiar Dutra, Dra.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
Orientador

---

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.  
*Universidade do Estado de Santa Catarina*

---

Prof. Neri dos Santos, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. Edson Pinheiro de Lima, Dr.  
*Pontifícia Universidade Católica do Paraná*

A minha querida esposa, Sandra, tentei dizer várias coisas, mas acabei descobrindo que amar é muito mais que dizer, pois milhares de belas frases jamais alcançaria a grandeza do amor que lhe dedico.

## *Agradecimentos*

Além da consciência do valor dos esforços pessoais no mundo acadêmico-científico, em respostas às demandas do processo de construção do conhecimento, é preciso algo maior para geração de idéias - a ajuda e a permissão advinda da dimensão superior que governa a vida. Ao reconhecer a contribuição marcante dos que se fizeram presentes ao longo desta caminhada devo agradecer primeiramente a Deus, com a certeza de que, sem o Seu Divino amparo, nada seria possível.

Por justiça devo ressaltar a contribuição de colaboradores co-responsáveis pelo trabalho que aqui se apresenta.

Meu especial agradecimento ao meu amigo e orientador, prof. José Luiz Fonseca, por ter acreditado desde o início neste trabalho, apoiando-o e enriquecendo-o.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela receptividade e apoio oferecidos, aqui ressaltando a contribuição dos professores e a gentileza dos funcionários da secretaria, por sempre me atenderem com atenção e presteza.

À Universidade Federal da Paraíba, minha Instituição de origem, e, em especial, ao prof. José de Arimatéia Menezes, pela confiança e apoio depositados.

A CAPES, pelo apoio financeiro, ao viabilizar condições operacionais para realização deste trabalho.

A todos os participantes da pesquisa de campo, membros da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (dirigentes de empresas incubadas ou associadas), aqui não ficam só registrados os agradecimentos, mas a satisfação de ter compartilhado do conhecimento e da experiência de cada um deles.

A minha amada, esposa, orientadora e amiga, Sandra Leandro Pereira, cuja paciência minuciosa nas leituras, críticas e sugestões facilitaram o avanço para conclusão deste trabalho. A ela meu eterno amor.

Aos professores que participaram do processo de análise na etapa de qualificação deste trabalho (Ana Regina de Aguiar Dutra, Edson Pinheiro de Lima, José Luiz Fonseca da Silva Filho, Mário César Barreto Moraes e Neri dos Santos), pela relevante contribuição como facilitadores do conhecimento.

Aos meus amigos do Grupo de Estudos Gestão Estratégica do Conhecimento (Célia Cristina Zago, Edson Pinheiro de Lima, Ruy Farias, Sandra Leandro Pereira e Zaira Ramos Benitez), pelas sementes plantadas na coesão do grupo, e que, sistematicamente, colhemos os frutos deste saber coletivo.

Às colegas Elisa Yochi e Oneida Barros, pela ajuda estrutural, abrindo as primeiras portas na linda Floripa.

Aos amigos Ernesto e Queila Vahl, pela força e estímulo dados em todos os sentidos de um apoio sincero.

Aos professores Cosmo Severiano, Francisco Másculo, Antônia Paredes, Melânia Loureiro e Márcia Konder, pelo incentivo e amizade.

Às amigas e procuradoras legais, Sélia Leandro Pereira e Maria Oliveira de Moraes, por toda ajuda na implementação das providências realizadas.

À amiga, Terezinha Cavalcanti Diniz, pela força dada nesta trajetória acadêmica.

A minha segunda mãe, amiga e sogra, Angelita Pereira Leandro, pela dedicação, amor e carinho devotados como a um filho.

E meu eterno agradecimento aos meus pais, Maria Neci e Manuel Rodrigues, pela oportunidade de me conceder a vida, único caminho para evolução humana.

*“Exaltar o amor a Deus em livro ou página breve é obrigação do escritor em tudo quanto se escreve. Todos nós somos de Deus tanto os ateus quanto os crentes. O uso do livre arbítrio é que nos faz diferentes”.*

Cornélio Pires



## Resumo

Rodrigues, Lucinaldo dos Santos. **Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento**. 2003. 275f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

No presente trabalho, defende-se a concepção da organização como ente cognitivo, onde o desenvolvimento de papéis individuais corrobora para a compreensão do engajamento dos indivíduos no contexto organizacional. Assim, entende-se que o desempenho desses papéis se presta à sinalização dos indicadores do engajamento organizacional dos diversos atores sociais. O objetivo maior deste trabalho consiste em estudar os indicadores do engajamento organizacional dos indivíduos, com base nos pressupostos da teoria de gestão do conhecimento. Para efeito de organização, este trabalho está equalizado em cinco capítulos onde: apresenta a base teórica estudada, detalha a estruturação do plano de estudo elaborado para a pesquisa, reporta-se à estratégia metodológica e faz a discussão em torno dos resultados encontrados. A pesquisa desenvolvida foi do tipo qualitativa, e teve como foco a discussão polêmica (exaustiva) entre pesquisador e sujeitos de pesquisa, nos questionamentos sobre o processo de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento. O universo do estudo foi constituído das empresas ligadas à Incubadora Tecnológica de Campina Grande, da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PB. A abordagem desenvolvida nesse trabalho foi quanti-qualitativa e o enfoque utilizado foi exploratório-descritivo. As técnicas de coleta de dados empregadas foram entrevista semi-estruturada e observação. Os instrumentos aplicados na coleta de dados foram roteiro de entrevista e diário de campo. Os resultados encontrados na pesquisa destacaram a necessidade de valorização da subjetividade do indivíduo no contexto organizacional. Conforme tais resultados, tornou-se emergente o conceito do indivíduo como colaborador organizacional, onde o produto das atitudes do colaborador é fruto dos seus processos cognitivos (e.g. inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização). Conforme os achados desta pesquisa, o estudo dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos, na perspectiva da gestão do conhecimento, fundamenta-se na compreensão dos processos cognitivos individuais.

Palavras-chave: engajamento organizacional; gestão do conhecimento; processos cognitivos.

## Abstract

Rodrigues, Lucinaldo dos Santos. **Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento**. 2003. 275f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

The present work defends the conception of an organization as a cognitive being, where the development of individual roles corroborates the understanding of its members' performance in the organization context. So, the performance of these roles is understood as a form of signaling the indicators of the organizational engagement among the different social actors. The major objective of this work is to study the indicators of the individual organizational engagement from the point of view of the theory of generation of knowledge. This work is organized in five chapters: present the theoretical base studied; details the structure of the plan of study elaborated for the research; related to the methodological strategy developed; discusses the results. The developed research of a qualitative type, focused the polemic discussion among the research and the research subjects, when questioning the process of the individual organizational engagement in perspective of generation of knowledge. The universe of the present study consists of the enterprises related to the incubadora Tecnológica de Campina Grande that belongs to the Parque Tecnológico da Paraíba (PB) foundation. A quanti-qualitative approach was developed with an exploration-descriptive focus. Semi-structured interviews and observation were the techniques used to collect data. The instruments applied to collect data were an interview itinerary and a field diary. The results of this research put in evidence the necessity to value the individual subjectivity in the organizational context. According to these results, the individual was considered as an organizational collaborator, and the product of the collaborator's attitudes resulted from cognitive processes (that is, intelligence, learning, competence, capacity, experience, creativity, ability, motivation, leadership and socialization). According to the findings of this research, the study of the indicators of the individual organizational engagement, from the perspective of generation of knowledge, is based on the understanding of individual cognitive processes

Key-words: organizational engagement; generation of knowledge; cognitive process.

## Sumário

Resumo.....	IX
Abstract .....	X
Lista de Figuras.....	XIII
Lista de Quadros e Tabelas.....	XIV
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	XV
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
OBJETIVOS.....	3
CONTRIBUIÇÕES, DESAFIOS E LIMITAÇÕES.....	3
ÁREA TEMÁTICA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	5
QUESTÕES DE PESQUISA.....	10
PREMISSAS NORTEADORAS.....	11
<b>1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>12</b>
1.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	12
1.2 CONHECIMENTO DO INDIVÍDUO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.....	14
1.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA.....	19
1.4 A DIMENSÃO HUMANA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
1.5 PAPÉIS INDIVIDUAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	32
<b>2 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>39</b>
2.1 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS.....	39
2.1.1 OBJETIVOS DA MENSURAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	43
2.1.2 FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS.....	46
2.2 O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS.....	50
2.3 CONDICIONANTES DO ENGAJAMENTO DOS INDIVÍDUOS.....	53
<b>3 PROCESSOS COGNITIVOS.....</b>	<b>64</b>
3.1 INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL.....	64
3.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL.....	71
3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	78
3.4 HABILIDADES DESENVOLVIDAS.....	81
3.5 CAPACIDADES INDIVIDUAIS.....	84
3.6 EXPERIÊNCIA NO TRABALHO.....	86
3.7 CRIATIVIDADE INDIVIDUAL.....	89
3.8 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	96
3.9 LIDERANÇA COMPARTILHADA.....	107
3.10 SOCIALIZAÇÃO COMO NECESSIDADE.....	112
<b>4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>116</b>
4.1 PLANO DE ESTUDO DESENVOLVIDO.....	116
4.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	118
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	122
4.3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	123
4.3.2 NATUREZA DO ENFOQUE.....	124
4.3.3 TIPO DE PESQUISA.....	125
4.3.4 UNIVERSO / POPULAÇÃO.....	127
4.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	130
4.4.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	130
4.4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	135
4.4.3 FERRAMENTAS DE PESQUISA AUXILIARES.....	147

4.5	MÉTODOS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	149
4.5.1	MÉTODO QUALITATIVO .....	151
4.5.2	MÉTODO QUANTITATIVO .....	155
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>158</b>
5.1	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E UNIVERSO DA PESQUISA .....	158
5.2	DISCUSSÃO DOS ACHADOS DE PESQUISA.....	167
5.2.1	PERFIL DOS SUJEITOS DE PESQUISA.....	168
5.2.2	DADOS DO SISTEMA DE INCUBAÇÃO .....	171
5.2.3	DESCRIÇÕES SOBRE PAPÉIS INDIVIDUAIS.....	174
5.2.4	PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	177
5.2.5	LIDERANÇA.....	183
5.2.6	INTELIGÊNCIA .....	186
5.2.7	CRIATIVIDADE .....	190
5.2.8	SOCIALIZAÇÃO.....	196
5.2.9	COMPETÊNCIA.....	200
5.2.10	MOTIVAÇÃO .....	204
5.2.11	EXPERIÊNCIA .....	208
5.2.12	HABILIDADE.....	213
5.2.13	APRENDIZAGEM .....	216
5.2.14	ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS.....	221
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>229</b>
	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>233</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>235</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>250</b>

## Lista de Figuras

Figura 1: O trabalhador do conhecimento e suas redes de relações .....	24
Figura 2: Rede de relações de um professor universitário .....	27
Figura 3: Ciclo evolutivo do engajamento organizacional dos indivíduos.....	55
Figura 4: Condicionantes de engajamento no contexto do desenho de cargos .....	61
Figura 5: Estrutura do plano de estudo desenvolvido .....	117

## Lista de Quadros e Tabelas

### Quadros

Quadro 1: Sujeitos de pesquisa .....	129
Quadro 2: Empresas incubadas .....	165

### Tabelas

Tabela 1: Natureza do negócio e Categoria administrativa .....	168
Tabela 2: Atuação profissional .....	170
Tabela 3: Realização com o trabalho e Satisfação profissional.....	175
Tabela 4: Confirmação da aprendizagem e Resolução de problemas .....	223
Tabela 5: Indicadores de engajamento e Categoria administrativa .....	227

## Lista de Abreviaturas e Siglas

### Abreviaturas

e.g.	= exemplo
P&D	= pesquisa e desenvolvimento
TI & design	= tecnologia da informação e <i>design</i>

### Siglas

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CEFET	Centro Federal de Educação e Tecnologia
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IPSEN	Instituto de Previdência Social do Município
ITCG	Incubadora Tecnológica de Campina Grande
KM	<i>Knowledge Management</i>
NTI	<i>National Training Board</i>
PaqTcPb	Fundação Parque Tecnológico da Paraíba
PMCG	Prefeitura Municipal de Campina Grande
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileiro
STP	Secretaria de Transporte Público
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações vêm destinando mais atenção para os indivíduos que fazem parte do seu quadro de colaboradores, principalmente entre aqueles que exercem cargos relevantes dentro da escala hierárquica. Observa-se que essa atenção aos indivíduos e, especificamente, ao desenvolvimento de seus papéis tem crescido tanto em nível acadêmico como no meio empresarial.

Acredita-se que o indivíduo já não é mais compreendido como um elemento operacional (dentro do conceito de homem econômico), e sim como um componente ativo (homem integral), onde por meio da sua capacidade cognitiva ele é capaz de buscar idéias e soluções para os diversos problemas organizacionais, emergentes do ambiente interno e externo. Este tipo de concepção possibilita a compreensão das redes de relações individuais no desempenho organizacional, pois interfere nos papéis individuais e, conseqüentemente, no engajamento organizacional desses indivíduos.

No entanto, um dos grandes desafios das organizações é descortinar prováveis indicadores que sinalizem até que ponto seus colaboradores (indivíduos) estão engajados (ou não) com a proposta organizacional, ou o que essas organizações podem fazer hoje para que isto aconteça amanhã.

Assim, a base científica orientadora da identificação de perfis e *performances* de indivíduos que são considerados engajados com a organização a qual pertencem fundamenta-se na teoria de gestão do conhecimento, como forma de descortinar prováveis indicadores de engajamento organizacional dentro do entendimento da organização como um ente cognitivo e do conhecimento como uma construção cognitiva que leva a um processo/produto.

No desenvolvimento do presente trabalho, a ser descrito nas etapas que se seguem, o estudo dos indicadores do engajamento organizacional dos indivíduos é ancorado como tópico das estruturas de conhecimento, relacionado à dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis. Parte-se do pressuposto de que esses indicadores podem ser evidenciados por meio de processos cognitivos (e.g. inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização), onde o desenvolvimento de papéis suporta os indicadores do engajamento organizacional dos indivíduos porque



permite a articulação do conhecimento na organização.

Nesse sentido, a ideia de indicadores do engajamento organizacional aqui utilizada pressupõe processos cognitivos gerados a partir do desenvolvimento de papéis individuais no contexto organizacional, como forma de externar comportamentos ou expressar desempenhos, por intermédio de um quadro capaz de reproduzir o binômio indivíduo-organização. A articulação desses processos se estabelece na ligação, por cadeia, de entendimentos que consistem em interações para o alcance de objetivos e metas.

Portanto, o desempenho de papéis que pressupõe o compartilhamento de conhecimento entre os diversos atores organizacionais conduz aos indicadores do engajamento organizacional. A gestão do conhecimento socialmente elaborado e compartilhado determina os mecanismos que promovem o engajamento organizacional dos indivíduos, por meio dos modos de conversão do conhecimento, dos processos de comunicação e das relações interpessoais.

Dessa maneira, a concepção de indicadores de engajamento organizacional utilizada neste estudo implica num resultado gerado a partir de processos cognitivos que são manifestados pelos indivíduos no seu cotidiano laboral.

Cabe explicar a sistematização do texto que compõe o presente trabalho. A apresentação do escopo do trabalho (e.g. objetivos, justificativa, problema, questões e premissas) encontra-se nesta introdução do trabalho. E, para efeito de organização, este estudo está equalizado em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta a base teórica da gestão do conhecimento, enfatizando a dimensão humana e discutindo os papéis individuais no contexto organizacional. O capítulo 2 aborda o constructo central - engajamento organizacional -, por meio de condicionantes relacionados ao desempenho dos indivíduos. O capítulo 3 formula a caracterização dos processos cognitivos relacionados ao estudo do engajamento organizacional dos indivíduos. O capítulo 4 reporta-se à estruturação do plano de estudo e detalha a estratégia metodológica desenvolvida. E, finalmente, o capítulo 5 faz a discussão em torno dos resultados encontrados a partir da pesquisa de campo.

O texto até então colocado se propôs a uma breve descrição das ideias que ancoraram a lógica de argumentação do trabalho em questão. Feito este intróito, cabe focalizar os objetivos, as contribuições, desafios e limitações, a área temática e problematização, as questões de pesquisa e as premissas norteadoras do estudo.

## Objetivos

O objetivo central deste trabalho é:

*Estudar os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos dentro da perspectiva da gestão do conhecimento, por meio da articulação de processos cognitivos que ancoram o desenvolvimento de papéis individuais no contexto organizacional.*

Para cumprimento da trajetória deste trabalho fez-se necessário percorrer os seguintes objetivos intermediários, que serviram de norte para este estudo:

- a) Elaborar um protocolo instrumental de pesquisa capaz de incorporar variáveis relacionadas ao engajamento organizacional dos indivíduos, com base no desenvolvimento de papéis individuais no contexto organizacional;*
- b) Definir os processos cognitivos relacionados à gestão do conhecimento que suportam o estudo do engajamento organizacional dos indivíduos, na dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis;*
- c) Identificar os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos dentro da perspectiva da gestão do conhecimento;*

## Contribuições, Desafios e Limitações

De um modo geral, o estudo dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos é essencial no contexto do avanço científico da área de gestão do conhecimento e das organizações por pressupor um melhor entendimento do desenho do trabalho em relação ao desenvolvimento de papéis individuais, favorecendo a perspectiva de engajamento profissional na lógica do trabalhador do conhecimento.

De fato, torna-se necessário que a organização busque formas de identificação do desempenho de seus colaboradores (no sentido de conhecer seu envolvimento),

por entender que eles são seus recursos intangíveis, e, para tanto, deve utilizar métodos e técnicas que possam oferecer suporte ao processo de gestão do capital humano e capital intelectual da organização. Este tipo de identificação tem como marco de orientação o alcance de objetivos e metas organizacionais previamente estabelecidos (e.g. cumprimento de prazos, melhoria dos processos e alcance de resultados).

O estudo dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos, a partir da gestão do conhecimento, busca identificar questões capazes de responder à interseção dos fatores de cunho cognitivo relacionados à adesão organizacional dos indivíduos. Assim, pode-se justificar este estudo como a busca de uma melhor compreensão dos novos processos de trabalho, em particular sobre a percepção dos indivíduos em relação aos seus papéis individuais no contexto organizacional, à luz dos preceitos da teoria de gestão do conhecimento.

Para o êxito desta investigação tornou-se necessária certa imparcialidade tanto no plano teórico como no plano metodológico, para viabilizar a complementaridade entre ambos no trabalho em questão. Portanto, um dos maiores desafios percorridos nesta pesquisa refere-se à preocupação em relação ao equilíbrio teórico-conceitual-metodológico, bem como em relação à subjetividade dos agentes envolvidos no estudo (os sujeitos de pesquisa e o próprio pesquisador).

Cabe ressaltar que na revisão do marco teórico deste trabalho é mantida uma proposta de apreciar novas vertentes teóricas, mas, resgatando também as vertentes clássicas. É importante deixar claro que a originalidade de um estudo não quer dizer novidade. A originalidade se reporta às origens, tornando explícito assim um esclarecimento original ao assunto, ainda não percebido (SEVERINO, 2000).

A relevância deste trabalho compreende a discussão em torno de questões relacionadas aos papéis individuais no contexto organizacional agregadas aos novos paradigmas das organizações, no tocante aos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos. O estudo do engajamento organizacional dos indivíduos contribui, portanto, para o melhor entendimento do desempenho dos indivíduos, no sentido de sua adesão organizacional.

Assim sendo, o desenvolvimento de um estudo deste tipo gera um conjunto de concepções que poderão ser utilizadas para ultrapassar a subjetividade do pesquisador organizacional, reforçando o caráter científico no sentido da

transdisciplinaridade da investigação.

Torna-se importante destacar também que neste trabalho os indicadores de engajamento organizacional são evidenciados à luz da percepção dos sujeitos de pesquisa incorporados no estudo, sem questionamentos sobre critérios de verdade ou de valor nas percepções por eles elaboradas. Deste modo, destaca-se a ênfase nos discursos dos sujeitos de pesquisa e como estes indivíduos se comportam no contexto organizacional, respeitando a neutralidade científica e a impossibilidade de verdade absoluta.

Uma limitação inerente aos estudos que utilizam a abordagem qualitativa é a questão dos filtros, quer seja no nível de entendimento dos participantes do estudo como na leitura do próprio pesquisador. É necessária, então, a manutenção de um firme posicionamento científico para evitar esse tipo de viés.

Portanto, em estudos dessa natureza torna-se evidente também o cuidado com o aparato científico metodológico que permita um contato dinâmico e produtivo entre pesquisador e pesquisado.

Ao contextualizar as idéias geradoras deste estudo, com a aferição dos objetivos, das contribuições e das limitações, faz-se importante a apresentação da estrutura que norteou a pesquisa desenvolvida para este trabalho.

## **Área Temática e Problematização**

O foco das ciências humanas e sociais procura compreender o homem organizacional, através de seus atos e comportamentos, como, também, os papéis que cada indivíduo (enquanto ser social) desempenha no contexto organizacional.

Portanto, o comportamento humano nas organizações e o caráter psicológico de tais indivíduos dentro da ambiência organizacional não podem ser ignorados pelos dirigentes. O indivíduo passa a maior parte de sua vida no ambiente de trabalho. Ao receber seus colaboradores, a organização deve procurar formas para estabelecimentos de políticas e/ou práticas capazes de motivá-los, posto que eles são denominados de recursos intangíveis ou talentos humanos.

Os espaços produtivos criados por meio das redes de relacionamentos, do reconhecimento pelo trabalho e das formas de capacitação e de aperfeiçoamento,

são apenas alguns dos mecanismos que se prestam à formulação de políticas de incentivo à participação dos indivíduos nas organizações.

Entretanto, a questão mais oportuna a ser tratada nos dias de hoje refere-se à adesão consciente do indivíduo em relação aos objetivos e metas organizacionais, buscando a geração de novos conhecimentos, capazes de levar à organização a adquirir, produzir e disseminar o conhecimento como um processo que leva a um produto.

De uma maneira geral, um significativo número de indivíduos ligados à organização em tempo integral necessita ser gerenciado como se fosse “voluntário”, sem deixar de ser remunerado. Os trabalhadores do “conhecimento” têm flexibilidade, podem sair e possuem seus próprios meios de produção, que é o conhecimento (DUCK, 2001).

No entanto, para muitas organizações essa oportunidade de terem esses colaboradores como parceiros ainda parece ser algo insignificante. Em contra partida, esses indivíduos partem em busca de outras organizações, onde, através de suas redes de relacionamentos, torna-se mais fácil adquirir um novo emprego, e, em alguns casos, numa empresa concorrente a sua.

Este quadro de desvalorização dos recursos intangíveis talvez reproduza a maior declaração de falta de visão futurista que uma organização pode apresentar. É necessário que as organizações contemporâneas entrem, de fato, na era do conhecimento e desenvolvam políticas que visem um maior engajamento organizacional dos seus colaboradores.

A conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional representa uma importante ferramenta de competitividade das organizações contemporâneas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Neste sentido, o engajamento organizacional dos indivíduos facilita e é facilitado pelo processo de conversão do conhecimento.

No presente estudo parte-se do princípio de que a organização é um ente cognitivo que articula as diversas visões e entendimentos compartilhados pelos seus participantes (MATURANA e VARELA, 1980; LYLES e SHULMAN, 1992). Também se acredita que dentro das forças dinâmicas do ambiente organizacional interno e externo os indivíduos articulam o conhecimento socialmente elaborado a favor da intenção estratégica da organização.

Dentro desta perspectiva, os indivíduos utilizam mecanismos para articulação do conhecimento socialmente elaborado desde que existam espaços que permitam fluir seu processo criativo individual (PEREIRA, 2002). Esses espaços de oportunidades poderão viabilizar o engajamento organizacional dos indivíduos.

Torna-se também evidente que os mecanismos organizacionais de fortalecimento dos relacionamentos são imprescindíveis, uma vez que as vantagens das parcerias se baseiam sobretudo nos elos e conexões entre indivíduos e grupos e desse compartilhamento surgem as idéias e as soluções (HARRISON et al, 1996; PENZIAS, 1992).

Assim sendo, acredita-se que, se houver uma flexibilidade da organização em propiciar aos seus colaboradores mais autonomia, haverá uma preocupação maior entre os indivíduos para executarem suas tarefas com mais segurança, levando-os a desempenharem seus papéis específicos de forma criativa e inovadora e a atuarem livremente além das prescrições desses papéis, caracterizando as perspectivas de seu engajamento.

Nota-se que, por meio do desempenho dos papéis, o indivíduo é avaliado por suas atitudes e contribuições, bem como o tempo e os recursos pessoais que o mesmo oferece na execução de uma determinada tarefa. Estes atributos tornam-se um forte indicador de engajamento por parte do indivíduo.

De fato, a investigação de desempenho humano que é adotada nos moldes tradicionais se presta a avaliar o indivíduo como forma de recompensá-lo. No entanto, alguns de seus elementos também podem ser lidos de forma mais abrangente no momento em que analisam o indivíduo como um todo, buscando, através do incentivo e das condições favoráveis dadas pela organização, torná-lo um profissional efetivamente engajado com as propostas da organização.

Quando a organização estabelece os papéis individuais, adotando a investigação em torno do envolvimento do indivíduo para com a organização como uma técnica para confirmar se esses papéis estão de fato sendo cumpridos, ela está procurando também conhecer melhor seus colaboradores. Dessa maneira, se as metas organizacionais não forem bem assimiladas e/ou aceitas pelos indivíduos, e se não for dada devida atenção ao engajamento dos indivíduos pela organização, provavelmente todo o planejamento que envolve os diversos interesses da organização (e.g. crescimento, novos produtos ou novos clientes) estará

comprometido.

As questões relacionadas aos objetivos e metas em torno da criação de oportunidades buscadas pela organização, bem como à definição de recursos empregados e sobre quem executará cada tarefa, são decididas pelo planejamento organizacional (STONER, 1999). No entanto, faz-se necessário o envolvimento de todos os atores organizacionais numa série contínua de resoluções para os diversos tipos de problemas.

A resolução de problemas refere-se ao conjunto amplo de atividades envolvidas na descoberta e implantação de uma ação direcionada para corrigir uma situação insatisfatória (HUBER, 1980). O fato de suas contribuições serem válidas (ou não) desempenha um grande papel na determinação do grau de eficiência de suas idéias.

Notadamente, o indivíduo é um elemento fundamental por estar atuando nos diversos segmentos da organização, onde disponibiliza todo seu arcabouço de conhecimento e de integridade social e profissional no desempenho de suas atribuições. O indivíduo tem um conjunto de qualidades que nenhum outro recurso possui, ou seja, a capacidade de coordenar, de integrar, de julgar e de imaginar que serão utilizadas no seu cotidiano (DRUCKER, 1988).

Conforme Romani e Dazzi (2002, p. 47) esse tipo de colaborador organizacional não deve estar incorporado à organização apenas no sentido da racionalidade funcional. Estes autores ressaltam que existem outros valores e premissas além dos impostos pela sociedade de mercado, e afirmam:

*“Suas atitudes contemplam fatores de integridade social, da ética dos valores substantivos e da intuição. Como é dono de sua própria carreira, administra-a como um autônomo leal aos seus princípios, suas habilidades e competências, e é comprometido com o melhor que é capaz de oferecer”.*

Desta forma é também observado, que o indivíduo se preocupa com valores morais como a ética e a integridade social. Muitas vezes, ele poderá até colocar estes princípios acima de uma carreira brilhante, mas, não transparente, e essa preocupação com o seu nome, enquanto profissional, é justificada no desempenho de seus papéis individuais no âmbito organizacional, por meio de indicadores de seu engajamento organizacional.

Portanto, a ênfase no engajamento organizacional poderá justificar a lógica que leva a entender os indivíduos como um fator determinante para o crescimento da organização, por meio de processos cognitivos: quer seja no desenvolvimento das *performances* profissionais (e.g. inteligência, experiência, competência, aprendizagem, habilidade e capacidade), como nas características dos perfis individuais (e.g. criatividade, liderança e socialização).

Desta maneira, o engajamento é tido como uma ferramenta organizacional de extrema importância por detectar até que ponto os colaboradores estão envolvidos com a organização a que pertencem. E assim, a organização pode estimar o que poderá alcançar no futuro, contando com aquilo que dispõe hoje em termos de seus recursos intangíveis.

Para o encadeamento entre os pressupostos do presente estudo fez-se necessária à escolha de uma linha de pesquisa para trazer à tona elementos do comportamento humano capazes de conformar o objetivo maior deste estudo. No trabalho aqui desenvolvido, considerou-se a pesquisa qualitativa como a mais indicada, porque por meio dela é possível se descobrir um maior número de questões não quantificáveis relacionadas aos processos cognitivos individuais no contexto organizacional.

A pesquisa qualitativa lida com um universo de significados, crenças, valores, aspirações, motivos e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser simplificados à operacionalização de variáveis meramente quantitativas (MINAYO, 1996). Similarmente, Bicudo e Esposito (1994) destacam que a abordagem qualitativa é um dos meios de conduzir pesquisas em ciências sociais, revestindo-se de um fascínio todo especial que representa o envolvimento do pesquisador com o ato de pesquisar.

E, para um melhor embasamento deste trabalho, é também destacada a observação, como sendo de grande importância em estudos organizacionais. Na observação o papel de pesquisador-observador também é destacado nas expressões de ouvir, podendo questionar os indivíduos num determinado momento para melhor compreensão das percepções coletadas em campo (McCALL-SIMMONS, 1969; BECKER e GEER, 1973).

Como forma de embasar a teoria adotada neste estudo destaca-se a



colaboração de autores que trabalham na área de gestão do conhecimento (VON KRONGH et al, 2001, NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; KLEIN, 1998). Também são mencionadas algumas contribuições importantes dentro do estudo das organizações (KATZ e KAHN, 1978; STONER, 1999; SALEH e HOSEK, 1976; PFEFFER, 1994; HAMPTON, 1992; CHIAVENATO, 2000).

É sabido que, independente da abordagem utilizada e dos procedimentos operacionais, ao desenvolver um trabalho, torna-se importante que o pesquisador deixe evidente alguns aspectos imprescindíveis utilizados na dinâmica do seu estudo. Neste sentido, a escolha do tema de pesquisa é significativa para o encaminhamento do trabalho (SEVERINO, 2000; CINTRA, 1982).

Deste modo, com base nas considerações retro descritas, a temática que fundamenta o trabalho em foco, se dá por meio do seguinte tema:

*O estudo dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos dentro da perspectiva da gestão do conhecimento, por meio da articulação de processos cognitivos que fundamentam o desenvolvimento de papéis individuais no contexto organizacional.*

Como visto, este tema procura analisar o engajamento organizacional dos indivíduos por meio de uma série de variáveis e condicionantes da situação do trabalho. Com base nesta temática do estudo, a formulação do problema de pesquisa é apresentada da seguinte forma:

*Como se apresentam os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos estudados na perspectiva da gestão do conhecimento, por meio da articulação dos processos cognitivos e com base no desenvolvimento de papéis individuais no contexto organizacional?*

## **Questões de Pesquisa**

O problema acima enunciado sugeriu a formulação das seguintes questões de pesquisa:

- *qual a definição dos processos cognitivos relacionados à gestão do conhecimento, que suportam o estudo do engajamento organizacional dos indivíduos na dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis?*
- *quais são os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos dentro da perspectiva da gestão do conhecimento?*

### **Premissas Norteadoras**

Para delinear as etapas em direção às respostas às questões de pesquisa, trazidas da questão maior e orientadas pela formulação do problema, foram elaboradas as seguintes premissas norteadoras do trabalho:

- *o desenvolvimento de papéis suporta os indicadores do engajamento organizacional dos indivíduos, porque permite a articulação e o compartilhamento do conhecimento desses indivíduos no contexto organizacional por meio de processos cognitivos.*
- *os processos cognitivos (inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização) dirigem as atitudes dos colaboradores organizacionais, atribuindo para a organização a condição de ente cognitivo.*

Após a definição dos elementos que fundamentam o propósito e o domínio deste estudo, procura-se articular o marco teórico como forma de embasar o presente trabalho.

# **1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Neste capítulo, a apresentação do campo teórico procura discutir o tema gestão do conhecimento, tendo como perspectiva a interseção com o estudo do engajamento organizacional dos indivíduos. Para delinear esta discussão é feito um breve histórico da gestão do conhecimento e sobre o conhecimento do indivíduo no âmbito organizacional; em seguida é enfocada a gestão do conhecimento como estratégia organizacional, a dimensão humana da gestão do conhecimento e a questão dos papéis individuais no contexto organizacional.

## **1.1 Breve Histórico da Gestão do Conhecimento**

Ao longo da história da humanidade percebe-se que a crescente valorização das questões relacionadas à gestão do saber tem cada vez mais alcançado espaço no tecido organizacional, cuja origem fundamenta-se no espaço social. Diversos filósofos (e.g. Platão, Aristóteles e Descartes) disputaram o processo de busca por respostas em torno de afirmações conflitantes.

A questão central sempre esteve voltada para a definição do conhecimento, quer seja uma crença verdadeira justificada, quer como uma construção menos carregada de ceticismo, onde o conhecimento fundamental nasceria sem prova ou indício. Percebe-se, portanto, que esta ambigüidade tem suas raízes na perspectiva de entender os aspectos tangível e intangível do conhecimento.

O surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente tem-se caracterizado por profundas mudanças em três grandes cenários: econômico (comercial e financeiro), político (relações de poder) e social (comportamental, cultural e educacional). A mudança mais significativa parece ser a do paradigma histórico, no sentido de que as transformações são tão fundamentais que definem o alvorecer de uma nova sociedade, caracterizada como terceira onda (TOFFER, 1995), pós-industrial (De MASI, 1999), em rede (CASTELLS, 1999), da informação (DRUCKER, 1999) ou ainda do conhecimento (VON KRONGH et al, 2001).

Apesar de não ser um assunto totalmente novo (pois algumas de suas raízes

foram cunhadas em períodos anteriores) foi na última década que a temática da gestão do conhecimento tornou-se um marco de orientação significativo para estudos que enfatizam a necessidade de valorização dos ativos intangíveis da organização, na chamada era do conhecimento. A partir de meados dos anos 90 o ocidente desenvolveu um significativo interesse pela retroversão ou análise da temática do conhecimento, quando foi dado um novo foco no conhecimento como recurso competitivo (SVEIBY, 1998).

As organizações que utilizam o conhecimento como um processo e/ou produto passaram a ser categorizadas como organizações baseadas em conhecimento. Este foi o caso das empresas de consultoria e das incubadoras de empresas, por exemplo, instituições que desenvolvem atividades dentro de um sistema integrado de atuação e troca de conhecimento. Nas organizações baseadas em conhecimento a conversão do conhecimento organizacional (interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito) é realizada não por um indivíduo, mas pela organização em si (pelo agregado de saberes coletivos), seguido do compartilhamento entre os participantes, para, assim, efetivar a difusão do conhecimento organizacional. Portanto, a organização baseada em conhecimento não poderá deixar de prescindir dos indivíduos.

Inspirados em Polanyi (1967), que ressalta a distinção entre os dois tipos de conhecimento (explícito e tácito), Nonaka e Takeuchi (1997) defendem a teoria de gestão do conhecimento, explicando que na criação do conhecimento organizacional os modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) viabilizam o compartilhamento de conhecimento tácito-explícito por meio de um processo dinâmico e não codificado. A teoria de gestão do conhecimento (KM), introduzida no final dos anos 90, descreve os esforços das organizações contemporâneas na investigação do seu capital intelectual – o conhecimento (STEWART, 1998).

Sobre as práticas utilizadas pelas organizações para criação do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) defendem a necessidade do compartilhamento informal do conhecimento, enquanto que outros pesquisadores (EDVINSON e MALONE, 1998; STEWART, 1998) concordam em adotar práticas formais, como o mapa do conhecimento, para tornar mais rápido tanto o processo de leitura e busca quanto o próprio compartilhamento do conhecimento socialmente elaborado. De um modo

geral, torna-se claro que, seja por meio de prática formal ou sustentada por mecanismos informais, a gestão do conhecimento ocorre sempre na perspectiva de compartilhamento do conhecimento.

Sobretudo é pela troca, pelo compartilhamento de conhecimentos, que se dá o intercâmbio social capaz de conformar o desenvolvimento de valores na sociedade do conhecimento. A atitude transdisciplinar do compartilhamento de conhecimento é justamente a busca do encontro entre o saber e o ser, por meio da construção de pontes entre a ciência e os demais campos do saber da humanidade (NICOLESCU, 1999; RODOM, 2000).

Nesta transdisciplinaridade, as bases da construção do conhecimento nascem da aprendizagem em torno do “fazer, do conhecer, do ser e do conviver”. Estas bases são requisitos que podem fundamentar as novas trajetórias de pesquisa futuras na sociedade do conhecimento (ZABOT e MELO da SILVA, 2002, p. 20).

Neste sentido, Caldas e Amaral (2002) afirmam que a gestão do conhecimento pode ser definida como uma metodologia que engloba todo o processo organizacional para atingir a combinação do processamento de dados e informações, da tecnologia e da criatividade do ser humano. É a partir desta metodologia que se pode entender como se dá a construção do conhecimento dos diferentes atores organizacionais.

Assim, a alavancagem do conhecimento do indivíduo no âmbito organizacional pode ser explicada por meio da fundamentação que permeia o estudo da gestão do conhecimento.

## **1.2 Conhecimento do Indivíduo no Âmbito Organizacional**

A gestão do conhecimento transformou-se em tema de grande interesse por parte de estudiosos (e.g. professores e pesquisadores) e profissionais (e.g. empresários e consultores) por entender o conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Outra questão importante a ser considerada é o conceito de profissional (e.g. engenheiro) do conhecimento, por entender que o intelecto profissional gera a maior parte do valor da nova economia baseada em conhecimento.

Os resultados desta economia são vistos de forma imediata em grandes setores

de produção de bens e de serviços (e.g. produção de *softwares*, serviços de vigilância eletrônica, consultoria, bancos de dados e comunicações). Nas indústrias de manufatura os trabalhadores criam a preponderância do valor do produto, que surge por meio das atividades de pesquisa e desenvolvimento, projeto de produto e de processo (KLEIN, 1998).

Desta forma, no momento em que a organização estimula o conhecimento do indivíduo em seus vários setores, este conhecimento vai se tornando tangível através da geração dos novos produtos e serviços que são elaborados por estes profissionais do conhecimento. Conforme Angeloni et al (2001, p. 134) a gestão do conhecimento organizacional compreende “*um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações*”.

Assim, torna-se imprescindível disseminar o conhecimento socialmente elaborado no contexto organizacional. A criação de novos conhecimentos é algo que necessariamente vai se aprendendo por meio do repasse com outros indivíduos no momento em que todos estão envolvidos com algum projeto da organização.

Tal fato ocorre por intermédio das discussões polêmicas (e.g. no sentido de debate salutar), da troca de experiências e do compartilhamento de novas idéias. O conhecimento é algo que deve ser construído pelo próprio indivíduo e em seguida compartilhado com seus pares (membros da equipe).

Sobre a construção do conhecimento individual no âmbito da organização, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito.

O conhecimento explícito pode ser transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. Este conhecimento é articulado por meio da linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas e especificações. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, assume condicionantes mais relevantes porque está associado à perícia individual. Este tipo de conhecimento pessoal é incorporado à experiência do indivíduo e envolve fatores intangíveis, tais como: crenças, perspectivas e sistemas de valor.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são distintos e independentes, porém se complementam. Acredita-se que a interação do conhecimento tácito-explícito propicia a realização de trocas nas atividades criativas dos indivíduos.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), da interação que acontece entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização cria-se os processos da conversão do conhecimento (externalização, socialização, internalização e combinação). É neste sentido que nasce a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Os autores citados explicam que estes processos de conversão do conhecimento (tácito e explícito) acontecem da seguinte forma:

- do tácito para o tácito (socialização) - normalmente se inicia no desenvolvimento de um campo de interação. Este campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas pelos membros;
- do tácito para o explícito (externalização) - é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, nos quais o emprego de metáforas ou analogias ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito. Pode ser expresso por meio de conceitos, hipóteses e analogias;
- do explícito para o explícito (combinação) - é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outros setores da organização em uma rede, cristalizando-se assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial;
- do explícito para o tácito (internalização) – acontece no momento da incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o aprender fazendo que provoca a internalização.

Similarmente, alguns pesquisadores (VON KRONG et al, 2001) defendem que o gargalo do processo de criação de conhecimento geralmente acontece quando os indivíduos não sabem quase nada daquilo que vai ser executado. Isto ocorre sobretudo antes dos membros compartilharem o conhecimento tácito.

Assim, comunidades de conhecimento mais amplas são capazes de compartilhar certas práticas, rotinas e linguagens, mas, para que o processo de socialização gere novos conhecimentos tácitos, o grupo deve ser pequeno. Estes pesquisadores (retro mencionados) sugerem a formação de um grupo em torno de cinco a sete membros.

Isto talvez aconteça pelo fato de cada indivíduo trazer em seu potencial a base de conhecimento que gerou por meio de experiências anteriores. Os membros do

grupo por meio das conversas e dos relacionamentos irão se firmando à medida que o grupo vai avançando na tarefa que os uniu.

Quando os interesses comuns forem identificados e aceitos, a equipe escolhida talvez se converta em um grupo comprometido (engajado). Neste caso, o grupo define os direitos e deveres dos membros, de acordo com o termo de compromisso ou com um estatuto. O conhecimento do grupo é suplementado pelo conhecimento do compromisso, assim como por outros conhecimentos tácitos sobre paixões, engajamentos e emoções positivas sentidas pelos membros da equipe (VON KRONG et al, 2001).

Ao serem aceitos os compromissos formalizados pelo grupo, evidencia-se o compromisso que todos vão depositar naquele trabalho através do conhecimento, e a experiência de cada indivíduo vai colaborar para o sucesso da tarefa atribuída à equipe. Neste momento há a conversão daquilo que antes era um grupo para agora ser caracterizada como uma equipe.

As equipes e indivíduos mantêm conhecimentos tácitos e explícitos que possibilitam ações coletivas eficazes. Nas organizações, os indivíduos em geral compartilham conhecimentos sociais explícitos, arraigados e rotinizados. Estes conhecimentos são formalizados por meio de procedimentos organizacionais para a execução de certa tarefa. Cabe destacar, entretanto, que nem mesmo o conhecimento social explícito pode ser totalmente expresso, por escrito ou convertido em rotinas

Desta forma, é de se pensar que o conhecimento explícito não consiga ser totalmente expresso por escrito ou por meio de rotinas, pelo fato de ser algo bastante complexo de ser escrito ou ser transformado em rotinas pelo indivíduo. O conhecimento explícito surge no momento em que o indivíduo une a experiência com a sua base de conhecimento.

Conforme sugerem Angeloni e colaboradores (2002), quando se pergunta aos colaboradores da organização do conhecimento onde eles buscam e obtêm o conhecimento que necessitam, naquele momento é elaborado por parte desses indivíduos o mapa do conhecimento organizacional. Esse mapa é uma espécie de guia ou lista em que são relacionados os conhecimentos importantes da organização, e por intermédio dele, os indivíduos conseguem localizar onde e como procurar o conhecimento de que necessitam. O mapa do conhecimento se apresenta



como um guia de localização, como um repositório de conhecimentos desses colaboradores.

As vantagens da utilização de um mapa do conhecimento elencadas por Angeloni et al (2002, p. 56) são:

- tornar possível que o conhecimento de um indivíduo ou equipe seja extraído, estruturado e utilizado por colaboradores da organização, e daí transformado em conhecimento explícito;
- servir como indicador para os colaboradores da organização, onde podem ser localizados os detentores do conhecimento tácito;
- apresentar maior rapidez e facilidade no compartilhamento do conhecimento.

Nota-se que o mapa do conhecimento não é precisamente a solução dos problemas da organização baseada em conhecimento, no tocante a transformar os conhecimentos tácitos em explícitos. Contudo, este mapa representa uma ferramenta estratégica para identificar os colaboradores essenciais para a organização.

Os colaboradores das organizações baseadas em conhecimento precisam estar cientes de que não serão mais dirigidos, porque eles fazem parte de uma equipe em que todos devem saber exatamente seu papel para a finalização do produto comum. Nesta perspectiva de maturidade, não há espaços para o recebimento de ordens. Todos devem saber decidir qual a melhor maneira de atingir os objetivos propostos.

Com isso, as organizações baseadas em conhecimento devem saber que o ato de depositar nos seus colaboradores a autonomia necessária para o desenvolvimento das suas tarefas gera um alto grau de responsabilidade nestes colaboradores. Este cenário de confiança está atrelado à demonstração de interdependência que se dá no binômio indivíduo-organização, dentro do processo do engajamento organizacional dos indivíduos na gestão do conhecimento.

Este processo organizacional, sem dúvida, deverá levar à formulação de estratégias diferenciadas na gestão do conhecimento, pelas organizações contemporâneas.

### 1.3 A Gestão do Conhecimento como Estratégia

O ser humano entrou numa era onde o futuro será principalmente determinado pela sua habilidade de usar o conhecimento de maneira pró-ativa (crescimento e desenvolvimento), um recurso global que incorpora o capital humano e a tecnologia.

Uma vez que o conhecimento assume novas fronteiras em termos de valor, torna-se o recurso estratégico chave do futuro. A necessidade de desenvolver um entendimento de compreensão dos processos de conhecimento pela criação, transferência e distribuição desta propriedade única se torna essencial (SHARIQ, 1997).

Conforme Bervian (2001, p. 14), a necessidade permanente de educação intensifica as competições em nível social, político, pedagógico, econômico e tecnológico. Conforme as considerações deste autor, a inserção de novas ferramentas de comunicação proporcionou diferentes opções de direcionamento à forma de pensar, exigindo adequação dos sistemas de informação das organizações. É portanto *“necessário introduzir uma maneira de administrar o conhecimento”*.

De fato, no contexto da gestão do conhecimento, à medida que o conhecimento e as fontes de êxito competitivo tornaram-se importantes no contexto das organizações contemporâneas, um grande fator decisivo e diferenciador na organização foi enfatizado – o indivíduo -, não mais como mero executor de atividades, e sim, como colaborador organizacional (PFEFFER, 1995; KAO, 1996; HUBER, 1996; CARAYANNIS, 1996; PORTER, 1999; TEIXEIRA FILHO, 2000).

Desta forma, a competência do indivíduo envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. No entanto, é fundamental que a competência individual deva ser inclusa no balanço patrimonial dos ativos intangíveis, devido ao fato de ser impossível se conceber uma organização sem a dimensão humana (SVEIBY, 1998). Ao adotar esse tipo de atitude, a organização incute nos seus colaboradores o sentido de fidelidade, ao serem tratados de forma mais justa.

Para Nisembaum (2000), a competência individual corresponde à integração de vários fatores, tais como: habilidades, conhecimentos e comportamentos. Estes fatores são traduzidos pelo alto grau de desempenho do indivíduo, contribuindo para

o resultado final da organização da qual ele faz parte.

Neste sentido, as mudanças ocasionadas pela gestão do conhecimento atingem diretamente os indivíduos, que precisam se inserir nesse contexto de ensino globalizado, para não ficarem intelectualmente obsoletas (DRUCKER, 2000).

No contexto organizacional, o trabalho é percebido pelo indivíduo como a origem de sua realização e auto-expressão. Notadamente, estes fatores se tornam importantes como forma de decisão e contribuição para o sucesso da organização através da ampliação do envolvimento desse colaborador na execução de suas atividades (SALEH e HOSEK, 1976; ALLPORT, 1954).

Neste sentido, a forma de envolvimento, que o indivíduo demonstra através do seu trabalho, se reflete na realização de suas necessidades até mesmo de prestígio, autonomia, auto-respeito e consideração perante seu grupo (CHIAVENATO, 2000; SALEH e HOSEK, 1976). Talvez isso aconteça, pelo fato do trabalho ser algo bastante representativo na vida do indivíduo, onde o nível de desempenho das suas tarefas afeta a sua auto-estima, levando-o a se sentir mais confiante no meio em que está inserido.

A ampliação do envolvimento maior do indivíduo com suas atividades, faz com que haja uma ligação mais consistente do colaborador para com a organização, ressaltando um engajamento maior na execução de suas tarefas, bem como com o meio em que o mesmo está inserido.

Quando a atividade é intrinsecamente compensadora, ela é diretamente expressiva das necessidades e dos valores dos indivíduos envolvidos. Os membros não são facilmente atraídos para outras organizações, já que os sistemas que competem entre si necessitam proporcionar o mesmo tipo de atividade ou oferecer recompensas extrínsecas que possam vencer quaisquer argumentos (KATZ e KHAN, 1978). O apelo à emoção e ao intelecto precisa se basear em outras coisas além da perspectiva de ganho financeiro pessoal (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

No contexto organizacional, quando as informações surgem de forma abundante o conhecimento é externalizado com liberdade (DRUCKER, 1994). Os colaboradores das organizações do conhecimento fazem parte de uma nova elite, onde procuram se manter bem informados através de seus contatos com clientes e fornecedores e de seus relacionamentos em redes informais (SVEIBY, 1998).

Percebe-se que a forma como o trabalho é realizado está tomando um novo

norte, onde o trabalhador não se limita mais ao seu espaço dentro da organização. Notadamente, esse espaço se torna infinito quando se busca soluções e idéias no aprimoramento das suas tarefas que viabilizam o engajamento organizacional dos indivíduos.

Cada vez mais vem se fazendo imprescindível essa abertura por parte das organizações, por estar se vivendo num mercado de incertezas. E, em épocas de incertezas, as organizações são freqüentemente forçadas a buscar o conhecimento do indivíduo fora da mesma (DUTTON e JACKSON, 1987; ULRICH, 1992; PETERS, 1993; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Acredita-se que para a organização superar essas dificuldades, faz-se necessário que inicialmente haja uma política de fortalecimento do engajamento organizacional dos indivíduos, capaz de justificar a condição de colaboradores organizacionais. E em seguida que seja buscada a ênfase organizacional na base do relacionamento com clientes e fornecedores, como estratégia de sobrevivência organizacional.

Os mercados necessitam de produtos (bens e serviços) especializados. Para isto, é necessário que as organizações selecionem indivíduos mais capacitados e qualificados, com uma base de conhecimento coerente ao cargo pretendido (RODRIGUES, 1999). Ao adotar esta postura, a organização torna-se apta a competir num mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

A importância da gestão do conhecimento se mostrou no mundo científico e empresarial como uma perspectiva de ganhos de competitividade. As organizações estão investindo, com mais freqüência, no desenvolvimento de estudos/pesquisas com o intuito de gerar conhecimento. Como resultado dessas buscas, elas podem gerar ou acumular conhecimento, a partir do conhecimento potencial do homem. De acordo com BERVIAN (2001, p. 14), *“a produção do conhecimento está enraizada na observação, na investigação e na experiência”*. Segundo tais afirmações, os novos enfoques embasados nos modernos modos de comunicação impulsionaram o crescente desenvolvimento do conhecimento humano.

As considerações acima traçadas reforçam a importância que deve ser dada à dimensão humana no processo de gestão do conhecimento nas organizações, devido à acirrada competição das estratégias de mercado (essencialmente globalizado e dinâmico).

## 1.4 A Dimensão Humana na Gestão do Conhecimento

Como já foi abordado, na década de 90 a gestão do conhecimento se converteu em um assunto impactante no cenário das organizações, implicando até mesmo na quebra de conceitos consolidados. Cabe mencionar que esta revisão de conceitos se deu de modo notório em relação aos paradigmas radicais positivistas.

No início dos anos 2000, os pesquisadores começaram a delinear de maneira sutil a lógica atrelada à criação do conhecimento nas organizações. A dimensão humana tornou-se um diferencial competitivo, especialmente no que se refere à capacitação dos indivíduos.

Von Krong, Ichijo e Nonaka (2001, p. 11) enfatizam que, na economia baseada em conhecimento deste novo século, é necessário que se faça a passagem da “gestão do conhecimento à capacitação para conhecimento”. Neste sentido, a facilitação para a criação do conhecimento na organização passa pelo processo de capacitação dos indivíduos, repercutindo na efetivação do envolvimento dos diferentes atores organizacionais.

Ainda nesta perspectiva de análise, Teixeira Filho (2000) lembra que as organizações visualizaram a necessidade de dedicar um maior interesse pelo conhecimento, no momento que foi detectado que o conhecimento está diretamente associado à ação. Por exemplo, do ponto de vista da gestão da produção, é através do conhecimento que o engenheiro ou o gerente de produção pode informar, discutir e encorajar, tanto as áreas funcionais do setor de produção (e.g. marketing e finanças), como as áreas de apoio (e.g. recursos humanos e desenvolvimento/ suporte técnico), quanto à escolha das melhores decisões.

Portanto, uma organização para permanecer ativa no mercado necessita investir em seu capital humano. Segundo uma pesquisa realizada e concluída em dez anos nos EUA, foi demonstrado que as organizações com forte política de valorização de pessoal lucraram duas vezes mais em relação às que não fizeram este tipo de investimento (LEVERING, 1999).

Esta pesquisa demonstra a importância que a organização deve dar à dimensão humana como forma de alavancagem do diferencial competitivo em relação aos concorrentes. De fato, as vantagens relacionadas ao desempenho da produção (e.g. qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo) estão também atreladas à

dimensão humana, pois a gestão do conhecimento está (direta e indiretamente) ligada aos indivíduos.

Klein (1998, p. 128) acredita que a capacidade de gerenciar o intelecto humano (e.g. para produção de bens e serviços úteis) está se tornando a “*habilidade executiva crítica do momento*”. Nesse sentido, o aguçado interesse no capital intelectual, na criatividade, na inovação e na organização que aprende, têm sido as maiores buscas em curso. Isso se deve ao fato do indivíduo utilizar eficazmente (foco no objetivo) o seu intelecto, gerando resultados não antes vistos no campo do trabalho.

Nessa corrida por ganhos de competitividade, da gestão do conhecimento por meio da dimensão humana, conforme Drucker (1994), o conhecimento dos indivíduos tornou-se o recurso essencial da economia como um fator decisivo do processo de produção e geração de riqueza das organizações. As organizações buscam ser mais produtivas para serem mais lucrativas.

Lucratividade e competitividade são as verdadeiras determinantes da inovação tecnológica e do crescimento de produtividade (TEECE, PISANO e SHUEN, 1998; CAVALCANTI e GOMES, 2001).

Desta forma, acredita-se que o caminho que conduz ao alcance dos objetivos organizacionais se fundamenta na gestão do conhecimento, porque a organização é basicamente representada pelos indivíduos. Por intermédio das pessoas ocorre inovação, criação de novos produtos (bens e serviços) e de novas perspectivas de mercados, exportação e expansão de negócios, dentro de uma visão globalizada.

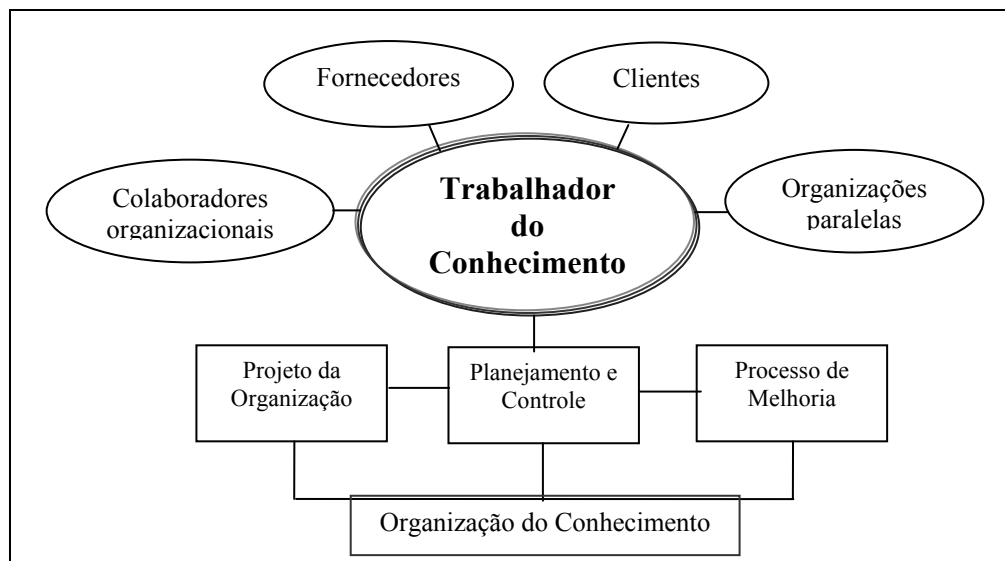
Diversos pesquisadores (KLEIN, 1998; WECHSLER, 1998) argumentam que o principal componente intelectual reside no nível do cérebro dos profissionais. Assim, o valor do intelecto aumenta de maneira marcante quando se sobe na escala intelectual do conhecimento cognitivo para a criatividade automotivada. A crítica dos pesquisadores (e.g. autores acima citados) é que a maioria das organizações focaliza virtualmente toda a sua atenção em treinamento para desenvolvimento de habilidades básicas; ao invés de habilidades mais avançadas, dando pouca atenção às habilidades criativas ou de sistemas.

Existe ainda no tecido organizacional certo desrespeito às riquezas e às limitações humanas. É necessário, portanto, que haja uma maior valorização do potencial dos indivíduos no contexto do gerenciamento do trabalho nas

organizações. A ergonomia tem sido uma importante área no sentido da ampliação do conceito de homem integral, dentro da perspectiva da gestão do conhecimento.

Diversos autores (MONTMOLLIN, 1990; SANTOS e FIALHO, 1995) destacam que os comportamentos do homem em atividade de trabalho precisam ser estudados dentro de uma abordagem analítica ampla, capaz de mostrar como os diferentes tipos de conhecimento (e.g. psicologia e fisiologia humana) podem ser utilizados na análise de uma situação de trabalho (e.g. ergonômica).

Acredita-se que, na gestão do conhecimento na organização, as idéias e soluções advindas desta dimensão humana (trabalhador do conhecimento) têm mais possibilidade de alcançar melhores estratégias de produção (e.g. projeto da organização, processo de melhoria contínua e planejamento e controle) quando os atores organizacionais estão ancorados pela formação de elos de ligação. O engajamento organizacional dos indivíduos representa a consolidação da dimensão humana nestes elos (e.g. dos colaboradores organizacionais entre si e dos indivíduos em relação aos seus respectivos papéis na organização).



Fonte: elaboração própria.

Figura 1: O trabalhador do conhecimento e suas redes de relações

Nesta visão contemporânea, o compartilhamento do conhecimento é originado, também, por intermédio das redes de relações do trabalhador. O conceito de trabalhador do conhecimento está ligado à perspectiva de uma integração dinâmica, tanto no sentido da qualificação contínua para revisão de processos, como na

construção de redes de relações para constante atualização do conhecimento. A figura 1 sintetiza esta lógica de entendimento, onde a dinâmica rede de relações do trabalhador do conhecimento é construída por via do compartilhamento de conhecimento.

O trabalhador do conhecimento está localizado no centro das relações de compartilhamento vivenciadas em diversos espaços, interligados e dependentes entre si:

- colaboradores organizacionais – profissionais ligados à organização e consultores contratados;
- organizações paralelas – concorrentes ou não;
- clientes – internos e externos;
- fornecedores – de primeira e de segunda camada.

O engajamento organizacional dos indivíduos poderá representar um importante constructo dentro da perspectiva da gestão do conhecimento, por meio da valorização da dimensão humana nas organizações. Os diversos componentes ligados à gestão do conhecimento na organização, e, particularmente, os processos cognitivos individuais podem gerar a autoconfiança do indivíduo no contexto de suas ações.

O uso da comunicação de forma pró-ativa sugere a agregação de valor aos ativos intangíveis decorrentes do intercâmbio e da troca de conhecimento pelos indivíduos. Por exemplo, como estratégia de produção as organizações estimulam a socialização de seu quadro de pessoal em relação a seus clientes preferenciais, tornando assim um meio mais fácil de adquirir novos negócios por intermédio deste relacionamento (SVEIBY, 1998). Esse tipo de relação se torna importante para o trabalhador do conhecimento no tocante à valorização do seu trabalho, como também para a organização em termos de expansão de negócios e oportunidades.

A conversão do conhecimento individual em recurso disponível, compartilhado, é a ação fundamental da organização do conhecimento (NONAKA, 2000). Desta forma, quando a organização dissemina o conhecimento além de suas fronteiras, ela está buscando formar uma rede de contatos com outras empresas, como também com outros trabalhadores do conhecimento.

Ampliar a rede de contatos é usar as habilidades das pessoas – sua inteligência interpessoal – em busca de suas metas criativas. Ao encontrar outros pares para o



compartilhamento de idéias, o indivíduo pode produzir resultados de grande importância para ambas as partes, enriquecendo a sua rede de contatos. Neste sentido, Ayan (1998) apresenta algumas vantagens do indivíduo que procura, através das redes de relacionamentos, melhorar-se como profissional:

- atualizar informações ou corrigir seu conhecimento ou idéias;
- perceber novas maneiras pelas quais possa enxergar um problema;
- ter inspiração para novas idéias;
- estar motivado para tentar novamente;
- considerar a aprovação e as respostas para validar suas idéias;
- observar cumprimentos e encorajamento de ações;
- criticar e/ou fazer sugestões de forma construtiva para mudança;
- se relacionar com outras pessoas que podem estar interessadas no que ele tem a oferecer;
- estar atento às dicas de emprego;
- desenvolver habilidades e conhecimentos que compensem seus pontos fracos;
- ter capacidade de gerar idéias para ajudá-lo a superar as barreiras;
- procurar apoio psicológico e encorajamento quando necessário.

Estas questões acima citadas tanto impulsionam a criatividade humana como podem, também, favorecer o elo profissional do indivíduo. Trabalhar com base numa rede de relações compreende a maneira pela qual o indivíduo se relaciona com pessoas de outros contextos que poderão atender de alguma forma suas necessidades ou objetivos profissionais.

Ayan (1998) exemplifica esta situação geral ao lembrar o caso de um empreendedor que faz isso quando quer montar sua empresa, e de um compositor que também age dessa maneira quando quer encontrar um produtor.

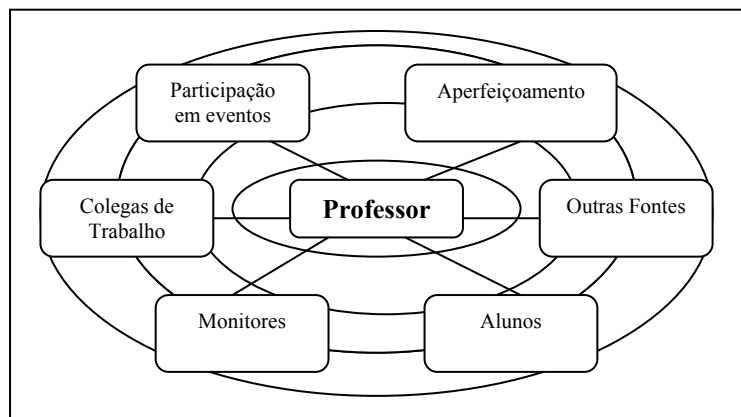
Portanto, para o indivíduo trabalhar na perspectiva de uma rede, é importante que ele saiba construí-la, identificando primeiramente as pessoas-chave e em seguida os locais que irão ampliar e enriquecer sua rede de relações. Para tal, é necessário que, em primeiro lugar, o profissional tenha pleno conhecimento da sua área de atuação.

Foi a partir desta perspectiva de pleno domínio que surgiram os grandes centros de excelência (e.g. institutos de pesquisa, empresas de consultoria em nível internacional e parques tecnológicos renomados), caracterizados pela aglomeração

dinâmica e harmoniosa entre diferentes domínios, num mesmo espaço de saber. A grande crítica que se coloca sobre o papel das universidades, como pretensas organizações baseadas em conhecimento, é o fato de, em grande parte delas, não haver uma perfeita interligação entre seus diversos componentes regimentais.

As relações de poder informal, as limitações estruturais e financeiras e as deficientes tradições em pesquisa podem contribuir para a falta de dinamismo nas relações entre os diversos atores no cenário acadêmico e científico, inviabilizando a formação de redes de relações. Neste sentido, a essência do trabalho de um professor universitário (por exemplo) estaria ancorada ao conhecimento dos estudos em andamento na sua área (principalmente) e das pessoas-chave capazes de lhe permitir a formação de uma rede de relações, dentro de determinado foco de conhecimento. Evidente, isto poderá ser alcançado nos momentos de aperfeiçoamento deste profissional (e.g. congressos, eventos e encontros de associações), também por meio do contato com seus colegas do mesmo departamento, de outros departamentos, ou ainda através dos monitores e alunos.

Na maioria das situações os contatos feitos de modo formal ou informal permitirão a formação de uma teia, onde o indivíduo constrói sua rede de relações. A figura 2 mostra a interconexão pertinente a este exemplo acima citado.



Fonte: elaboração própria.

Figura 2: Rede de relações de um professor universitário

Por outro lado, é importante se considerar que as percepções do indivíduo e seu *status* também mudam continuamente. Desse modo, o conceito de destinatário dos produtos tem cada vez mais ocupado espaço no tecido social. Os colaboradores organizacionais e as equipes trabalham agora para clientes e não mais para

superiores.

Há uma certa tendência de que as organizações devam se direcionar para o foco do seu cliente. A amplitude do conhecimento alavancado pela organização depende do esforço e do envolvimento dos seus colaboradores naquilo que buscam oferecer para o mercado.

A autoridade dos indivíduos envolvidos no processo organizacional deriva, portanto, do que eles sabem; e não mais do cargo que ocupam (HOPE e HOPE, 1997). Neste espectro de valorização da dimensão humana, o conhecimento tornou-se muito mais relevante do que o cargo. Similarmente, Stewart (1998) e Winter (1987) ressaltam o conhecimento como o principal elemento utilizado pelo homem no cotidiano das organizações atuais, através do qual se produz, compra e vende.

O resultado dessa articulação do conhecimento no mercado é que o conceito de gestão do conhecimento (no sentido de encontrar e estimular o capital intelectual, armazenar, vender e compartilhar) resulta numa tarefa econômica importante tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Conforme Nonaka (2001, p. 31),

*“a empresa criadora do conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias. E esse fato fomenta a inovação. A essência da inovação é a recriação do mundo de acordo com determinada visão ou ideal. Criar novos conhecimentos significa quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional”.*

Atualmente, o poder de compra se dá através de produtos com alto grau de conhecimento e de inovação depositado nestes fatores. Ao adquirir um produto hoje, o consumidor paga, também, pela capacidade mental e intelectual de quem o produziu.

Um exemplo desta situação é bem descrito pelo sucesso das empresas Lucky-Goldstar, Hyundai e Samsung (Coreia do Sul), que estão se destacando na área de tecnologia de ponta em extensão global, demonstrando o alto nível de qualificação dos seus colaboradores. O destaque maior é a Samsung como a líder mundial na produção de D-RAMS, que são chips de memória que armazenam dados de computador (NAISBITT, 1997).

Portanto, as organizações passam a ser mais competitivas, à medida que contratam indivíduos com um maior grau de capacitação formal e um alto envolvimento em relação à organização. Portanto, o trabalhador do conhecimento exerce um papel de grande importância para a organização, onde a dimensão humana desse tipo de profissional reflete tanto sua qualificação quanto o sentido de responsabilidade.

Pfeffer (1994), Montgomery e Porter (1998) acreditam que os indivíduos são uma fonte de vantagem competitiva, desde que tenham as informações necessárias para executarem tarefas requeridas a fim de serem bem-sucedidos.

O compartilhamento das informações torna-se uma questão significativa para a organização por estimular a descentralização da tomada de decisão nos seus diversos níveis, favorecendo a maior participação por parte dos indivíduos na delegação de poder e no controle de tarefas.

As estruturas organizacionais requerem do indivíduo a possibilidade de que ele possa apresentar respostas às modificações definidas pelo mercado para promover a vantagem de flexibilidade do produto oferecido. E, inversamente, esta resposta oferecida pelo indivíduo traduz uma capacidade das estruturas de absorver o potencial de criação do indivíduo a favor da organização.

Conforme Silva Filho (1995) a organização carece de indivíduos criativos em suas soluções para que sejam mantidos os níveis de competição já conquistados, possibilitando um maior crescimento. De fato, acredita-se que indivíduos criativos têm mais interesses na busca de soluções para os problemas organizacionais, favorecendo o seu engajamento organizacional.

Nota-se também que, apesar dos entraves formais existentes na organização (e.g. normas e prescrições), é necessário que o indivíduo tenha flexibilidade (graus de liberdade) para a construção de idéias e soluções inovadoras por intermédio de sua capacidade e habilidade. Ao lançar no mercado um novo produto ou serviço, a organização procura atender as necessidades desse mercado, mas ela está sempre atuando dentro de um conjunto de objetivos que conforma sua missão. Nesse sentido o indivíduo engajado a essa missão assume um papel significativo na atuação da organização.

Ao permitir a flexibilidade como forma de motivação, a organização possibilita que seus colaboradores se sintam mais confiantes no desempenho de suas tarefas.

Duas características da flexibilidade organizacional devem ser destacadas:

- uma maior flexibilidade quanto à participação dos seus trabalhadores no projeto de execução do trabalho (POLLERT, 1988; STARKEY, WRIGHT e THOMPSON, 1991);
- o progresso de uma força de trabalho com qualificação em cada área *linkada*, com a descentralização da tomada de decisão e a ênfase na cooperação, e não na hierarquia (BOREHAM, 1992).

Ao oferecer um certo grau de flexibilidade, a organização reproduz a imagem de confiança que tem em seus colaboradores no sentido de deixá-los mais livres na criação de novas possibilidades no campo de ação. Muitas vezes essa flexibilidade traz benefícios para a organização no sentido de conquistar um novo referencial em relação aos seus concorrentes.

A autonomia de colaboradores e equipes auto-gerenciadas está atrelada a indivíduos que não são apenas dotados de poder na operacionalização de mudanças referentes ao processo de aperfeiçoamentos de produtos ou processos, mas, que também têm as habilidades necessárias para executá-las de forma mais eficiente (PFEFFER, 1994; CAPPELLI e SINGH, 1992; HAMPTON, 1990). Desta forma, as habilidades desenvolvidas pelos indivíduos se tornam significantes por favorecer o aprimoramento dos produtos ou processos no contexto organizacional.

Katz (1974) esclarece sobre a importância das habilidades na construção das aptidões humanas (e.g. habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual), atreladas à capacidade cognitiva dos indivíduos. Cabe destacar que na habilidade conceitual se requer por parte do indivíduo a capacidade de identificar a organização como um todo e de compreender a interdependência entre suas diversas áreas.

Portanto, torna-se evidente que no contexto da dimensão humana como ferramenta de gestão do conhecimento é importante que o indivíduo tenha ênfase na habilidade conceitual, devido à possibilidade dela poder oferecer essa visão holística (ver o todo nas partes e as partes no todo). Esta habilidade favorece o conhecimento necessário no sentido de identificar como os vários fatores de determinada situação estão inter-relacionados. As idéias e soluções geradas a partir desse conhecimento podem constituir importantes ferramentas para o interesse de toda a organização.

Acredita-se que o indivíduo que desenvolve seus processos cognitivos (e.g.

habilidades) tem mais chances de criar ou transformar a realidade do que aquele que está sempre esperando que outros lhe ofereçam as oportunidades para realizar algo (WECHSLER, 1998). Isso talvez ocorra pelo fato dele acreditar no seu potencial, sem ter receio de inovar naquilo que para muitos de seus companheiros não é importante ou necessário. Esta é uma forte perspectiva para o engajamento organizacional dos indivíduos por meio da gestão do conhecimento.

MacKinnon (1978) descreve que no momento em que o indivíduo tem confiança nos seus próprios valores e idéias ele assume o sentido de um profissional criativo. Este sentido de confiança pode ser definido como a atitude de senso de responsabilidade em dar uma contribuição para a organização, por meio da percepção do valor que sua idéia tem. Por menor que seja esta idéia é dada como contribuição para o meio social.

Torna-se também importante que o indivíduo demonstre ter a facilidade de saber trabalhar em grupo por meio de seus processos cognitivos. Neste sentido, o indivíduo procura motivar seu grupo de pertinência por intermédio do compartilhamento de novas idéias, no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, no sentido de gerar um enriquecimento do trabalho.

Do ponto de vista de agregação de valor nos processos de trabalho desenvolvidos pelos indivíduos, os diversos processos cognitivos individuais dos diferentes colaboradores organizacionais (e.g. habilidades) são ativos que podem contribuir para a gestão do conhecimento, se forem explorados de forma devida (SVEIBY, 1998).

Dessa forma, na perspectiva da gestão do conhecimento, os processos cognitivos dos colaboradores organizacionais são elementos fundamentais no aperfeiçoamento dos produtos e processos da organização. A dimensão humana no contexto do trabalho nas organizações é amparada pelos processos cognitivos. Por meio destes processos os indivíduos desempenham seus papéis individuais, consolidando o seu potencial humano. Esta, portanto, é uma questão diretamente atrelada ao presente estudo.

## 1.5 Papéis Individuais no Contexto Organizacional

O papel é um modelo de comportamento esperado de atitudes e critérios de decisão, desenvolvido por um indivíduo dentro de uma situação específica (KATZ e KANH, 1978).

Quando o indivíduo desempenha um determinado papel é esperado que ele use certos critérios de tomada de decisão dentro daquele papel. A maioria dos papéis está associada a critérios.

Os papéis podem ser explícitos (e.g. nas descrições de trabalho) ou implícitos (e.g. com base nas expectativas do grupo). Esta diferença de papéis depende do meio organizacional em que o indivíduo está inserido.

O conceito de papel pode ser visto como o principal *link* entre o indivíduo e os níveis organizacionais de desempenho esperado. Para Katz e Kahn (1978), isso acontece pelo fato do papel compor a um só tempo os blocos para a construção de sistemas sociais e o somatório dos requisitos com que os sistemas confrontam seus membros como indivíduos envolvidos no sistema maior.

Assim, ao ser admitido numa organização o indivíduo passa por um processo de socialização e adaptação. No seu ambiente de trabalho este novo colaborador organizacional adquire um conjunto de valores, que o leva a gerar expectativas sobre comportamentos e capacidades no tocante ao desempenho de seu papel individual.

No entanto, Nonaka (2001) enfatiza que há outras maneiras de raciocinar sobre o conhecimento de cada indivíduo e o desempenho do papel que cada um exerce nas organizações, de acordo com a cultura de cada país. Um exemplo desse perfil pode ser encontrado com maior frequência entre as empresas japonesas, como a Honda, a Sharp, a Kao e a Canon, por responder de forma mais rápida aos clientes (na criação de novos produtos/processos) e no ato de dominar tecnologias emergentes.

O perfil desse trabalhador do conhecimento se torna mais evidente nas empresas japonesas, por se tratar de organizações que disseminaram a criação do conhecimento nos seus ambientes de trabalho como uma estratégia competitiva, e que contêm nos seus quadros funcionais colaboradores com um alto grau de engajamento com a organização. No desempenho dos seus papéis, esses

profissionais entendem que o conhecimento passou a ser a principal fonte de competitividade da sua organização em relação ao mercado exterior.

Esta visão da importância do desempenho de papéis no engajamento organizacional dos indivíduos é algo que pode ser respaldado por diversos estudos. Nos anos 60, Miller (1963) já alertava para o fato de que o indivíduo tem uma auto-identidade ocupacional, que o motiva a conduzir-se de uma maneira que confirme e embase os atributos de valor de tal identidade.

Isso talvez aconteça pelo fato de que ao assumir um novo emprego o indivíduo carrega consigo sua própria base de conhecimento. Esta base favorecerá o desempenho desse indivíduo nas novas atividades. Nota-se que nas organizações cada indivíduo está ligado a outros, dentro de uma mesma equipe, por meio das necessidades funcionais de todo o sistema, que contribuem para que isso ocorra.

Marcovitch (1998, p. 177) ressalta que:

*“cada indivíduo depende de outro para sua própria referência. Uma saudável competição exige cooperação e solidariedade. O grupo e o compromisso social são precondições para saltos ousados e projetos ambiciosos”.*

Conforme o autor acima citado, é desta forma que surgem as expectativas dos grupos ou das equipes em relação a determinado indivíduo quanto ao seu desempenho, com base no conhecimento e nas habilidades que o mesmo possui. Este mecanismo de adesão do indivíduo ao grupo poderá torná-lo a referência para seu grupo ou equipe de trabalho.

Nos tempos atuais, é cada vez mais exigida a necessidade do trabalho em equipe devido à complexidade no desempenho de papéis relacionados à gestão do conhecimento socialmente elaborado. Neste sentido, a capacidade de entender o companheiro/colega de trabalho e, com isso, criar uma convivência saudável, passou a ser fundamental (ZABOT e SILVA, 2002). Quando cada indivíduo toma esta atitude no desempenho de seus papéis, a convivência em equipe se torna mais ética e politicamente correta (amadurecida, salutar e amigável), sem a necessidade da competição interna, que dissemina um clima de desgaste na relação dos atores sociais.

Os indivíduos devem ser organizados entre si como um grupo, eles devem estar unidos para o trabalho em comum e não um contra o outro. Drucker (1988) sugere



que as recompensas sejam oferecidas principalmente pelo esforço em conjunto, onde a força do conjunto pode ser identificada.

Assim, os papéis individuais serão considerados fontes de interligação entre as pessoas que os rodeiam como uma unidade social coesiva, de uns com os outros e voltados para o desempenho do todo. É desta forma que o trabalho passa a ser organizado de maneira que o desempenho de papéis e o conhecimento de cada indivíduo se transformem tanto em mérito individual como coletivo, resultando no bom desempenho individual e grupal, e atendendo às expectativas da organização.

A respeito das responsabilidades dos indivíduos no desempenho de seus papéis em direção ao grupo, Galvão (1999, p. 94) defende que:

*“cada vez mais as necessidades de segurança e produtividade da unidade tendem a ser crescentes. Quer seja pelas ameaças e concorrências ou pelo simples fato de eliminar desgastes, o desafio de cada membro de um grupo consiste em contribuir para os resultados esperados pela ação grupal”.*

O desempenho de grupos harmoniosos geralmente é facilitado pela existência de um membro particularmente talentoso (CHUSMIR, 1984; GOLEMAN, 1995). Talvez isso ocorra pelo fato de tal indivíduo trazer em sua bagagem cognitiva elementos tais como fluência verbal, empatia e um maior conhecimento, que o levem a se destacar perante a equipe como uma espécie de líder, sem comprometer o potencial dos demais membros.

Os processos cognitivos individuais alimentam o engajamento da equipe como um todo. Esta lógica que explica a possibilidade do desempenho de papéis individuais fortalece o elo que contribui para o engajamento organizacional dos indivíduos por meio da formação de equipes com objetivos semelhantes.

Senge (1990) explica que as pessoas criativas e os líderes são projetistas, professores e comissários, por serem responsáveis na construção de organizações. Para que isto ocorra estas pessoas precisam de um campo organizacional onde elas possam expandir de forma contínua seu potencial para compreender melhor as diversas complexidades, elucidar visões e melhorar os modelos mentais compartilhados pela organização.

Todavia, um estilo salutar de liderança e criatividade é aquele em que o indivíduo procura conciliar a exigência de seu papel na organização com sua própria

personalidade. Assim, as características pessoais são expressas e não sufocadas, imprimindo um perfil inconfundível, singular ao desempenho do papel.

Quanto à questão da liderança e da criatividade como processos cognitivos, ao longo dos anos, os pesquisadores têm procurado nortear as qualidades que melhor definem um líder e um indivíduo criativo. Segundo Burns (1978), Kanter (1987), Yukl (1989) e Moscovici (1993) o modo como o indivíduo realiza determinada tarefa, como se expressa, como ouve os outros colegas, e a forma como se relaciona, imprime uma qualidade distintiva ao seu comportamento gerencial criativo. Conforme Maxwell (2001) algumas das qualidades mais importantes num líder são: competência, comunicabilidade, caráter, engajamento, carisma, coragem e discernimento.

No entanto, acredita-se que, do ponto de vista do desempenho de seus papéis, para o indivíduo externalizar as características próprias de seu estilo pessoal far-se-á necessário que haja espaço na organização para que o mesmo possa exprimir seu potencial, sua motivação, sua autopercepção, ideologia e apoio por parte dos outros componentes organizacionais.

Ao obter esse espaço de comunicação perante seus superiores e seus parceiros de equipe, o indivíduo poderá se sentir mais confiante no desempenho de seus papéis. Através desse desempenho e dessa confiança o indivíduo se torna apto a desenvolver ainda mais o seu potencial enquanto trabalhador do conhecimento.

Taspcott (1997) destaca que o trabalhador que possui o perfil de líder é visto como uma força virtual, coletiva e interligada em rede, cujo domínio surge pela visão criada em conjunto e compartilhada pela equipe. Desta forma, os indivíduos são responsáveis por aprender e se engajar em relação aos seus papéis individuais no seu cotidiano organizacional.

Conforme Duck (2001), geralmente os indivíduos descobrem qualidades como liderança, facilidade em aprender, criatividade, entre outros processos cognitivos, que não sabiam que existiam dentro de si. Notadamente, o orgulho da realização profissional é poderoso e deve ser apreciado pelos dirigentes organizacionais na era do conhecimento.

No entanto, isto não ocorre de imediato. Torna-se importante que o desempenho de papéis desses indivíduos capazes de alavancar a liderança da equipe apresente ótimos resultados no seu cotidiano, ao longo de um grande período, para configurar

o seu engajamento. A apresentação desses resultados é o que dá energia à equipe e à organização como um todo, elevando a motivação e a confiança, atraindo mais recursos, para ir além do desempenho esperado pelos dirigentes organizacionais (CHARAN, 2001).

Na medida em que as mudanças organizacionais ocorrem rapidamente os indivíduos considerados peças chave que estão efetivamente engajados na organização terão mais credibilidade na exposição de sugestões no ambiente organizacional, porque conhecem a essência e a transformação dos sistemas (e.g. produção ou recursos humanos). Esta é uma das vantagens do engajamento organizacional dos indivíduos no que se refere ao desempenho de papéis.

Nota-se que a ênfase na gestão do conhecimento permitiu também uma abertura organizacional para profissionais antes considerados “secundários” (e.g. agentes de viagem e secretários executivos), no sentido de também poderem assumir essa característica de liderança no desempenho de seus papéis. Por meio da demonstração de sua competência os líderes quebram barreiras e reformulam hierarquias antes inquebrantáveis.

Conforme Charan (2001), o líder necessita da ajuda de outros indivíduos para executar bem todo o trabalho, seja como presidente, como chefe de departamento, ou simplesmente alguém em início de carreira. O indivíduo precisa ser um líder de negócios – e um líder de pessoas. Um líder de negócios sabe o que realizar, enquanto, o líder de pessoas vai mais além, ele sabe como fazer as coisas acontecerem.

O desempenho de papéis individuais permite ao indivíduo engajado com a organização a que pertence alcançar o estímulo de esforços nos outros indivíduos, sendo capaz de expandir a capacidade de cada um e direcionar esses esforços para que os resultados sejam alcançados.

Neste sentido, uma alta capacidade de persuasão e de comunicação, bem como a capacidade de ser imparcial no trato com as unidades organizacionais, são características significativas para o bom desempenho dos papéis individuais (STONER, 1999). Estas características descritas denotam um possível modelo de perfil ideal do papel desempenhado pelo indivíduo.

Assim, uma alternativa que deve ser vista é a mudança dos processos organizacionais para viabilizar os processos cognitivos individuais (e.g.

aprendizagem), onde os papéis tradicionais do gerente e do trabalhador se tornem mais desafiadores, com o objetivo de desenvolver um novo ambiente de trabalho capaz de habilitar o indivíduo a tomar a iniciativa, a cooperar e a aprender (WOMACK et al, 1995; ULBRICHT et al, 1999).

O indivíduo não deve ser apenas competente na organização (dirigido por um modelo prescrito), ele deve aprender a ser competente também sobre a organização, para que possa através de seu modelo mental contribuir na transformação da organização como um todo (ZARIFIAN, 1995; CARAYANNIS e WATSON, 2001). Essa característica demonstra que novos modelos de competência surgem no cenário mundial levando o indivíduo a ir mais além do desempenho esperado de seus papéis no contexto organizacional.

O papel passa a ser assumido quando se integra o “eu” à personalidade. Em outras palavras, este papel é parte integrante da personalidade individual (CHANLAT et al, 1996). Desta maneira, pode ser que os papéis definam as modalidades de interação do indivíduo com o grupo do qual faz parte através da aceitação deste indivíduo perante a sua equipe.

Já na década de 60, Schein (1968) apresentava uma concepção de “homem complexo”, na qual descreve o indivíduo como um sistema de necessidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores e percepções, tornando-o um sistema individual. Neste sentido, o comportamento que cada indivíduo apresenta no ambiente organizacional pode ser resultado dos desafios e dificuldades percebidas no desempenho de seus papéis.

Similarmente, Balcão e Cordeiro (1971) lembram que a satisfação de autoestima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e utilidade no desempenho de tarefas. Pfeffer (1994) afirma que os indivíduos são motivados por outros fatores além do dinheiro – valores como segurança, reconhecimento e tratamento justo –, que se tornam relevantes para seu envolvimento.

Observa-se que, intrinsecamente, o homem precisa de um sentimento de pertencer ao seu grupo social. No contexto profissional, o indivíduo precisa sentir que faz parte de uma equipe (que é importante para ela), e isto o leva a ter uma alta confiança de si mesmo. E, por meio dessa autoconfiança o indivíduo poderá oferecer maiores contribuições para o grupo e para a organização a qual pertence.

Além dos fatores acima citados, como forma do indivíduo se sentir mais

confiante, Katz e Kanh (1978) esclarecem ainda que existem outras fontes internas de motivação capazes de levar o indivíduo a um excelente desempenho de papéis. Conforme estes autores, por via da satisfação intrínseca derivada do conteúdo dos seus papéis o indivíduo se envolve intrinsecamente naquilo que realiza.

Um exemplo claro desta possibilidade é o caso do pianista que através do seu rendimento psicológico intrínseco exerce uma perícia de alto valor, adquirindo grande esforço numa exibição de um concerto que demanda desgaste físico e concentração mental por longas horas.

Talvez isso aconteça pelo fato de cada indivíduo ter consciência de quais comportamentos são revelados através de suas responsabilidades, como a condução à realização das metas organizacionais e à realização dos seus próprios interesses pessoais.

A motivação intrínseca pela tarefa, ou simplesmente a satisfação de trabalhar com algo, determina a força que se vai colocar na tarefa, muito embora a motivação extrínseca (através do salário e das recompensas) também faça parte deste processo.

Cabe destacar que, no presente estudo, não se questiona a ênfase na motivação acionada por variáveis originadas por ganhos financeiros. O norte da investigação que orienta o conceito de engajamento organizacional dos indivíduos passa pelas questões intrínsecas, partindo dos processos cognitivos.

É nesse sentido que Wechsler (1998) explica que, se não existir a motivação intrínseca, não existirão as inovações nas organizações. Portanto, se faz necessário que a organização tenha consciência da importância da inovação no tocante às novas idéias que vão surgindo através de seus colaboradores efetivamente engajados.

No momento em que o indivíduo se sente mais confiante (intrinsecamente), perante o grupo e a organização em que está inserido, de certa forma, já incorpora um maior compromisso no tocante ao desempenho de seus papéis individuais no contexto organizacional.

No entanto, para que seja analisado o desempenho dos papéis individuais torna-se necessário o estudo em torno dos indicadores que evidenciam o engajamento dos indivíduos no contexto organizacional.

## **2 ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo é discutido o constructo central do presente trabalho por meio dos seguintes pontos: a mensuração do desempenho do indivíduo, os fatores relacionados ao desempenho do indivíduo, o engajamento organizacional dos indivíduos e as condicionantes relacionadas ao engajamento dos indivíduos. Para fundamentar esta discussão são reunidos os autores considerados clássicos dentro da evolução do tema engajamento organizacional dos indivíduos.

### **2.1 Mensuração de Desempenho dos Indivíduos**

No universo das organizações a transformação é uma das características mais marcantes. Para que haja sucesso no cenário das transformações das organizações é necessário que elas conheçam as bases que produzem modificações significativas na adesão do indivíduo em relação à atividade que desempenha. Os objetivos e os planos implementados pelas organizações precisam manter um norte nas possibilidades de aprimoramento do indivíduo no que tange ao seu desempenho de papéis.

No contexto da gestão de pessoas, a primeira tentativa de destacar a importância do engajamento organizacional dos indivíduos se deu por intermédio do processo de avaliação de desempenho. As informações quanto ao desempenho dos colaboradores organizacionais devem ser norteadas pela coerência entre o que foi solicitado pela organização e o que foi realizado por eles.

Do ponto de vista do engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento, a mensuração (medida para avaliação de desempenho) deve focalizar o desempenho de papéis dos colaboradores organizacionais, indicando o modo como eles agem e se comportam diante dos desafios que vão surgindo no cotidiano organizacional. A forma como cada indivíduo desempenha seus papéis converge para o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Neste sentido, a mensuração do desempenho dos indivíduos poderá refletir o quão apropriado são os papéis destinados a cada colaborador organizacional. O

objetivo da avaliação não deve se limitar à mensuração de comportamentos. Corrigir possíveis falhas na alocação de pessoal especializado e intrinsecamente adequado à situação também pode representar uma importante ferramenta de competitividade.

Conforme Chiavenato (1999, p. 207) a mensuração do desempenho dos indivíduos deve ser uma atividade sistemática quanto à apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Assim afirma este autor:

*“toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou status de algum objeto ou pessoa”.*

Desta maneira, a mensuração do desempenho de um indivíduo se torna uma ferramenta indispensável na resolução de problemas inerentes à potencialidade, ao envolvimento e compromisso dos indivíduos. Surge da mensuração deste desempenho, também, o sentido de efetividade (eficiência e eficácia) dos fatores que fazem parte do universo humano, no engajamento organizacional dos indivíduos.

Em sua clássica obra, Ferreira (1969) enfatiza que o objetivo específico da avaliação de desempenho é verificar as aptidões do indivíduo, avaliar suas potencialidades, qualidades e deficiências e indicar possibilidades de garantia de êxito do trabalho dos indivíduos no contexto da organização. Este autor correlaciona sete fatores ao desempenho dos indivíduos nas organizações: qualidade do trabalho, iniciativa, versatilidade, cooperação, personalidade, saúde e segurança no trabalho.

De certo modo, esses fatores acima citados também refletem as responsabilidades das organizações em termos das condições viáveis à viabilização dos processos cognitivos de seus colaboradores. Antes de ser cobrado um bom desempenho é necessário que sejam dadas condições para que ele aconteça.

A mensuração de desempenho não é tida como um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos indivíduos que fazem parte da organização. Para que sejam alcançados os objetivos da organização por meio desta mensuração é necessário que o processo de avaliação alcance outros níveis intermediários.

Assim, acredita-se que os indicadores de engajamento dos indivíduos também dependem desses níveis intermediários.

Nesta mesma lógica de explicação Chiavenato (1999) defende que além da verificação dos níveis de aptidão, potencialidades e limitações do indivíduo, a avaliação de desempenho pode ter outros usos de natureza gerencial, como por exemplo:

- estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores;
- oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- *feedback* de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;
- informações básicas para pesquisas sobre a dimensão humana;

Deste modo, quando se mensura o desempenho de um indivíduo dentro de determinada equipe de trabalho, independente do nível hierárquico que o mesmo possua, é necessário fazer uma abordagem ampla do processo de avaliação, procurando não limitá-lo, exclusivamente à apreciação do desempenho do colaborador na função durante determinado período de tempo. É necessário conhecer o desenvolvimento do potencial desse indivíduo no sentido do seu engajamento como um todo.

Stoner (1999) lembra que a mensuração do desempenho dos indivíduos é tida como um processo seqüencial para esclarecer os colaboradores até que ponto eles estão trabalhando de forma eficiente para a organização. Este tipo de processo é denominado de informal. Entretanto, este autor exemplifica a ocorrência da avaliação formal e informal.

A avaliação informal acontece no dia-a-dia dos colaboradores, quando o gerente expõe aos seus membros de equipe quais os trabalhos que foram bem executados e também os que não foram bem elaborados. Conforme a relação íntima entre o comportamento e o feedback de cada indivíduo, esse tipo de avaliação logo estimula um desempenho desejável e descarta a possibilidade de desempenho insuficiente no futuro. Enquanto que a avaliação formal ou sistemática acontece periodicamente e formalmente. Esse tipo de avaliação tem como finalidade mostrar aos colaboradores como está o seu desempenho, ao mesmo tempo em que identifica a necessidade de treinamento, bem como os candidatos à promoção ou recompensas.

Por intermédio do resumo de descrições formais e da mensuração de desempenho dos indivíduos é possível se oferecer uma significativa contribuição como instrumento de identificação do engajamento organizacional dos indivíduos. A



avaliação, enquanto instrumento formal, pode surtir grandes efeitos nos indivíduos por se tratar de uma análise onde as tarefas são medidas no cotidiano, e as possíveis falhas que forem surgindo vão sendo corrigidas num curto espaço de tempo.

No entanto, a aplicação da avaliação tanto formal como informal deve ser bastante criteriosa no sentido de não afetar o comportamento dos envolvidos no processo, por se tratar de um julgamento que altera o modo de agir dos indivíduos dentro e fora do período avaliado.

Assim como a mensuração de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral de quem avalia, e sobre apenas o comportamento funcional de quem é avaliado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizando causas e estabelecendo perspectivas, de comum acordo entre as partes (avaliado e avaliador).

Desta forma, torna-se questionável a avaliação de desempenho enquanto técnica isolada, que utiliza instrumentos meramente quantitativos. A avaliação é algo que não diz respeito apenas à relação superior-subordinado. Para que seja discutida e analisada é necessário um conjunto de indicadores que juntos possam confirmar as verdadeiras condições de envolvimento dos indivíduos no desempenho de seus papéis. Acredita-se que só assim serão obtidos bons resultados no processo de mensuração de desempenho dos indivíduos na perspectiva da amplitude organizacional.

Segundo Hampton (1983), a mensuração de desempenho dos indivíduos também pode ser utilizada em dois fins amplos: julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se à tomada de decisões para concessão de promoções ou benefícios para os colaboradores. O desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado ao colaborador para que melhore o seu desempenho e adquira novas habilidades.

De modo semelhante Stoner (1999) explica que as questões de medidas de desempenho têm-se concentrado nas características individuais de cada colaborador organizacional, como: capacidade de decisão, criatividade, inteligência e bom relacionamento com seus colegas de trabalho, clientes e fornecedores.

No presente estudo, este entendimento que articula a perspectiva de mensuração de desempenho com fins de desenvolvimento se presta muito bem à proposta de evidenciar indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos,

porque vislumbra o desempenho de papéis por meio de prováveis benefícios alcançados pela melhoria de habilidades individuais ligadas à gestão do conhecimento.

Atualmente, se percebe que a mensuração de desempenho dos indivíduos está cada vez mais centrada em focalizar a atuação do colaborador organizacional por meio do uso efetivo de seus processos cognitivos (e.g. inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização). Cabe, portanto, se descortinar o sentido de contribuição dos objetivos da mensuração de desempenho dos indivíduos para a organização.

### 2.1.1 Objetivos da Mensuração para a Organização

No contexto organizacional, os objetivos da mensuração de desempenho dos indivíduos estão atrelados às estratégias estabelecidas pela organização. A organização estabelece níveis de desempenhos esperados a partir da participação dos indivíduos no seu sistema de produção (bens ou serviços).

Por um lado, a finalidade da contribuição destes objetivos está ligada ao nível correlacionado a cada estratégia elaborada pela organização. Por outro lado, a contribuição do desempenho dos indivíduos também surge como meio de identificação dos entraves ou das facilidades da participação dos colaboradores organizacionais (mão-de-obra) na operacionalização do processo de produção.

Deste modo, os objetivos de desempenho de um produto (bens ou serviço) estão associados à estratégia que a organização traça ao definir suas vantagens competitivas no sentido de agregar valor ao produto final (e.g. qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo). Assim, o modo pelo qual os diferentes colaboradores organizacionais desempenham suas tarefas pode favorecer ou obstruir os prováveis fatores que aumentam ou diminuem o nível de desempenho de um determinado produto.

Pode-se entender que, grosso modo, o desempenho dos indivíduos está associado com o desempenho dos produtos/processos por eles encaminhados. Esta questão racionalizada leva à tona duas outras considerações importantes que estão relacionadas diretamente com a investigação dos indicadores de engajamento

organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento. Para evitar qualquer erro, é pertinente que se abra um “parêntese” neste ponto da exposição para situar o nível de análise do presente trabalho.

A primeira questão analisada é que o indivíduo apresenta um bom desempenho quando está engajado à dinâmica do trabalho que realiza. Se existe condição apropriada, tanto no contexto operacional como no aspecto intrínseco (e.g. conhecimento, habilidades e criatividade) desse indivíduo, sua adequação ao trabalho poderá repercutir na forma de engajamento à organização.

A segunda questão elaborada é que o estudo de questões relacionadas ao desempenho dos indivíduos constitui também uma significativa contribuição para melhoria do desempenho dos produtos/processos desenvolvidos pelos indivíduos. Portanto, o estudo dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos também poderá identificar (mesmo que de modo tangencial) caminhos provavelmente relacionados à melhoria da produção na organização.

Portanto, para fechar este “parêntese”, retro mencionado, é importante ressaltar que o presente estudo utiliza esta lógica de interligação do engajamento dos indivíduos com o processo de avaliação de desempenho dos indivíduos apenas para justificar a necessidade de incorporação de variáveis também relacionadas à mensuração de desempenho no estudo dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos. Não se tem a pretensão de medir o nível de produção dos indivíduos em relação aos objetivos estratégicos organizacionais, mas sim de enfatizar que para se medir o engajamento organizacional dos indivíduos é necessário se mensurar o desempenho desses indivíduos.

De fato, os padrões de desempenho devem ser estabelecidos de tal modo que os indivíduos não sejam censurados por variações de desempenho em atividades que não façam parte de suas atribuições. Do mesmo modo, deve-se reconhecer que os condicionantes intrínsecos (e.g auto-regulação, grau de motivação e inter-relacionamento com o grupo) e os condicionantes operacionais (e.g. materiais, equipamentos e condições de trabalho) fazem parte do ambiente interno, sendo também responsáveis pelo desempenho dos indivíduos. Além disso, quando o fracasso organizacional se origina no mau desempenho dos indivíduos, a organização precisa assumir uma postura corretiva de assistência e de apoio para que essa situação seja revertida e o rendimento melhorado.

Outra questão significativa também atrelada à responsabilidade organizacional é a clareza com que os papéis individuais são repassados. Se o indivíduo não tem a noção exata das questões internas e externas relacionadas à produção e, principalmente, da natureza do seu papel não poderá apresentar um desempenho favorável em relação aos objetivos organizacionais. Ao receber instruções claras sobre sua respectiva função (e.g. de apoio, como seguidor; de implementação, como executor; ou de impulsionador, como líder), o indivíduo terá mais chances de se engajar plenamente em relação aos papéis que lhe foram atribuídos.

Portanto, um conjunto de fatores internos e externos pode afetar o engajamento organizacional dos indivíduos. É necessário que a organização mantenha uma comunicação objetiva e aberta, procurando deixar de lado os padrões absolutos e imutáveis, entendendo que os indivíduos executam suas atividades dentro de uma faixa de desempenho e que são afetados por fatores internos e externos.

Dessa forma, os padrões de comunicação devem ser direcionados para descortinar as diversas faixas de desempenho desses indivíduos, e assim, dentro da faixa de desempenho satisfatório oferecido pela organização, os colaboradores poderão estabelecer suas próprias metas de desempenho (e.g. auto-sugestão e auto-afirmação) dentro do desempenho da missão organizacional.

Chiavenato (1999) sugere que, ao adotar políticas e padrões de mensuração de desempenho, a organização precisa considerar alguns aspectos:

- o julgamento da atuação profissional de cada indivíduo, das características individuais no trabalho e do potencial de desempenho dos mesmos;
- o conhecimento cada vez maior do colaborador, possibilitando melhor aproveitamento e desenvolvimento do indivíduo. O conhecimento do colaborador que melhor se ajuste aos requisitos do cargo e que apresente maior potencial de desenvolvimento;
- localização de tipos de problemas que, por sua frequência ou amplitude de incidência em um departamento ou seção, identifiquem problemas de supervisão, avaliando-se assim indiretamente os supervisores;
- a criação de um ambiente propício, criando boas relações de amizade e também satisfação no trabalho. Este ambiente só será possível se houver justa e adequada avaliação.

Ao se colocar em prática um justo e adequado processo de mensuração de

desempenho observa-se que o indivíduo e a organização só têm a crescer. O indivíduo cresce por estar em um ambiente propício ao seu aprimoramento profissional. E a organização ganha ao ter um colaborador satisfeito que trará benefícios e melhorias para seu sistema de produção (bens ou serviços).

As organizações procuram desenvolver várias sistemáticas de mensuração de desempenho para os inúmeros tipos de cargos. Cada sistemática apresenta certas características próprias dentro da mesma organização, adaptando-se aos objetivos previamente definidos.

Isso talvez ocorra pelo fato de haver na organização uma variedade de processos cognitivos (e.g. inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização), que precisam ser analisados de modo *ad hoc* (caso a caso).

Ao que parece, a manutenção de um processo de mensuração de desempenho contribui efetivamente para o desenvolvimento profissional dos indivíduos quando há uma conscientização global. A compreensão de todos repercute positivamente nos exames periódicos, quer seja pelo estabelecimento de um relacionamento sincero entre os subordinados e as chefias, quer pelo espaço de possíveis negociações para o alcance de objetivos e metas (MATOS, 1979).

Todo processo de mensuração de desempenho depende da conscientização e da participação de todos os envolvidos. Dessa forma, para explicação do engajamento organizacional dos indivíduos, deve ser observado, também, os fatores considerados apropriados à operacionalização do desempenho dos indivíduos.

### 2.1.2 Fatores Relacionados ao Desempenho dos Indivíduos

Na prática organizacional, os componentes do plano que define o processo de mensuração de desempenho dos indivíduos utilizam os fatores de avaliação como critérios que se prestam à medida da efetividade (eficiência e eficácia) de cada colaborador. Estes fatores devem ser estabelecidos com base na descrição estratégica do cargo respectivo de cada colaborador.

Jucius e Schlender (1981) analisam critérios selecionados para estabelecimento de planos de mensuração de desempenho e defendem que todos os critérios devem

ser selecionados por profissionais de nível estratégico juntamente com seus assessores técnicos. Os dirigentes indicarão a direção, enquanto que o pessoal de assessoria detalhará as instruções, porque conhecem tanto as obrigações do cargo como a maneira de relacionar os critérios para cada atividade.

Os critérios do desempenho tornam-se importantes indicadores de ações porque norteiam as perspectivas de resultados esperados. Conforme os autores acima citados, os fatores relacionados à mensuração de desempenho dos indivíduos geralmente evidenciam:

- resultados de desempenho ou perícia de desempenho – são obtidos por meio das descrições sobre o trabalho realizado pelo indivíduo. Nas descrições dos padrões de comportamento ou dos padrões quantitativos é evidenciado o modo pelo qual o indivíduo desempenha certos aspectos de seu trabalho;
- traços característicos e sua influência no desempenho – se baseia no domínio ou deficiência de certos traços do indivíduo, ou seja, certas maneiras de fazer as coisas. Nas características intrínsecas do indivíduo (e.g. iniciativa, liderança e sociabilidade) é definido seu potencial de desempenho.

No entanto, para que sejam evidenciados e validados estes fatores de mensuração de desempenho far-se-á necessário que cada indivíduo esteja realmente apto a ser avaliado (antes e depois de um evento). Em seguida, torna-se igualmente importante que os indivíduos tenham uma posição clara do resultado da sua análise.

Por intermédio de uma entrevista bem planejada e direcionada poderá ser informado ao indivíduo os resultados da investigação, bem como ressaltado o quanto a organização precisa contar com a sua adesão e a sua base de conhecimento. Isto poderá ajudá-lo a agir de maneira a corrigir as áreas em que ele demonstre certa deficiência.

Portanto, acredita-se que a lógica que inicialmente foi construída como sendo a mensuração de desempenho, visando o cumprimento de objetivos organizacionais estratégicos, poderá se transformar numa significativa ferramenta de viabilização do engajamento organizacional do indivíduo na perspectiva da gestão do seu conhecimento a favor da organização.

Um dos atores sociais responsáveis por este tipo de encaminhamento poderá ser o gerente, que antecipadamente deve analisar as questões que serão discutidas,

incluindo os pontos fortes e fracos do avaliado. Associado a estas questões também é necessário que se faça uma exposição sobre as possíveis sugestões para a melhoria dos processos organizacionais, contando com a participação dos diversos atores sociais.

Jucius e Schlender (1981) explicam que numa discussão em que os envolvidos podem emitir suas opiniões, sendo analisados todos os pontos de modo construtivo, existem grandes chances de que o indivíduo julgue bem-vinda a mensuração de seu desempenho, fazendo sugestões para melhoria e cooperando na ação conseqüente.

Acredita-se que o modo como o processo é aplicado constitui um fator de êxito para as respostas quanto à mensuração realizada. Ao adotar a entrevista como técnica de investigação de desempenho, a organização propicia um meio de diálogo entre superior e subordinado no sentido de juntos discutirem e encontrarem soluções que melhorem o desempenho do indivíduo analisado.

Por meio de uma investigação bem conduzida o indivíduo poderá reverter inúmeros comportamentos ou resistências pessoais. Uma vez consciente dos seus pontos fortes e pontos fracos o indivíduo poderá trabalhar limitações e/ou realçar potenciais, reforçando os seus elos de ligação com a organização na qualidade de um colaborador mais competente e dinâmico.

O diálogo mantido numa entrevista desta natureza traduz o grau de adesão que o indivíduo tem no desenvolvimento do seu trabalho, quais as suas atitudes em relação à direção, como também indica as inter-relações das equipes de trabalho existentes. O compartilhamento do conhecimento poderá ser um importante fator viabilizado nessa proposta de socialização do processo de mensuração de desempenho.

De acordo com o nível de qualificação e profissionalização do indivíduo, este meio de investigação socializado e participativo poderá favorecer a perspectiva de melhorar o engajamento organizacional do trabalhador do conhecimento. A mensuração de desempenho torna-se uma importante ferramenta na busca de resolução de problemas e de ganhos de produtividade. Ao perceber as falhas que estão travando sua evolução profissional o trabalhador do conhecimento poderá buscar melhores resultados em eficiência/eficácia organizacional e maior produtividade.

Percebe-se que o sucesso do processo de mensuração de desempenho pode

estar na capacidade de solucionar as possíveis falhas de desempenho do indivíduo, ao identificar potenciais ainda não descobertos. Ao manter um clima aberto neste processo, a organização pode evitar alguns problemas que podem surgir no decorrer da implantação do processo.

Hampton (1992) evidencia alguns erros graves no processo de mensuração de desempenho dos indivíduos, tais como:

- tendência central – acontece quando os avaliadores centralizam os padrões de avaliações das médias de todos os envolvidos;
- halo – se dá quando o indivíduo é avaliado igualmente em todos os pontos;
- recentidade dos fatos – é levado em conta apenas os fatos recentes como base de avaliação do indivíduo;

Quando se busca fazer um programa efetivo de avaliação dos indivíduos, dando ênfase à gestão do conhecimento desses colaboradores organizacionais, é alcançado em paralelo um conjunto de respostas para o engajamento organizacional desses indivíduos. Para tanto, torna-se necessário que a organização valorize o seu capital intelectual, buscando a compreensão dos motivos que levam às deficiências de desempenho e até às mudanças de comportamento dos seus colaboradores.

É necessário que no ambiente interno da organização haja uma preocupação quanto: aos processos de comunicação, às interações sociais e, enfim, a todos os problemas sociais. Não muito raro, no cotidiano organizacional ocorrem pressões de naturezas diversas que agridem a integridade de profissionais qualificados e comprometidos com a organização, repercutindo negativamente no desempenho do trabalho desses colaboradores.

Portanto, os fatores de mensuração de desempenho mais significativos para uma visão do grau de engajamento organizacional dos indivíduos estão atrelados ao papel organizacional de facilitação do potencial e o do respeito às limitações dos indivíduos. É preciso que a organização estude os processos cognitivos relacionados à gestão do conhecimento dos seus colaboradores, a fim de conhecer os indicadores de engajamento organizacional desses indivíduos.

Acredita-se que quando os papéis são plenamente assimilados pelos indivíduos e a organização mantém um processo de desempenho sistemático e bem fundamentado, os indicadores de engajamento organizacional desses indivíduos aparecem mais facilmente.



Este é o encadeamento do pensamento desenvolvido no presente estudo. Nesse sentido, cabe uma exposição mais detalhada a respeito do que se pressupõe na investigação em torno do engajamento organizacional dos indivíduos.

## **2.2 O Engajamento Organizacional dos Indivíduos**

Com o intuito de compreender a trama social que envolve o engajamento organizacional dos indivíduos, parte-se do princípio de que a organização deve contemplar a subjetividade das percepções dos seus colaboradores organizacionais para viabilizar esse engajamento. A valorização das diferentes percepções individuais poderá delinear o entendimento dos processos cognitivos capazes de fortalecer o elo indivíduo-organização.

Na definição filosófica, engajar-se à organização significa colocar-se a serviço das idéias, dos planos e de todas as circunstâncias sócio-econômico-políticas que ela vive, aceitando seus princípios e atitudes. No entanto, percebe-se que essa definição carrega a noção de neutralidade de pensamento.

De fato, o resgate desta idéia filosófica é incorporado apenas no sentido de lembrar que o indivíduo engajado tem consciência das conseqüências morais e sociais de suas ações para o todo organizacional. Assim, no presente estudo, utiliza-se uma definição clássica, onde o conceito de engajamento organizacional dos indivíduos reproduz o empenho de cada colaborador organizacional apresentado nas suas ações e atividades profissionais, de modo a afiliar-se de maneira intrínseca em relação à proposta de alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Conforme Kanaane (1999), o ambiente de trabalho vem estabelecendo parâmetros contemporâneos quanto à conduta do trabalhador, buscando, desse modo, incrementar atitudes e posturas compatíveis ao momento que as organizações estão vivenciando atualmente. Os indicadores comportamentais e atitudinais assinalam as ações necessárias para o efetivo desempenho profissional do colaborador organizacional, assim descrito:

- ser capaz de se relacionar, captar a confiança das pessoas e transmitir seus conhecimentos;
- não perguntar o que a organização pode fazer por ele, e sim o que ele pode

- fazer por ela;
- investir mais em suas competências duráveis do que nos conhecimentos específicos;
- estar sempre disponível e preparado para esforços extras e encará-los como oportunidades;
- ter em mente que os resultados alcançados no passado não garantem nada para o aqui e agora;
- fazer com que o seu trabalho adicione valor verdadeiro aos produtos e serviços da organização;
- interessar-se mais pelos novos desafios do que pela compensação financeira que eles podem trazer;
- ter disposição para assumir riscos;
- não justificar as próprias falhas, atribuindo a culpa aos outros.

É importante lembrar que o estado psicossocial de um indivíduo engajado traduz o seu modo de aceitar a condição de membro da organização, refletido através de linhas consistentes de atitudes, resultantes das recompensas e dispêndios, devido aos custos associados a agir de forma diferente. Neste sentido, o engajamento organizacional dos indivíduos representa uma ação consciente, ativa e dinâmica.

Conforme Katz e Kahn (1978) o engajamento segmentar dos indivíduos compreende a base da estrutura organizacional. Isto ocorre pelo fato das organizações e os seus diversos cargos se diferenciarem na totalidade do envolvimento que solicitam, e os indivíduos por sua vez diferirem na grandeza de envolvimento que julgam aceitáveis.

Esta dicotomia talvez aconteça pelo fato de alguns indivíduos ocuparem apenas uma parte do seu tempo na organização, exercendo outros tipos de ocupação (papéis) em outras atividades, onde desempenham outros papéis que podem suprir um maior número de necessidades pessoais (e.g. segurança) ou da sua personalidade como ser humano.

Schomberger (1985), Kenny e Florida (1988) e Hall (1989) destacam que para se efetivar o engajamento dos indivíduos no trabalho é indispensável que a concepção desses indivíduos seja próxima da execução. Para que os indivíduos possam executar várias tarefas relacionadas à fabricação de um produto/serviço é necessário que eles tenham uma formação flexível, contendo noções que abranjam

a realidade específica do seu trabalho, mas, sobretudo, que eles se sintam como parte desse produto/serviço final.

Mclagan e Nel (2000) ressaltam que os indivíduos necessitam, como prioridade, de dois tipos de informação que os conduzam a pensar, tomar decisões e solucionar problemas no seu ambiente de trabalho: as informações estratégicas sobre a visão e o contexto mais amplo de seu trabalho e as informações táticas que os ajudem a realizar suas tarefas.

Tanto esta visão ampla como as informações dentro do contexto do trabalho ajudam os indivíduos a ter uma melhor compreensão daquilo que eles estão realizando no desempenho de seus papéis. Estas informações indicam uma noção exata do que acontece no ambiente em que a organização está inserida, ou seja, o mercado, o cliente, a concorrência, os objetivos da organização, seus pontos fortes e fracos.

Na medida em que o indivíduo tem uma compreensão clara dos objetivos da organização da qual faz parte, mais ele terá clareza do caminho que a organização quer que ele percorra. Este entendimento contribui para uma melhor definição do papel que o indivíduo desempenha na condição de colaborador organizacional.

Para que o indivíduo se engaje com a organização ele precisa também manter uma contra-partida constante, no sentido de tornar seus colaboradores bem informados do que acontece em torno. Os recursos utilizados pela organização para manutenção deste contínuo processo de informação podem ser de simples, porém, poderoso alcance. As circulares, o jornal interno e as trocas de e-mail são recursos importantes na perspectiva de diálogo sistemático.

Por meio deste diálogo é possível esclarecer as estratégias da organização para os seus próprios negócios, suas atividades, os clientes que desejam conquistar, o nicho de mercado que querem atingir, as metas a alcançar, como, também, o desempenho e valores a atingir. No momento que existe o diálogo, o colaborador sabe como se conduzir e a que estratégias recorrer para resolver as tarefas do seu cotidiano dentro da visão esperada pela organização (MCLAGAN e NEL, 2000).

Outra consideração importante é apontada por Stoner e Freeman (1999) ao afirmarem que qualquer mudança que venha ameaçar o *status quo* do indivíduo torna-se uma fonte de medo e incerteza para este. Isso talvez seja justificado pelo fato de gerar uma fonte de insegurança no indivíduo quanto à importância do seu

papel perante a organização e o seu grupo de referência.

Assim, torna-se relevante se destacar que o diálogo na organização pode também propiciar conflito, se não for bem conduzido, ou conduzido por pessoas erradas. A comunicação é um processo cognitivo que facilita ou dificulta o engajamento organizacional dos indivíduos.

Assim, percebe-se que uma das formas da organização viabilizar o engajamento dos seus colaboradores ocorre por meio do apoio necessário a sua adequação aos seus respectivos papéis individuais, quando apresentados de forma clara e estruturada. Oferecer condições profissionais e sociais significa também permitir a participação nos processos de decisões de nível tático e operacional da organização, onde o desenvolvimento de confiança é disseminado.

Slater (2001) defende que, para viabilizar o envolvimento de seus colaboradores, a organização deve utilizar as informações e as idéias por eles desenvolvidas, como forma de acreditar no potencial desses indivíduos. É necessário que os membros da organização se sintam à vontade para dialogar com seus superiores, tendo liberdade para se expressar sem medo de represálias.

Acredita-se que o engajamento organizacional dos indivíduos é um processo sistemático, que tanto envolve a participação consciente como a confiança mútua e a afinidade de objetivos. Portanto, faz-se necessário que a organização perceba e invista nas condicionantes relacionadas ao complexo processo de engajamento organizacional de seus colaboradores.

### **2.3 Condicionantes do Engajamento dos Indivíduos**

Devido ao acirrado mecanismo de competição dos mercados (e.g. financeiro, de capitais e de trabalho), é necessário que as organizações disponham de colaboradores qualificados, atuantes e engajados. Os interesses destes profissionais não podem perder de foco os objetivos organizacionais estratégicos.

É tarefa da organização facilitar a criação de conhecimento deste tipo de profissional (VON KRONIG, ICHIJO e NONAKA, 2001). O conceito de trabalhador do conhecimento se presta integralmente a esta busca de profissional engajado à organização e que carrega em si um potencial intangível (SVEIBY, 1998).

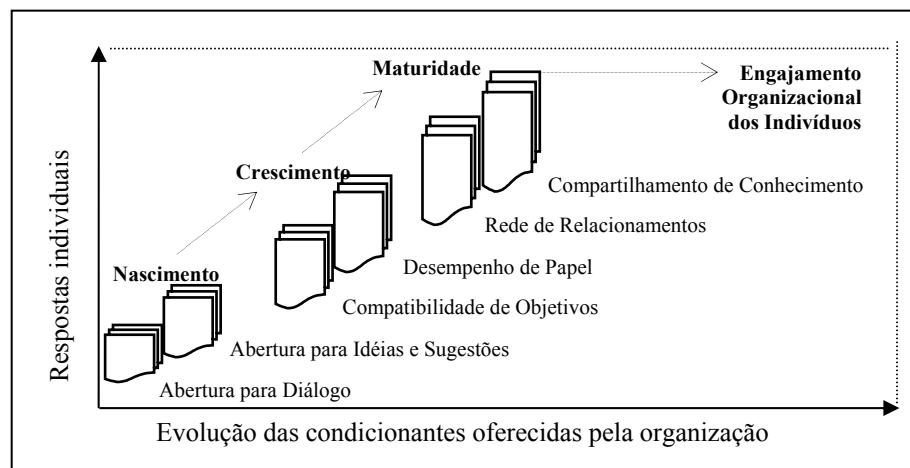
No entanto, para que um determinado colaborador se torne um trabalhador do conhecimento engajado aos objetivos organizacionais é necessário que a organização se encarregue de prover condições apropriadas ao respectivo engajamento.

No trabalho que aqui se apresenta é considerado, a priori, um conjunto de condicionantes relacionadas ao engajamento organizacional dos indivíduos, tendo como orientação os pressupostos da teoria de gestão do conhecimento. Estas condicionantes evoluem na organização de modo sistemático e gradativo obedecendo ao seguinte ciclo de etapas:

- abertura para o diálogo – é através do diálogo entre a organização (dirigentes) e o indivíduo que se origina o sentimento de confiança entre ambos;
- abertura para idéias e sugestões – é a maneira pela qual o indivíduo externa sua criatividade (e.g. por meio de *insights*), contribuindo para o crescimento da organização (e.g. aperfeiçoamento dos produtos/serviços), para seu crescimento pessoal e de todos que fazem parte de sua equipe;
- compatibilidade de objetivos – acontece quando há reciprocidade entre os objetivos individuais e organizacionais (e.g. importância da aprendizagem, domínio de tecnologia de ponta e políticas de incentivos);
- desempenho do papel – é a maneira pela qual o indivíduo é avaliado e valorizado pela execução das atribuições que lhe compete. Conforme Katz e Kahn (1978), é também através do desempenho que o indivíduo desenvolve crenças e atitudes sobre o que ele deve ou não fazer dentro do seu papel;
- rede de relacionamentos – Allee (2000) explica que a rede de relacionamentos é composta por um conjunto de ligações dinâmicas entre os diversos membros da organização, onde esses indivíduos estão engajados em trocas de conhecimento e estratégias deliberadas quanto ao valor e ao serviço;
- compartilhamento de conhecimento – para Nonaka e Takeuchi (1997) o compartilhamento de conhecimento acontece quando o indivíduo partilha com seus pares o conhecimento organizacional dentro de uma dinâmica de trocas voluntárias e estratégicas.

A figura 3 apresenta o ciclo evolutivo das condicionantes de engajamento organizacional do conhecimento considerado a partir da base teórica que orienta o presente trabalho.

Neste trabalho, parte-se do princípio de que o engajamento organizacional dos indivíduos nasce com a abertura oferecida pela organização para o diálogo franco e produtor em relação a seus colaboradores, sendo estruturada pela abertura de espaços para receber idéias e sugestões. A fase seguinte – de crescimento –, ocorre com a assimilação e aceitação dos objetivos organizacionais pelos indivíduos, configurando um sentido de compatibilidade que ancora o adequado desempenho dos papéis individuais. Posteriormente, a fase de maturidade é margeada pela rede de relacionamentos criada pelos indivíduos conscientes de seus papéis, e, principalmente, envolvidos no propósito de compartilhar sua base de conhecimento em relação a seus pares, e assim, efetivando seu engajamento organizacional.



Fonte: elaboração própria.

Figura 3: Ciclo evolutivo do engajamento organizacional dos indivíduos

Ao tornar seus colaboradores agentes ativos e participativos a organização permite que esse ciclo evolutivo se estabeleça. A criação de uma relação de maturidade aproxima e atribui uma identidade ao binômio indivíduo-organização. Assim, a relação indivíduo-organização cresce dentro de um cenário de confiança e de cooperação.

Por outro lado, quando a relação indivíduo-organização não está bem definida, surgem obstáculos (e.g. comportamento e atitudes indesejados, indefinição ou inversão de valores e conflitos) que dificultam o desempenho do colaborador organizacional. O grau de cooperação, a autoconfiança, a produtividade no trabalho e a solidez de valores e crenças são condicionantes significativas que podem afetar

o restante do grupo (principalmente, quando se trata da influência do líder), capazes de gerar o caos pelo caos e prejudicar a organização como um todo.

Mowday, Porter e Steers (1982) estudam o constructo “comprometimento organizacional” e chegam ao entendimento sobre os laços que definem a identidade do indivíduo com os objetivos da organização. Segundo estes autores, esta identidade é fortemente determinada pela relação de afetividade e lealdade construída no binômio indivíduo-organização.

Neste sentido, é possível se fazer uma leitura por indução, da seguinte forma: se as pesquisas confirmaram que o comprometimento organizacional (que representa o envolvimento formal) também é originado da variável atitudinal-afetiva (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; BRANDÃO, 1991; PEREIRA, 1993; BASTOS, 1994); é possível que o engajamento organizacional dos indivíduos (que reproduz o empenho intrínseco do colaborador nas suas ações e atividades profissionais) também possa estar atrelado a esta variável de lealdade (atitudinal-afetiva).

O engajamento organizacional dos indivíduos poderá ser explicado no sentido atitudinal-afetivo no momento em que o indivíduo deseja contribuir através do seu desempenho, visando o alcance dos objetivos da organização, por reconhecer que seus papéis individuais são consistentes para a efetividade organizacional. Isto repercutirá na forma de uma adesão intrínseca.

Conforme Stern (1986), os indivíduos trabalham por desafios, no sentido de ver seus esforços recompensados e para obter um sentido de participação e cooperação no ambiente de trabalho bem-sucedido.

Desta forma, quando os responsáveis pela organização percebem essas características intrínsecas de seus colaboradores têm mais chances de detectar os indicadores de engajamento destes indivíduos. Resta ainda elaborar uma política que os encoraje ao desejo de manter altos desempenhos, na legitimação dos processos, na melhoria dos produtos/serviços e na busca de oportunidades.

Para Duck (2001) os indivíduos não acreditam que são perdedores, como também não querem fazer parte de uma equipe derrotada. Este tipo de sentimento pode despertar a coragem necessária para enfrentar os desafios futuros e demonstrar na prática que podem vencer esses desafios, tornando-se modelos para outras equipes da organização.

Nota-se que os indivíduos buscam de alguma maneira se realizar como

profissionais e como seres humanos. Esta busca por vencer os obstáculos que surgem no cotidiano organizacional, torna esses profissionais mais capacitados para alcançar novas posições no universo corporativo do trabalho.

Conforme Franco (2001), nos últimos anos, no mundo do trabalho as melhores colocações e a maior capacidade de negociação estão nas mãos daqueles indivíduos que sentem prazer no trabalho que realizam, que se divertem com ele e que, ainda, são pagos para executá-lo.

Na organização em que o indivíduo está motivado e compartilha os valores de toda organização ele executa suas atribuições sem que a gerência o pressione para tanto ou que não seja tão necessário os ganhos financeiros para justificar seu empenho (SABILI NETO, 2001; SCARPELLO e CAMPBELL, 1983).

Desta forma, acredita-se que a motivação geradora de empenho do colaborador organizacional, aliada ao seu compromisso formal, conduz a um desempenho de suas atividades de modo correto e sem a preocupação por recompensas. Visto deste prisma, a motivação é, portanto, um relevante processo cognitivo, capaz de suscitar o engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento.

Balcão e Cordeiro (1971) acreditam que os indivíduos não se preocupam apenas em ter como recompensa o fator financeiro propriamente dito, salvo em caso de dificuldade econômica. Na maioria dos casos, os indivíduos estão mais voltados para a satisfação de questões pessoais, tais como: prestígio, reconhecimento, poder, segurança e tratamento adequado.

No entanto, é possível que ocorram conflitos de ordem pessoal por parte de alguns indivíduos (e.g. desejos intrínsecos não atendidos). Esses problemas psicológicos de motivação devem ser bem analisados por parte da organização para não desencadear outros problemas futuros.

Balcão e Cordeiro (1971) ainda destacam a importância da adesão intrínseca dos indivíduos ao explicarem que o interesse gera até mesmo a mobilização de energia física e mental. Segundo estes autores, em determinadas circunstâncias o indivíduo empreende grandes esforços, suporta fadiga e vence obstáculos quando motivos fortes o impelem a atingir um fim desejado.

Guerin et al (1991) consideram outros aspectos, ressaltando que a gerência deve ficar atenta às informações dos indivíduos no seu local de trabalho, à maneira



como eles processam essas informações, às razões que os levam para a tomada de decisões e suas considerações sobre o modo como estão desempenhando suas funções (e.g. gestos, linguagem e posturas).

Os indivíduos anseiam por saber de que modo seu desempenho atende aos padrões estabelecidos pela organização, preferindo linhas de orientação que lhes permitam saber o que se espera deles (indivíduo). Contudo, em muitos casos, estes mesmos colaboradores podem resistir aos controles que atuam como confinamentos ao comportamento, restringindo suas individualidades e o seu crescimento (TREWATHA e NEWPORT, 1979).

Neste sentido, a gerência tem um papel muito importante a desempenhar, na forma de perceber as informações do indivíduo através do seu comportamento e desempenho, e ao mesmo tempo analisar que tipo de controle poderá afetar ou reverter esse comportamento e desempenho no contexto do trabalho.

No entanto, determinadas variáveis que limitam a liberdade do indivíduo no seu local de trabalho podem otimizar a sua *performance* individual se for mantido um mínimo de controle e gerenciamento organizacional. Albrecht (1979) e Gherman (1981) denominam essa flexibilidade no monitoramento dos trabalhadores de “zona de conforto”, que contempla algumas características flexíveis por parte da organização, como:

- a carga física e mental do trabalho;
- as condições físicas, químicas e biológicas de como são executadas as tarefas;
- o valor e o conteúdo do trabalho;
- a utilização das habilidades individuais na consecução das tarefas;
- as relações interpessoais e o papel do indivíduo na organização.

As diferentes percepções elaboradas pelos indivíduos sobre seus papéis no contexto organizacional são incorporadas no desenho do seu trabalho. Os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos confirmam a existência de elos de concordância quanto às percepções elaboradas pelos indivíduos sobre seus papéis individuais e à receptividade demonstrada pela organização em relação ao desempenho do indivíduo nesses papéis. Os papéis refletem as expectativas e responsabilidades em relação ao desempenho de funções.

Há uma tendência para representar papéis como uma qualidade daqueles que desenvolvem a habilidade intelectual, ampliando a perspectiva da criação de

conhecimento. Os indivíduos elaboram suas representações mentais a partir de seu contato social no cotidiano, e por meio dessa capacidade de socialização do conhecimento repassam para os grupos e a organização (RODRIGUES, 1999).

Sobre essa questão da representação dos papéis individuais no contexto organizacional, Morgan (1996) lembra o relato histórico da Hewlett-Packard. Iniciada no começo dos anos 40, esta empresa estabeleceu uma cultura corporativa famosa na implantação de forte engajamento grupal de seus colaboradores, cuja filosofia nasceu com ênfase nos indivíduos como fonte de sua capacidade de inovação. A companhia implantou a política do tipo “admita e não demita”, que lhe permitiu atravessar várias crises nos anos 70 sem demitir seus colaboradores. As principais medidas (para superação das crises) consideradas viáveis foram: cortes (10%) nos salários dos diretores e diminuição do número de horas trabalhadas.

Acredita-se que os indivíduos que fazem parte de uma organização com esse perfil (de manutenção do capital intelectual mesmo em tempos de crise) são mais encorajados a se dedicarem com maior afinco e entusiasmo às suas tarefas. Assim, a criação das idéias e a disposição das sugestões fortalecem as redes de relacionamentos e aumentam a perspectiva de compartilhamento do conhecimento. Problemas graves neste tipo de organização podem se tornar mínimos, porque o conceito de sinergia é amplamente assimilado por grupos coesos e engajados intrinsecamente em relação à missão da organização a qual pertencem.

No sentido da abordagem do desenho de cargos alguns fatores organizacionais também podem ser incluídos nas condicionantes do engajamento organizacional do indivíduo. Por exemplo, através da utilização da capacidade de autodireção e de autocontrole desenvolvidos pelos indivíduos, eles obtêm maior credibilidade no sentido da organização lhes possibilitar a auto-regulação no trabalho e, conseqüentemente, do desenho de seu cargo no todo organizacional. Este tipo de reconhecimento poderá aumentar o engajamento do colaborador organizacional.

Esta abordagem (desenho de cargos) ressalta que os cargos devem ser desenhados no sentido de reunir cerca de 5 dimensões significativas no processo de envolvimento do indivíduo em relação às atividades que executa. Chiavenato (1997) lembra estas cinco dimensões na gestão do trabalho:

1. Variedades de habilidades – refere-se ao grau em que o cargo requer diferentes características profissionais do indivíduo, que envolvem o uso de

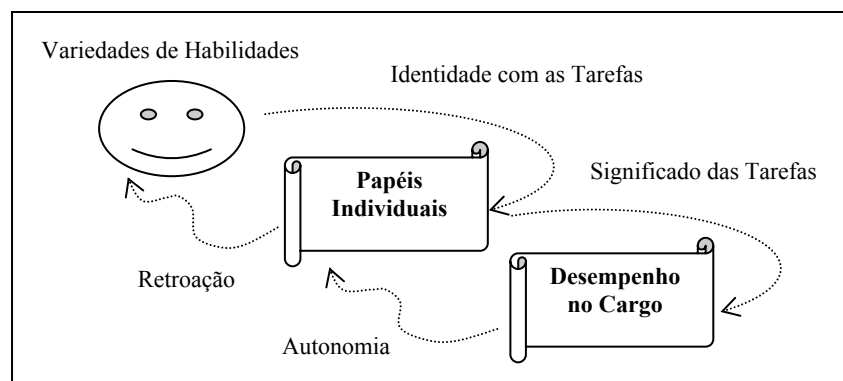
diferentes aptidões e talentos. A variedade reside numa sucessão de operações no trabalho ou no uso de uma diversidade de equipamentos e procedimentos que o cargo exige do colaborador. Os cargos com uma elevada gama de habilidades, capacidades e conhecimento complementam o trabalho com sucesso. Com a variedade elimina-se a monotonia do trabalho e, conseqüentemente, o tédio, a chatice, a fadiga psicológica, e introduz-se a diversidade, tanto de operações como de habilidades e capacidades para executá-las.

2. Identidade com as tarefas – refere-se a que grau o indivíduo se identifica com o trabalho que realiza. Para que haja identidade, cada cargo deve envolver um módulo completo de trabalho que o colaborador execute do início ao fim e possa sentir a tarefa finalizada como resultado do seu próprio esforço pessoal. Através dessa identidade com as tarefas, o indivíduo tem uma noção exata do conjunto de suas atribuições e se sente orgulhoso com o resultado de seu trabalho (produto/serviço).
3. Significado das tarefas – refere-se ao relacionamento do cargo com os demais e do impacto que produz sobre as outras pessoas da organização ou fora dela. Portanto, o indivíduo reconhece a interdependência do seu cargo em relação aos demais e a sua participação para o todo organizacional. Quanto maior o significado das tarefas tanto maior a responsabilidade experimentada pelo indivíduo. Trata-se de aumentar a noção da importância das tarefas e, conseqüentemente, do papel do indivíduo dentro da organização.
4. Autonomia – refere-se ao grau de liberdade que o colaborador tem para programar as suas atividades, selecionar os equipamentos que deverá utilizar e escolher os métodos e procedimentos que deverá seguir. São oferecidas a liberdade e a independência para o indivíduo trabalhar e eliminados a dependência e o controle externo.
5. Retroação – refere-se a que grau o trabalho proporciona uma clara e direta informação sobre o desempenho e os resultados que o indivíduo está alcançando. Significa o retorno da informação que o indivíduo recebe enquanto está desenvolvendo determinada tarefa e que lhe revela como está o controle externo e a necessidade de incentivos externos. Quanto maior a

retroação tanto maior o autocontrole e a autodireção da própria pessoa. Trata-se de oferecer ao indivíduo o *feedback* adequado sobre o seu próprio trabalho.

Acredita-se que, do ponto de vista das condicionantes do engajamento organizacional dos indivíduos, existe uma relação de mão dupla no contexto do desenho dos cargos. Quando o indivíduo executa bem o trabalho e aumenta as expectativas da organização, esta terá mais iniciativa para melhorar o desenho do cargo atribuído para aquele indivíduo.

Por outro lado, quando a organização acredita no potencial latente de seus colaboradores, e estuda minuciosamente as formas de melhorar o desenho de cada cargo, haverá uma recíproca desses colaboradores ao receberem trabalhos mais desafiantes, reagindo positivamente, como forma de demonstrar suas potencialidades cognitivas através das tarefas realizadas. A figura 4 simboliza as condicionantes de engajamento no contexto do desenho de cargos.



Fonte: adaptado a partir de Carayannis e Rudy (2001)

Figura 4: Condicionantes de engajamento no contexto do desenho de cargos

No encadeamento do engajamento organizacional dos indivíduos a partir da influência das condicionantes ligadas ao desenho de cargos, o ponto de partida consiste na variedade de habilidades que cada cargo pressupõe.

Uma vez que o indivíduo possua as habilidades necessárias terá mais chances de se identificar com as tarefas atreladas aos seus papéis individuais, da mesma forma que uma visão clara sobre o significado das tarefas poderá contribuir para o melhor desempenho no cargo.

O bom desempenho no cargo gera a credibilidade necessária para a autonomia na execução dos papéis individuais. E finalmente papéis individuais bem definidos oferecem retroação das informações para o próprio indivíduo. Percebe-se nestes condicionantes a idéia de que o indivíduo faz parte da ação dentro de um processo intrínseco de avaliação, mas tendo permissão de opinar no desenvolvimento dos trabalhos da organização.

Neste sentido, é necessário que a organização procure fortalecer os laços de confiança no trabalho de seus colaboradores, acreditando no êxito e oferecendo incentivos para que eles se sintam desafiados a, continuamente, melhorarem seu desempenho. Tornar os colaboradores confiantes em seus potenciais e engajados às suas atribuições (por meio da melhoria no desenho de cargos) poderá representar uma significativa estratégia organizacional de ganhos de competitividade.

Conforme Drucker (1988), nada desafia o indivíduo tão eficazmente a melhorar seu desempenho quanto realizar uma tarefa que exija muito dele próprio. Da mesma forma que nada proporciona maior orgulho profissional e realização ao indivíduo envolvido com o trabalho ao concluir uma grande tarefa.

Acredita-se que estas condicionantes do desenho de cargo são amplamente utilizadas nos diversos contextos da organização, até mesmo nas diferentes estruturas de conhecimento existentes na organização. Por exemplo: quando é estabelecida a missão organizacional, quando é escolhida a tecnologia de base para determinado produto/serviço, quando são determinados os processos gerenciais e quando são definidos os papéis individuais.

As estruturas de conhecimento refletem os comportamentos e os modelos mentais dos indivíduos. Portanto, o engajamento organizacional dos indivíduos depende, em grande parte, do processo de gestão do conhecimento, porque é através dessa gestão que os processos cognitivos no trabalho podem ser contextualizados. As relações interpessoais e os processos de tomada de decisão são questões marcantes nos processos cognitivos.

Desta forma, como a representação dos problemas é assimilada pelos indivíduos de maneira estrutural, os papéis desempenhados pelos indivíduos estão inseridos em seu próprio universo cognitivo. Para compreender os diversos processos cognitivos inseridos nas representações elaboradas por estes atores

sociais a gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta importante no estudo do engajamento organizacional dos indivíduos.

Acredita-se que o engajamento organizacional dos indivíduos sugere o enriquecimento dos papéis individuais porque resgata a busca da profissionalização. Cabe destacar que esse resgate não se refere a remunerações mais condizentes, mas, principalmente, às condições estruturais para que o profissional possa viabilizar a sua capacidade de criação de conhecimento e de ampliação de competências, que será refletida no engajamento desses atores sociais.

O engajamento organizacional dos indivíduos qualifica a organização quando fortalece o elo da relação indivíduo-organização, e consolida as competências através da ampliação do domínio de habilidades. O estudo do engajamento organizacional dos indivíduos, enquanto constructo, tem as sementes da própria flexibilidade, integração e dinâmica da gestão do conhecimento.

As questões relacionadas ao engajamento organizacional dos indivíduos que integram a presente pesquisa incorporam os papéis individuais e o desempenho do indivíduo dentro do domínio da gestão do conhecimento. A seguir são estudados os diversos processos cognitivos considerados no presente estudo.

### 3 PROCESSOS COGNITIVOS

Este capítulo procura operacionalizar o primeiro objetivo específico do trabalho, onde a definição dos processos cognitivos é feita de modo sistematizado. Nele é enfocado cada um dos processos cognitivos que norteiam este estudo: inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização.

#### 3.1 Inteligência Interpessoal

O desenvolvimento das organizações no cenário mundial depende da condição humana de saber utilizar o conhecimento para atingir objetivos. Nos últimos tempos tornou-se evidente que o crescimento em escala dos diversos setores da economia mundial só será possível pela gestão do conhecimento.

Por meio da gestão do conhecimento os indivíduos organizados em equipes de trabalho conduzem o processo de conversão do conhecimento ao externalizar conceitos e idéias dentro de uma lógica capaz de viabilizar a produção de bens e serviços. Neste sentido, a inteligência pode ser considerada um dos elementos mais significativos, porque a partir dela ocorre o esforço humano de converter idéias em conceitos, cujo desdobramento desse conceito representa a estruturação de um projeto.

Uma definição de inteligência com raízes na psicologia cognitiva é dada por Fialho (1998, p. 33) ao considerar que a inteligência pode ser explicada como sendo a *“habilidade que tem um organismo autopoietico para utilizar seus conhecimentos”*. Esta definição é aplicada ao estudo da engenharia do conhecimento. Também nesta visão, Lévy (1998) considera que à medida que os indivíduos se agrupam em entidades coletivas inteligentes, em sujeitos cognitivos, com mentes abertas, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápida, melhor se destacam e asseguram seu sucesso num ambiente cada vez mais competitivo.

Do ponto de vista da inovação dos processos a partir da inteligência, esta relação só é possível à proporção que os indivíduos estão inseridos numa infra-

estrutura epistêmica e de *software* (e.g. instituições de ensino e formação, tecnologias intelectuais com apoio digital, circuitos de comunicação, atualização e difusão contínua do conhecimento), quando usam o intelecto como forma de disseminar e absorver novos conhecimentos.

Os exemplos acima mencionados demonstram a necessidade de uma postura mais abstrata e teórica que poderá incutir, em sociedades, redes e grupos tecnológicos, pensamentos mais abstratos e teóricos no uso dos benefícios intelectuais dos indivíduos. Para que isto se torne realidade é necessário que o indivíduo busque seu auto-conhecimento, bem como o conhecimento sobre seus pares.

O ato de conhecer as pessoas com quem se convive deve transformar-se num esforço individual contínuo, para melhoria das relações no ambiente de trabalho. Quando os indivíduos utilizam não apenas a mente analítica, mas, também, suas emoções e intuição, suas sensações e sua inteligência emocional, capacitam-se para percorrer em instantes centenas de possíveis opções e cenários para se chegar à melhor solução em questão de segundos em vez de horas (COOPER e SAWAF, 1997).

Gardner, citado por Goleman (1995, p. 52), lembra que a inteligência interpessoal consiste na capacidade individual no sentido do entendimento das pessoas presentes no seu redor. Este entendimento deve ser baseado nas seguintes indagações: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. As pessoas consideradas de alto grau de inteligência intrapessoal são aquelas que possuem uma aptidão correlata voltada para dentro de si mesmas. Exemplos típicos dos profissionais que precisam deste tipo de esforço são: políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem sucedidos. Afirma Gardner (na obra citada) que a inteligência interpessoal é a *“capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e usá-lo para agir eficazmente na vida”*.

A inteligência interpessoal tem como finalidade principal procurar compreender como os indivíduos reagem no ambiente de trabalho. Portanto, expressar este tipo de inteligência pode ser uma das características do gerente de produção numa empresa ou até mesmo de um indivíduo que é líder numa determinada divisão dentro da organização.



Nota-se que a inteligência intrapessoal trata de aspecto mais complexo na forma como o indivíduo se percebe intimamente, procurando conhecer seus próprios sentimentos. Outra função importante refere-se à capacidade de distinguir os sentimentos e usá-los para orientar seu comportamento, tanto no ambiente de trabalho como fora dele.

A organização necessita estar aberta para uma circulação contínua e constantemente renovada de especialidades científicas, técnicas, sociais ou mesmo estéticas. Sobre a importância e o desdobramento da inteligência interpessoal, Lévy (1994) ainda lembra que o fluxo das habilidades condiciona o fluxo do dinheiro. Assim que essa renovação diminui de ritmo, a organização corre o risco de esclerose e, logo, de morte.

Por esta razão a inteligência conduz ao saber, e o saber tornou-se a nova infraestrutura para replicação do conhecimento. Nota-se que numa economia voltada para o conhecimento o trabalhador do conhecimento procura se adaptar para se ajustar melhor a este novo cenário do mundo corporativo, onde ele utiliza seus processos cognitivos para desenvolver um novo produto ou serviço solicitado pelo mercado.

De acordo com Lévy (1994, p. 28), o *espaço do saber acontece no momento em que se experimentam relações humanas baseadas em princípios éticos, tais como:*

*“de valorização dos indivíduos por suas competências, de transmutação efetiva das diferenças em riqueza coletiva, de integração a um processo social dinâmico de troca de saberes, no qual cada um é reconhecido como um indivíduo inteiro”.*

Este entendimento remete ao conceito de homem integral, onde seus processos cognitivos não podem ser bloqueados em seus percursos de aprendizado. No cenário moderno, programas, pré-requisitos, classificações tomadas a priori podem gerar preconceitos em relação à inteligência humana. Os saberes nobres algumas vezes podem ser considerados ignóbeis, posto que há uma crescente e desregrada valorização de tecnologias que não necessariamente têm capacidade de reproduzir o pensamento humano.

No momento em que o indivíduo se sente valorizado por sua competência, conhecimento e experiência, ele vai dando vazão a seus processos cognitivos. A sua inteligência, portanto, poderá lhe dar o suporte necessário para o

desenvolvimento de novas formas de trabalho que contribuirão para o enriquecimento da sua tarefa, como também das tarefas dos seus companheiros de equipe.

Piaget (1960) assinala que os indivíduos lidam com impulsos sensoriais por intermédio dos processos gêmeos de assimilação e acomodação. O cérebro humano carece de impulsos do ambiente, e a assimilação é o meio pelo qual o indivíduo integra esses dados em seu atual conjunto de experiências

Nota-se, que as pessoas interpretam e compreendem o mundo mediante a assimilação, como por exemplo, em uma indústria automatizada, onde surge determinado problema num determinado maquinário, e o indivíduo, ao perceber o sinal ou som que a máquina está emitindo, imediatamente assimila o sinal. O fato de o indivíduo solucionar o problema da máquina demonstra o seu conhecimento, que pode ter sido construído por meio de treinamento ou simples vivência que resulta em desempenho rotineiro.

O trabalho em equipes torna-se uma significativa fonte de repasse de conhecimento. As equipes não são consideradas fontes de energia a serem utilizadas no trabalho, nem forças a explorar, mas inteligências coletivas que elaboram e re-elaboram seus projetos e recursos, refinam constantemente suas competências, visando de forma indefinida o enriquecimento de suas qualidades (Lévy, 1994).

Desta forma, ao se organizar, cada indivíduo membro de uma equipe utiliza seus processos cognitivos dentro de um mesmo objetivo, no sentido de externar seu potencial por meio de diferentes processos individuais. A criatividade, as habilidades e a competência de cada membro enriquecerão as tarefas coletivas, pois oferecem um significado maior para aquele trabalho em que todos estão inseridos.

Conforme Vigotski (1999, p. 33), o desenvolvimento intelectual “*dá origem às formas puramente humanas de inteligência prática e abstrata*”. O momento de maior significado no curso deste desenvolvimento acontece quando a fala e a atividade prática convergem numa mesma direção. Fala e atividades práticas são duas linhas de ação completamente independentes de desenvolvimento, mas precisam atuar de modo análogo.

Desta forma, antes de controlar o próprio comportamento, o ser humano procura controlar primeiramente o ambiente com a ajuda da fala, resultando em novas

relações com o ambiente, além de uma nova organização do próprio comportamento. A criação destas formas caracteristicamente humanas de comportamento produz, mais tarde, o intelecto, e constitui a base do trabalho produtivo.

No trabalho produtivo se verifica a forma especificamente humana da utilização de instrumentos, tal como o uso da verbalização. A verbalização consiste na descrição e análise da situação, que vai adquirindo, aos poucos, o carácter de planeamento, expressando possíveis caminhos para a solução do problema e passando a ser incluída como parte da própria solução.

Para Maturana e Varela (1995), os sistemas sociais humanos existem como unidades para seus componentes no domínio da linguagem. A identidade dos sistemas sociais humanos resulta, portanto, da adaptação dos seres humanos não só como organismos, no sentido geral, mas também como componentes dos domínios lingüísticos que são constituídos.

Nota-se que no contexto intelectual a utilização da fala é de extrema importância para os indivíduos, por se tratar de uma ferramenta amplamente utilizada para atingir seus objetivos, tanto no campo do trabalho como fora dele. Com o uso da fala, o indivíduo é conduzido à ação, porque é por meio da verbalização que o mesmo expõe idéias, ensinamentos, conhecimentos, dúvidas, entre outros fatores intrínsecos (eventos).

O indivíduo considera tais eventos como uma oportunidade tanto para aprender como para ensinar, procurando alcançar um resultado, seja por meio do uso da fala, como também pela ação que define sua base de conhecimento. De tal modo, o indivíduo busca na aplicação de sua tarefa atingir determinados objetivos traçados tanto pela organização como por si mesmo.

Similarmente, Lévy (1993, p. 77) apresenta uma importante distinção entre a comunicação verbal (oral) e não verbal. A comunicação oral, considerada primária, é aquela que remete ao papel da palavra antes que uma sociedade tenha adotado a escrita, enquanto que comunicação não verbal, *“a oralidade secundária, está relacionada a um estatuto da palavra que é complementar ao da escrita, tal como o conhecemos hoje”*. É importante se destacar que na oralidade primária, a gestão da memória social é uma função básica da palavra; assim não se pode enfatizar apenas a livre expressão das pessoas ou a comunicação prática cotidiana. A inteligência no

âmbito das sociedades encontra-se muitas vezes identificada com a memória, sobretudo com a auditiva.

Conforme os pressupostos da psicologia cognitiva, na fundamentação dos processos cognitivos, não há uma só memória, e sim, várias memórias funcionalmente distintas. Dentro desta lógica explicativa, Lévy (1993) elenca diversos tipos de memórias que direto ou indiretamente têm relação com a construção da inteligência interpessoal, assim destacadas:

- memória declarativa – é a faculdade de construir automatismos sensório-motores (e.g. aprender a andar de bicicleta, dirigir carros ou jogar tênis). Neste caso, o indivíduo coloca em jogo recursos nervosos e psíquicos diferentes da aptidão de reter proposições ou imagens;
- memória de curto prazo ou memória do trabalho – refere-se à memória que mobiliza a atenção do indivíduo (e.g. ler um número de telefone e anotar mentalmente até que o tenha discado no aparelho). Nela, a repetição parece ser a melhor estratégia para reter a informação em curto prazo;
- memória de longo prazo – supõe-se que esta memória é armazenada em uma única e imensa rede associativa, cujos elementos difeririam somente quanto a seu conteúdo informacional e quanto à força e número das associações que os conectam (e.g. lembrar do número do telefone no momento oportuno).

No entanto, é muito importante que o indivíduo esteja atento a tudo que faça para que seja gravado no seu inconsciente as informações importantes apreendidas e vividas, para que o mesmo possa ativá-las de forma mais rápida assim que necessite. Portanto, existe uma certa equivalência quanto aos diferentes tipos de memória na construção da inteligência.

Cada vez que o indivíduo procura uma lembrança ou uma informação, a ativação da memória deverá propagar-se dos fatos atuais até os fatos que ele deseja encontrar. Neste aspecto, duas condições devem ser preenchidas; a representação do fato e o caminho associativo.

Uma representação do fato que se busca deve ter sido conservada pelo indivíduo. Este seria, portanto, o seu primeiro resgate. Depois, deve existir um caminho de associações possíveis que leve o indivíduo a elaborar esta representação. A estratégia de codificação, isto é, a maneira pela qual o indivíduo construirá a representação do fato que necessita lembrar, parece ter um papel

fundamental em sua capacidade posterior de lembrar deste fato. Estes mecanismos são importantes sugestões para a inteligência do indivíduo, principalmente porque lhe permite uma melhor convivência social.

Lévy (2000, p. 125) salienta que *“as relações entre os seres humanos produzem, transformam e administram constantemente os espaços heterogêneos e entrelaçados”*. É perfeitamente justo se imaginar que uma simples conversa pode ser considerada uma construção em comum de um espaço de significações, que cada interlocutor tenta alterar segundo suas próprias inclinações naquele momento (e.g. alterações de humor e diferenças entre seus projetos pessoais).

Nota-se que os espaços surgem no momento em que os indivíduos interagem, emergindo diversos tipos de mensagens, representações, entre outros significados, externados por estes indivíduos, que são compartilhados por todos no ambiente do trabalho, como também fora dele.

Cabe lembrar, entretanto, que, quando o ser humano organiza ou reorganiza sua relação consigo mesmo, com seus semelhantes ou com as coisas em geral, ele se envolve em uma atividade de conhecimento, de aprendizado sistemático. Este fato define a metamorfose das relações e do surgimento das maneiras de ser, representando um espaço em que se unem os *“processos de subjetivação individuais e coletivos”* (LÉVY, 1998, p. 121).

Observa-se que, no momento em que o indivíduo está centrando em si mesmo, ele está aberto para absorver novos conhecimentos, como, também, apresentar sugestões e idéias com relação ao trabalho que está realizando. E isto vai refletir também nas suas relações de amizade com os pares na organização e com os clientes, que também fazem parte deste universo relativo ao trabalho.

Os espaços surgem da interação entre os indivíduos. Compreendem ao mesmo tempo as mensagens, as representações que eles evocam, os indivíduos que as trocam e a situação como um todo, tal como é produzida pelos atos dos participantes. Os indivíduos não habitam apenas o espaço físico ou geométrico; vivem também, e simultaneamente, em espaços afetivos, estéticos e sociais.

Neste sentido, os diversos espaços em que os indivíduos estão inseridos servem de base para a criação de uma identidade própria, que os conduz a uma busca da realização pessoal nos diversos segmentos de ação. Os espaços coletivos não se limitam à ordem física ou geométrica, eles estão presentes com grande ênfase na

ordem psicossocial (e.g. relações afetivas e sociais).

Os indivíduos sustentam-se constantemente sobre a ordem e a memória distribuídas pelas organizações para decidir, raciocinar, prever. E para isto, a cultura organizacional fornece a estrutura nos processos cognitivos dos indivíduos. Dentro de cultura socialmente gerada, a cada etapa da trajetória social do ser humano, a coletividade fornece conceitos, analogias, metáforas, línguas, sistemas de classificação, imagens, evitando que os indivíduos tenham que inventá-las por conta própria.

Portanto, torna-se evidente que a memória, o raciocínio e a tomada de decisão automática, incorporados à máquina social da dimensão humana nas organizações, orientam a atividade intelectual dos indivíduos. Esta atividade intelectual recebe as determinações no modo de vida dos indivíduos no contexto organizacional, pois a cultura vigente em cada organização orienta o comportamento das pessoas. As regras definidas pela cultura das grandes organizações passam a ser absorvidas pelos indivíduos, na divisão do trabalho, na estruturação hierárquica e nas normas de ação, por meio do processo cognitivo da aprendizagem.

### **3.2 Aprendizagem Individual e Organizacional**

No presente trabalho, parte-se da compreensão da aprendizagem como um processo cognitivo, por meio do qual o indivíduo toma conhecimento de algo, retendo esse conhecimento na memória em consequência de um estudo, observação ou experiência. As organizações como entes cognitivos partilham do processo de aprendizagem por intermédio dos indivíduos.

Todas as organizações aprendem, tenham elas colocadas isto como meta ou não. O aprendizado é um requisito essencial para sua existência auto-sustentada. Ocorre que algumas organizações decidem promover a aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacitações que sejam consistentes com seus objetivos; outras organizações, porém, não fazem seus esforços focalizados e, portanto, adquirem hábitos contraproducentes.

As organizações aprendem por meio do conhecimento que seus colaboradores depositam nas diversas tarefas que são desenvolvidas no desempenho de seus

papéis. Assim, em termos de direção, a aprendizagem organizacional é sempre algo que nasce do indivíduo e é estendido à organização.

Klein (1998, p. 62) defende a importância da aprendizagem individual em relação à aprendizagem organizacional, dizendo que é ao mesmo tempo “*óbvia e sutil*”. Por um lado, esta questão se torna óbvia pelo fato de que as organizações são necessariamente compostas de indivíduos, portanto, o que vem dos indivíduos é passado automaticamente para as organizações a que eles pertencem. Por outro lado, é também uma questão sutil porque as organizações podem aprender independentemente de um dado indivíduo, especificamente, mas não independentemente de todos os indivíduos que compõem seu quadro.

Um desafio para a organização é compreender o significado da aprendizagem, como ela acontece no indivíduo e como se confere a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Acredita-se que esta transferência ocorre com o intuito da organização poder gerenciar e alavancar os processos de trabalho, conduzindo-os para as estratégias e criando uma cultura organizacional que favoreça a maior aprendizagem (ANGELONI et al, 2002).

O aprendizado eficaz não é uma questão de atitudes ou motivações certas. Ao contrário do que se pensa, o aprendizado é eficaz quando demonstra coerência na maneira como os indivíduos refletem sobre seu próprio comportamento. Quando se pede aos colaboradores que examinem seu próprio papel em determinado problema organizacional, a maioria se torna defensiva, atribuindo culpa a outrem.

O raciocínio defensivo mutila as perspectivas de compreensão dos problemas. Como consequência ainda mais danosa, este comportamento impede que os indivíduos examinem de maneira crítica o modo como contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver (ARGYRIS,1991).

Neste sentido, é importante que as organizações convertam a maneira como os colaboradores refletem sobre seu próprio comportamento no foco crítico dos programas de aprendizado. É desta maneira que a organização pode oferecer caminhos para se encontrar a melhoria contínua dos processos cognitivos desses indivíduos.

No momento em que a organização ensina a seus membros como raciocinar sobre seus comportamentos no âmbito do trabalho, de uma nova maneira e mais

eficaz, são rompidas as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional. O horizonte da nova visão dependerá do espaço de interatividade criado pela organização.

A organização que busca se manter num ambiente cada vez mais competitivo necessita em primeiro lugar resolver um dilema básico: o sucesso nos mercados depende cada vez mais do aprendizado; no entanto, a maioria dos indivíduos não sabe aprender. Um erro ainda maior observado nas organizações é o fato de profissionais de alta qualificação, extremamente engajados, que ocupam posições-chave, se considerarem os melhores. Esta vaidade, que, em muitos casos, de fato, corresponde a um bom desempenho, em aprendizado não se configura realmente significativa (ARGYRIS,1991).

A aprendizagem é um processo cognitivo contínuo. É necessário que a organização encontre soluções para resolver os problemas de auto-suficiência de membros vaidosos. Por se tratar de indivíduos qualificados não se justifica que o comportamento deles não se encontre enquadrado nesta questão do aprendizado contínuo.

Em muitos casos, as organizações têm uma má compreensão do que seja aprendizado e de como favorecê-lo; e como consequência acabam cometendo alguns erros em suas tentativas de se transformarem numa organização que aprende.

Grande parte dos indivíduos define o aprendizado de modo muito estreito, ou seja, como mera solução de problemas, e apenas se concentra na identificação e correção de erros no ambiente externo. É importante se resolver os problemas, mas, para que o aprendizado seja duradouro, os dirigentes e os colaboradores devem analisar primeiramente a situação entre si mesmos.

É necessário aprender a aprender. Conhecer o modo pelo qual se toma determinada atitude na resolução de um problema, às vezes, é fonte de resolução para outros problemas em si mesmos.

Esta contextualização se enquadra perfeitamente naquilo que Argyris (1991) explica como sendo os dois ciclos de aprendizagem: o ciclo único (*single loop learning*) e o ciclo duplo (*double loop learning*).

Os indivíduos com alta qualificação profissional freqüentemente são bons no processo do aprendizado dentro de um ciclo único. A questão se torna evidente pelo



fato de que os indivíduos qualificados sabem aplicar conhecimentos na solução de problemas da vida real, por terem adquirido uma base de conhecimento no mundo acadêmico, dominando várias disciplinas intelectuais. Portanto, estes indivíduos qualificam seus processos cognitivos individuais a partir de uma base de conhecimento em nível acadêmico.

No entanto, tais fatos auxiliam na compreensão quanto ao por que estes profissionais, em geral, são ruins no aprendizado de ciclo duplo. Ocorre que muitos destes colaboradores quase sempre são bem sucedidos em suas atividades e poucas vezes experimentam o fracasso. Como raramente erram, nunca aprendem a aprender com o fracasso; e quando acontece que suas estratégias de aprendizado de ciclo único falham, os mesmos se tornam defensivos, rejeitam as críticas e atribuem culpa a outrem e a todos, menos a si próprios.

O pressuposto comum é o de induzir os indivíduos a aprender como uma questão de motivação. Acredita-se que, quando os indivíduos desenvolvem as atitudes e o comprometimento de forma eficaz (com objetivo certo), o aprendizado é uma consequência. Algumas organizações se detêm na construção de novas estruturas para mensurar o desempenho dos indivíduos (e.g. programas de remuneração e culturas corporativas); outras planejam suas estratégias para a captação de colaboradores motivados e comprometidos. Em ambos os casos, o processo de aprendizagem dos diversos colaboradores irá definir a aprendizagem global da organização.

No momento em que a organização vai percebendo o modo como seus colaboradores se comportam no cotidiano, e o modo como cada membro age no sucesso ou no fracasso de determinada tarefa, externa o modo como percebe a questão do aprendizado. As organizações necessitam rever continuamente seus conceitos quanto ao aprendizado e como promovê-lo de maneira correta. A política do aprendizado vai bem mais além dos programas de remuneração e da mensuração do desempenho dos indivíduos.

A eficácia do aprendizado de ciclo duplo (aprender com o aprender) não é simplesmente função do sentimento dos indivíduos. Este ciclo refere-se ao modo indireto de como pensam os indivíduos, ou seja, ao conhecimento das regras cognitivas ou raciocínio que depositam no planejamento e na execução de suas ações.

O raciocínio defensivo pode bloquear o aprendizado mesmo quando o comprometimento organizacional é elevado. Portanto, no contexto da aprendizagem como processo cognitivo, o engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento pode ser explicado pela metáfora de programa computacional: muitas vezes um programa de computador com erros de codificação ou lógica produz resultados exatamente opostos ao previsto pelos programadores.

A melhor conduta seria a antidefensiva porque ela contribui para o enriquecimento do trabalho. Uma vez que se comprometam linearmente com um propósito mais profundo, os indivíduos engajados se esforçam para aprender e se destacar e, a partir daí, exercer influência sobre a equipe (COOPER e SAWAF, 1997).

É possível se concluir deste entendimento que a aprendizagem individual é um processo cognitivo que determina as bases da aprendizagem organizacional. Quando se constata erros no aprendizado individual os resultados organizacionais constatados poderão ser inversos aos resultados esperados.

É dever da organização procurar solucionar os problemas relacionados ao aprendizado individual. No entanto, a organização deve concentrar seu foco nos programas de aprendizado organizacional para descobrir o modo pelo qual seus colaboradores agem no cotidiano do trabalho. Apesar de não ser de fácil resolução, as organizações devem empreender esforços contínuos para detectar e trabalhar condignamente os problemas de ordem cognitiva de seus colaboradores.

Argyris (1991) analisa que a forma correta da organização resolver estes problemas é se concentrar no foco dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria contínua, na maneira como os gerentes e os colaboradores raciocinam sobre seu próprio comportamento. No trabalho aqui desenvolvido utiliza-se a consideração de que ensinar os indivíduos a raciocinar sobre seu comportamento, dentro de uma maneira mais nova e eficaz, consiste em oferecer suporte para rompimento das defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional.

Na nova era do conhecimento, o trabalhador contemporâneo precisa se adaptar às novas formas de gestão do trabalho. As mudanças em curso são radicais no sentido de não admitir comportamentos inflexíveis. Assim, defendem Zabet e Silva (2002, p. 95), ao destacar a postura de um dos empreendedores mais bem-

sucedidos da nova economia (Jeff Bezos, da Amazon Books), onde “a principal característica que ele procura em um funcionário é a predisposição para mudar a direção e para admitir erros”.

Nota-se que a organização contemporânea necessita de indivíduos que procurem acompanhar as mudanças em curso e que também saibam admitir seus erros. A questão que entrava esta conduta é que os indivíduos são inculcados no sentido de não errar, mas eles não são perfeitos. De fato, com os erros os indivíduos vão aprendendo e adquirindo experiência no âmbito do trabalho. Contudo, a organização não pode errar jamais.

Portanto, para uma organização que quer instalar a cultura da aprendizagem contínua é essencial a compreensão das novas diretrizes de uma tarefa educativa voltada não mais para o ensino (no sentido exterior - interior), mas para a aprendizagem, no sentido da captação de conhecimento (no sentido de dentro para fora do indivíduo). Com a finalidade de indicar diretrizes voltadas ao acompanhamento do processo de aprendizagem, Zabet e Silva (2002) sugerem algumas prioridades:

- uma maior ênfase no processo de aprender do que na aquisição de conteúdos prontos;
- abertura em face de novos conceitos, com acesso amplo às informações;
- contextos, perguntas e dúvidas estratégicas em vez de setorização, respostas corretas e certezas limitadoras;
- conformismo, submissão à hierarquia e autoritarismo superados pela divergência aceita e pelo verticalismo nas relações de aprendizagem;
- ênfase na construção de auto-imagem confiante, geradora de *performance*, e não mais na ênfase exagerada de desempenho;
- maior valorização da experiência interior e da subjetividade, no lugar da supervalorização do ambiente externo;
- encorajamento da criatividade mediante a possibilidade do pensamento divergente;
- devida exploração do cérebro na sua totalidade, ou seja, a conjugação do hemisfério esquerdo, analítico e linear, ao hemisfério direito, intuitivo e circular;
- harmonização do conhecimento abstrato e teórico à experiência, por meio de atividades vivenciais, com uma maior ênfase no aprender fazendo e na

- dialética permanente entre teoria e prática;
- educação durante toda a vida do indivíduo e não por períodos específicos para treino de habilidades;
  - união de facilitadores e aprendizes que reconstróem o conhecimento com base em aprendizagem conjunta, em vez da idéia de um professor “conhecedor” e um estudante “ignorante”.

Outros pesquisadores (SCHERMERHORN Jr, HUNT e OSBORN, 2002) apresentam contribuições significativas quanto à durabilidade/temporalidade da aprendizagem, denominando de aprendizado vitalício. Conforme as afirmações destes pesquisadores, por meio de um aprendizado vitalício o indivíduo pode e deve aprender em diferentes contextos e oportunidades, tais como: nas experiências diárias no local de trabalho, nas conversas com colegas e amigos, no aconselhamento com mentores, em seminários e *workshops* de treinamento, com modelos de sucesso e com informações oferecidas pela imprensa e pela mídia.

Visto a grandiosidade das oportunidades vivenciadas pelos indivíduos no desempenho de suas tarefas que fornecem condições de aprendizado, os dirigentes organizacionais devem, portanto, atuar como facilitadores do processo da aprendizagem, no sentido de tornar seus colaboradores dinamizadores da construção e da reconstrução do aprendizado no meio organizacional. Por meio da construção e da reconstrução da aprendizagem os colaboradores organizacionais deverão se tornar agentes articuladores do processo de gestão do conhecimento socialmente elaborado na organização.

Esta questão torna-se um desafio para a organização. A transformação do aprendizado individual em aprendizado organizacional deve ser mecanismo buscado continuamente. Aquilo que é incorporado à memória dos indivíduos deve também ser transferido para o conhecimento organizacional, pois no momento em que este colaborador sai da organização, ela precisa já ter incorporado para si grande parte do conhecimento, internalizado em manuais, procedimentos, normas e regras de conduta. Vê-se, portanto, que a competência da organização cresce em paralelo à competência desenvolvida por cada indivíduo que a compõe.

### 3.3 Competências Essenciais

Diante da competitividade do cenário mundial, uma das maiores dificuldades das organizações é selecionar indivíduos competentes, por se tratar de uma característica intrínseca do ser humano, difícil de ser mensurada.

Spencer e Spencer (1993) consideram que competência é a característica básica de um indivíduo, que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou *performance* superior num trabalho ou situação. Nesta definição, as competências essenciais podem ser explicadas pelo conjunto de conhecimento (parcialmente inato e parcialmente adquirido) que permite a um indivíduo desenvolver um domínio e compreender as relações existentes no escopo desse domínio.

Nota-se que esta característica básica é algo que se encontra no processo cognitivo individual, mas que pode ser externada no momento em que o indivíduo desenvolve algum tipo de tarefa. O resultado esperado ao término dessa tarefa reflete a expectativa gerada quanto à competência atribuída ao indivíduo que desempenha aquela ação.

Nisembaum (2000, p. 90) analisa a citação do National Training Board (NTI) ao defender que, “*as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes*”. De acordo com tal afirmação, as competências essenciais dos indivíduos são dirigidas a todos os aspectos da *performance* do trabalho, incluindo a exigência de responder à quebra de rotinas e desvios, que seriam as habilidades na gestão de contingências. Neste cenário abrangente, estas competências essenciais também estão relacionadas à capacidade de lidar com responsabilidades e expectativas do ambiente de trabalho, incluindo a capacidade de trabalhar com os pares.

Assim, nas competências dos indivíduos diante do desempenho de seus papéis, o trabalho não é mais visto como um dado objetivo, padronizável ou prescritivo. Não se pode reduzir o trabalho como sendo uma lista de tarefas relacionadas a uma descrição do cargo.

Para Zarifian (2001), o trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional,

principalmente, quando acontece algo que não estava previsto na execução de determinada tarefa. Esta comprovação pode se efetivar em diferentes tipos de situações, tais como: numa pane em determinado equipamento, num problema apresentado por um cliente e no sucesso da inovação alcançada por um determinado produto.

Percebe-se que nessas ocasiões a competência aparece como uma característica intrínseca do indivíduo. No momento em que o indivíduo deve agir na solução de determinado problema, que não fazia parte da tarefa, e ele responde com prontidão e precisão, executando a resposta apropriada, é percebido o seu grau de competência para o desempenho de seu papel.

Zarifian (2001) enfatiza que o exercício da competência pode manifestar-se como uma tomada de iniciativa bem-sucedida do indivíduo na situação profissional pela qual assume a responsabilidade. Os processos cognitivos individuais ancoram a tomada de decisão dos indivíduos, atribuindo força e determinação ao desempenho de seus papéis.

No momento em que o indivíduo assume a responsabilidade de fazer algo, já estabelece uma certa expectativa quanto a sua segurança em torno daquele domínio. Quando a competência emerge de forma natural, sistematizada, o indivíduo talvez não perceba esta característica tão importante, que pode utilizá-la tanto no trabalho como no seu meio social.

Uma grande equipe deve ser capaz de descrever a competência em termos razoavelmente semelhantes e compartilhar de uma compreensão das habilidades incorporadas à competência (HAMEL e PRAHALAD, 1995). No momento em que determinado colaborador se reporta a determinado setor da organização todos os membros da sua equipe têm uma idéia dos produtos gerados naquele setor. Percebe-se que existe uma certa associação do pensamento entre as competências de uma equipe e os produtos gerados por ela.

Por isto, é importante que todos os membros envolvidos num determinado objetivo compartilhem da noção precisa no que se refere ao produto final a ser buscado. Como resultado desta partilha, evidencia-se a demonstração de competência, não no sentido de fazer algo bem feito, e sim, no sentido de conhecer o que acontece no encaminhamento daquele objetivo pré-definido.

As informações lançadas nos banco de dados da organização também podem

fornecer um sentido de orientação sobre diversos elementos relacionados aos objetivos estabelecidos. Por meio dos bancos de dados, a organização busca no momento oportuno selecionar colaboradores adequadamente preparados para o exercício de uma função, aqueles que melhor se adequem à determinada tarefa com a competência necessária para a realização daquele trabalho.

Hamel e Prahalad (1995) sugerem que as reuniões freqüentes entre colaboradores organizacionais, que possuem uma característica própria de competência no sentido de trocar idéias e experiências, também ajudam a mobilidade de competências essenciais. E isso só é possível à medida que os indivíduos de uma mesma linha de pensamento ou pensamentos semelhantes trocam idéias, resultando no desenvolvimento de novas competências.

Similarmente Zarifian (2001, p. 115) destaca que a competência individual, ainda que se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado e se expresse no que ele faz, efetivamente, se desenvolve no que concerne à produção dos indivíduos, como resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões de atividades diferentes. Afirma o autor que, “*os saberes mobilizados na atividade de trabalho são dificilmente imputáveis*”. Assim, a competência é um processo cognitivo, mesmo não havendo como se atribuir responsabilidade direta à fonte exclusiva da geração do conhecimento, no que concerne à maneira como foram produzidos, por determinado indivíduo, e mesmo por um grupo específico.

Os indivíduos de certa forma dependem de vários fatores necessários para construção de seu modelo de competência. Os progressos no campo científico e tecnológico, as diferentes conexões dentro e fora das organizações, são exemplos de fatores provavelmente relacionados à construção das competências essenciais dos indivíduos no desempenho de seus papéis na organização.

Há uma tendência das organizações estarem passando por mudanças em suas práticas na gestão de competências. As mudanças em curso estão buscando o princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e engajamento dos indivíduos, com a contrapartida da exigência crescente dos resultados.

Conforme Fischer (apud FLEURY e FLEURY, 2001), nestas práticas as organizações mais avançadas buscam maiores competências orientadas pelos seguintes pontos:

- captação – na busca das competências necessárias às estratégias do negócio, as organizações procuram captar indivíduos com nível educacional elevado;
- desenvolvimento – é considerado o ponto alto das práticas de gestão, por meio da expansão das competências essenciais, observado-se também a demanda dos indivíduos preocupados com o auto-desenvolvimento;
- remuneração – as novas formas de remuneração são observadas pela participação nos resultados (remuneração variável, tendo como base competências desenvolvidas) e pela ligação com os instrumentos de mensuração de desempenho (*performance*, uso e revitalização de ferramentas).

A competência é um processo cognitivo que vai sendo construído na medida em que o indivíduo integra seu conhecimento (e.g. formação profissional) com a experiência (e.g. educação adquirida). As competências essenciais ocorrem pela junção entre as fontes de conhecimento, as especialidades dos papéis profissionais e as experiências que vão sendo adquiridas pelos indivíduos no cotidiano do trabalho.

É de vital importância que as habilidades ligadas ao desenvolvimento de competências sejam identificadas e aplicadas simultaneamente. A obtenção de êxito no desenvolvimento das competências abrange habilidades e capacidades, considerando-se o fato de que cada colaborador é um detentor de competências essenciais no contexto organizacional.

### **3.4 Habilidades Desenvolvidas**

A habilidade é tida como um importante processo de aplicação de conhecimento para o indivíduo. Por ser também um diferencial competitivo por meio das habilidades demonstradas pelos indivíduos é possível se perceber o espaço de domínio alcançado no tecido organizacional.

Acredita-se que indivíduos conscientes de suas características intrínsecas têm maior facilidade de expressar suas habilidades em diferentes situações. Segundo Bergamini (1997, p. 162) *“o conhecimento das próprias características pessoais é a principal condição para o desenvolvimento e a liberação das potencialidades que*



*existem dentro de cada um”.*

Torna-se cada vez mais evidente que as organizações estão buscando indivíduos dotados de maiores e melhores habilidades. Uma vez que a habilidade consiste em transformar o conhecimento em ação, resultando no desempenho esperado do indivíduo, as organizações tornam-se mais competitivas diante de suas concorrentes quando transformam as habilidades dos indivíduos em forma de vantagem competitiva.

A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços transforma-se rapidamente na habilidade crítica do momento. As organizações perceberam que tudo nasce a partir do indivíduo, e com isso gerou-se a preocupação em investir em colaboradores com habilidades mais significativas.

Na transformação de habilidades não totalmente formadas num contexto de maior expressão surge a importante questão do treinamento específico. Práticas dirigidas para o desenvolvimento de habilidades podem ser aplicadas pela organização por meio do treinamento, tornando-o uma ferramenta competitiva em benefício da organização.

Sobre a importância do treinamento para o desenvolvimento de habilidades, Pfeffer (1995, p. 21) lembra que, no Japão, a indústria automobilística surpreendeu as pessoas com o treinamento extensivo fornecido aos funcionários, cerca de quatro vezes a quantia de treinamento inicial comum na indústria automobilística americana. Sem dúvida, o investimento em treinamento representa grande dispêndio financeiro, porém os japoneses acreditavam que poderiam produzir *“uma força de trabalho com habilidade de fornecer uma vantagem competitiva na indústria que enfrentava capacidade excedente de fabricação”*.

Com o treinamento os indivíduos alimentam e desenvolvem seus processos cognitivos. Utilizar o treinamento no desenvolvimento de habilidades, além de conseguir uma margem competitiva, faz com que as organizações também possam ser vistas (por outras organizações) como um modelo de sucesso para ser copiado e implantado.

Se vantagens significativas forem alcançadas por meio das habilidades demonstradas pela dimensão humana, a força de trabalho na organização deverá ser norteadas por políticas de proteção do conhecimento. Evidentemente, cada vez que as habilidades sejam consideradas como a base dos ganhos de

competitividade, certamente, a organização fará com que esta força de trabalho permaneça no seu domínio, e não seja facilmente copiada por outras organizações concorrentes. Ocorre que a habilidade é um processo cognitivo que tem características de perícia. Não se pode controlar sua transferência ou aquisição.

Sobre esta consideração, Nisembaum (2000) destaca que a habilidade vai além do pensamento puro ou abstrato para a compreensão sobre aquilo que é aplicado. Nesta tentativa de compreensão a habilidade responde ao “que” e o “porque” sem se ter uma perfeita definição das fontes geradoras destas explicações. Pelo fato do executor ter captado e entendido os princípios que sustentam a ação, a transferência a novos contextos é aumentada e facilitada quando voluntariamente for desejada.

Observa-se que no momento em que o indivíduo é capaz de dominar suas potencialidades e alcançar o equilíbrio emocional desejado, ele é capaz de investir as suas próprias energias e conhecimento naquele trabalho que está executando. O processo cognitivo do desenvolvimento de habilidades passa, também, pelo esforço humano de compreender seu potencial e suas limitações.

Katz (1974) aponta três tipos básicos de habilidade que sintetizam, em larga escala, a explicação de diferentes tipologias de habilidades. São elas:

- habilidade técnica – é a capacidade de utilizar os instrumentos, adotar os processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização (e.g. profissional liberal). O indivíduo necessita da habilidade técnica para dominar a mecânica do trabalho de que é responsável;
- habilidade humana – é a capacidade de saber trabalhar com outros indivíduos, de modo a compreendê-los e motivá-los individual ou coletivamente;
- habilidade conceitual - é o modo como o indivíduo usa a sua capacidade cognitiva de integrar e coordenar os interesses e atividades da organização. O indivíduo necessita de habilidade conceitual suficiente para entender como os vários fatores de determinada situação se inter-relacionam, para que as suas ações sejam de interesse de toda a organização.

Nota-se que as habilidades são importantes processos cognitivos no sentido de demonstrar tanto a compreensão teórica quanto o lado prático no desenvolvimento de capacidades expressadas pelos indivíduos, no sentido do desempenho de seus papéis no contexto organizacional.

### 3.5 Capacidades Individuais

Originalmente, o termo capacidade vem do latim *capí*, cuja passagem para o hebraico e o grego derivou as palavras *cap-io* e *cáp-ere*, que na língua portuguesa significa agarrar, empalmar, caber. Deste modo, o termo capacidade pode ser entendido como a possibilidade de se adquirir algo por meio do exercício direto (e.g. no uso das mãos) ou por outros motivos.

Minicucci (1983, p. 110) enfatiza que uma pessoa pode adquirir capacidade para tocar bem um instrumento musical sem ter aptidão para música. Esta explicação original para capacidade está atrelada à orientação física.

No entanto, cabe lembrar que no contexto organizacional as capacidades individuais estão atreladas ao potencial do indivíduo para ação, independentemente de estar ou não focado no exercício prático ou teórico. Além da capacidade física, o ser humano também desenvolveu a capacidade psíquica pelo uso de sua inteligência nos diversos momentos de sua vida.

Conforme Telford e Sawrey (1980), quanto mais os indivíduos estudam, mais eles são capazes de executar bem suas tarefas. Neste contexto, quando se estabelece uma hierarquia do intelecto baseada na qualificação, nota-se que os indivíduos se destacam em tarefas que exigem mais conhecimento, do que aqueles com um nível educacional mais baixo.

Para Telford e Sawrey (1980), nas ocupações que requerem maior substrato educativo, as organizações buscam os colaboradores relativamente mais inteligentes. No entanto, isso não quer dizer que a inteligência seja o único elemento eficaz na determinação do nível educacional ou das ocupações definitivas, mas, é um processo cognitivo importante, que contribui para o desenvolvimento da capacidade individual.

Nota-se que a importância da qualificação para as diversas situações de trabalho exige do indivíduo um maior grau intelectual. Para que o indivíduo não perca a oportunidade de concorrer a postos importantes na organização, ele, necessariamente, precisa demonstrar suas capacidades individuais. Outras características, como a acessibilidade das instituições educacionais, a capacidade econômica e o substrato cultural, também são fatores influenciadores que inibem a capacidade intelectual dos indivíduos na execução das tarefas que exigem um maior

grau de conhecimento.

Além dos obstáculos estruturais, evidenciam-se também alguns tipos de bloqueios de intelecto e de expressão. Sens (1998) ressalta que o intelecto representa a dificuldade que o indivíduo tem em selecionar uma solução conveniente para a resolução do problema. Devido a uma carência intelectual ou de expressão, o indivíduo pode ser bloqueado inconscientemente ao querer expressar as idéias.

Klein (1998) também alerta para o fato de muitas organizações (e.g. Merrill Lynch e o State Street Bank) estarem se dedicando à tarefa de aumentar as capacidades de solução de problemas dos profissionais por meio da competência intelectual e da utilização da tecnologia. Por intermédio de seus colaboradores e do uso de *softwares* de sistema avançados as organizações reúnem e analisam os dados que são mais importantes para as decisões de investimentos.

Nota-se que indivíduos bem capacitados (educacional e profissionalmente) com a ajuda de mecanismos auxiliares (e.g. *softwares* e banco de dados) são capazes de desenvolver um processo cognitivo individual de modo a alavancar capacidades inexplicáveis. Profissionais da área de finanças (por exemplo) analisam tendências econômicas, de mercados e de títulos com mais precisão que qualquer centro integrado de pesquisa.

O uso da tecnologia surge como um fator a mais para que o indivíduo se torne mais capaz de desenvolver suas tarefas de forma eficaz e segura, de modo a atender às necessidades do mercado de trabalho.

O processo de trazer à tona modelos mentais e saber explicitá-los pode de alguma maneira levar o indivíduo a um domínio das tarefas que realiza. À medida que os modelos mentais dos indivíduos são explicitados e ativamente exercitados, a base cognitiva destes profissionais se expande, e a capacidade da organização para realizar ações coordenadas eficazes aumenta (MILLER, 1981).

Maturana e Varela (1987), citados por Klein (1998), ressaltam que qualquer inovação na capacidade para implementação de ação eficaz se torna a base para a conotação de aprendizagem. O desenvolvimento de capacidades fundamenta-se na mudança do domínio dos estados possíveis que o sistema organizacional pode adotar, por intermédio de seus colaboradores.

Desta forma, quando surge determinado problema na organização (e.g. no

produto ou serviço desenvolvido), os indivíduos deverão estar capacitados a responder de forma coordenada, rápida e eficaz em termos da resolução do problema. É neste sentido que o desenvolvimento das capacidades individuais funciona concomitantemente com o desenvolvimento da experiência no trabalho dos indivíduos capacitados.

### **3.6 Experiência no Trabalho**

A experiência no trabalho refere-se ao conjunto de conhecimentos específicos, individual ou coletivo, que constituem aquisições vantajosas acumuladas por um indivíduo ou uma equipe de trabalho.

Conforme Francis Bacon (1987), quando devidamente tratada, a experiência no trabalho é a primeira chave do saber de um indivíduo. No entanto, se for descuidada a experiência produz formalismo e perde a noção das precauções.

De um modo geral, a experiência precisa ser bem conduzida devido ao risco de se tornar ciladas armadas pelos preconceitos e pela auto-suficiência dos indivíduos. Portanto, o modo de tratar a experiência deve ser cuidadosamente equilibrado.

Toda experiência inicia-se por meio de uma percepção, no sentido exato de projetar um evento. A experiência no trabalho é um encontro singular que o indivíduo tem com um fato, situação ou tarefa que lhe é externo, porém habitual. O tecido imaginativo da experiência entrelaça-se inicialmente em referência ao presente e depois ao passado, para atribuir segurança em relação ao futuro.

Moreau (1994) distingue três modos de colocar em prática o dado imaginativo a partir da experiência: por repetição, por associação e pela busca de conceitos comuns. Explica o autor:

- repetição – repete eventos produzidos num universo que revela confusamente aspectos parecidos, sem jamais conhecer alguma coisa sobre os efeitos observados. É tipicamente o modelo de rotina que o indivíduo experimenta ao executar suas tarefas.
- associação – age de modo igualmente vago. Por meio da associação o indivíduo une um evento a outros que lhe parecem ser semelhantes, eventos dos quais ouve falar ou que estão presentes em sua memória. Esta experiência

associativa opera no modelo comparativo, por simples aproximação. Deve-se observar que na associação o indivíduo pode trabalhar por analogia, por referência a outros eventos quase contemporâneos, ou projetando-se no tempo, relembando eventos semelhantes.

- conceitos comuns – é um tipo de conhecimento usado pelo indivíduo para buscar a apreensão de algo no todo, e não o que é particular a um ou a outro fenômeno.

Nestes três tipos de dados imaginativos a experiência é sempre aplicada como forma de reconduzir um processo análogo presente ou passado. Portanto, a experiência é conceituada na qualidade de um processo cognitivo por sua característica de retorno à base de conhecimento anteriormente construída pelo indivíduo.

Ao analisar como se constrói a experiência no trabalho, Zarifian (2001) estabelece alguns pontos quanto aos efeitos proporcionados pela experiência:

- a experiência seleciona – rejeita o que não serve em uma determinada situação, ou é meramente particular. Extrai o comum da multiplicidade das percepções, ou seja, o extrato da experiência permite atingir mais facilmente o que é essencial.
- a experiência serve de vedação e de barreira – a vedação acontece na prática da comunicação, nas conversas que vão cercar a apreensão de um evento. A experiência se presta igualmente de barreira a certas hipóteses, fecha certas vias à reflexão sobre a forma da evidência.
- a experiência forma – molda as competências latentes ou tácitas, concebe novas competências ou revela carências. Leva mais do que qualquer outro caminho à teoria, valorizando sua necessidade e sua consolidação;
- a experiência prepara – fomenta mecanismos para a ação, como também ensina por meio dessa preparação.

Percebe-se que a experiência seleciona a base a ser utilizada na comunicação, descarta certos argumentos da discussão, corta ou remodela outro e se manifesta contrária à realidade dos fatos para fomentar novos meios. A experiência serve também de barreira, pois quando se sabe bastante a respeito de um dado fenômeno torna-se inútil se voltar a ele.

Desta forma, ao tentar compreender o papel da construção da experiência no

trabalho, torna-se relevante a consideração de que o indivíduo contém em sua mente processos cognitivos capazes de conduzir uma variedade de reações. O conhecimento que o indivíduo constrói por meio da experiência já tem em si inúmeras respostas a serem empregadas como elementos para a ação numa determinada tarefa.

De acordo com Zarifian (2001, p. 153), os aspectos formadores e preparadores da experiência devem ser considerados na explicação do desempenho humano, posto que são importantes bases para a ação. No entanto, afirma este autor que “*o aspecto mais importante é a intenção da ação, a projeção no futuro, independentemente mesmo de qualquer situação singular*”.

Para que o indivíduo ponha em prática a ação, é importante que ele tenha a visão de antecipar-se em relação aos outros membros da equipe na identificação ou resolução de um problema. Este esforço solitário consolida as grandes decisões da equipe no processo de tomada de decisão.

Uma maneira de explicar a formação da experiência, bem como a forma de organização para aquisição de seus mecanismos cognitivos, consiste em questionar as rotinas, os comportamentos e os hábitos que um indivíduo deve adquirir para dominar o desempenho requerido no trabalho profissional. Isto implica, por exemplo, em associar o conceito de hábito ao conceito de rotina. O indivíduo se habitua a executar ações que pode transformar em rotina, graças a sua reprodutibilidade e sua padronização.

As rotinas e os hábitos que vão sendo vivenciados pelo indivíduo no cotidiano do trabalho não são algo que acontece de forma isolada, mas todo o arcabouço de situações que o levam a um nível de aprendizado. As tentativas, retificações de erros ou acertos são exemplos típicos desta situação.

Conforme Kleiner e Roth (1997), os erros geralmente se repetem, mas não as decisões inteligentes, e ainda mais importantes. O uso de antigos modos de pensar que redundaram nos erros que não são discutidos, geralmente, continua atuante e em condições de disseminar de forma repetitiva novos erros.

De algum modo, quando o indivíduo é questionado sobre as falhas na execução de alguma tarefa, normalmente, ele dirá o porque de não ter acertado. Talvez, na maioria das vezes, este erro não recaia na experiência do indivíduo, e sim, na falta de comunicação entre os diversos setores da organização (e.g. funções principais e

funções de apoio à produção).

Em qualquer trabalho profissional é exigido um mínimo de domínio de rotinas e hábitos. Os hábitos são transformados implicitamente em regras de ação, que suportam as rotinas. Acontece que, ao adquirir a padronização de rotinas e o estabelecimento dos hábitos, o indivíduo não necessita mais do esforço da aprendizagem. Neste contexto, Zarifian (2001) destaca que, na construção da experiência, o uso de certa automaticidade também pode ser introduzido pelo indivíduo no modo de aprender o trabalho, ele próprio se torna mais solto e/ou mais competente.

Desta forma, nota-se que as rotinas vão sendo aprendidas no cotidiano do trabalho à medida que o indivíduo vai experimentando, por meio das situações que vão surgindo na execução de suas tarefas. Os experimentos das diversas situações do dia-a-dia levam ao avanço de acertos e de erros.

Aquilo que o indivíduo vai adquirindo por intermédio da experiência pode dominar ou aprimorar suas tarefas. O que vai determinar este ciclo positivo ou negativo de repetições é o fato do indivíduo estar, ou não estar, imbuído do esforço para a criatividade.

### **3.7 Criatividade Individual**

A criatividade é um processo cognitivo não percebido no ser humano num primeiro momento. É algo que vai surgindo do inconsciente do indivíduo no momento em que ele vai desenvolvendo seu intelecto na busca por um determinado objetivo pessoal.

Definir o termo criatividade é algo difícil e complexo. Esta dificuldade se dá devido às diferentes formas de expressão e aos vários pontos considerados pelos estudiosos do assunto.

Kotler (1996) justifica que há uma indefinição do âmbito e da amplitude do que seja o domínio criativo no indivíduo. Explica este autor que, associado a tal limitação, existe também a desconsideração da variedade de critérios que podem ser adotados para incentivar, tolher, medir ou julgar o que se queira chamar de criatividade.

Torrance (1989) afirma que criatividade pode ser definida como o processo que



envolve desde a sensibilidade do indivíduo até a captação de elementos novos, podendo ser resumida nos seguintes pontos:

- tornar o indivíduo sensível às falhas;
- aproveitar as deficiências da informação ou a desarmonia dos fatos;
- identificar as dificuldades ou os elementos faltantes;
- formular hipóteses a respeito das deficiências encontradas;
- testar e re-testar hipóteses;
- comunicar os resultados encontrados.

Nos pontos citados acima, a criatividade é algo que surge de maneira convergente e divergente dentro do indivíduo na fase em que ele inicia o processo criativo. É no início do processo criativo que o indivíduo deve ter o conhecimento necessário sobre o problema em pauta, como também, identificar os aspectos do problema.

Wechsler (1998) defende que é somente por meio da mobilização do pensamento criativo que poderá ocorrer uma fusão entre a aprendizagem feita na época da escola e o mundo real do trabalho numa segunda fase de vida. Para ser criativo é necessário que o indivíduo dê ênfase maior em: perceber implicações, produzir alternativas, prever direções, estimar conseqüências das ações, elaborar alternativas, fazer perguntas, tomar decisões, obter novas informações, reconhecer e compreender os potenciais e mudar certas características.

Acredita-se que só será possível fomentar estas características individuais no momento em que os dirigentes organizacionais mantiverem um diálogo aberto com seus colaboradores. Proporcionar um ambiente de trabalho favorável para que o potencial criativo dos colaboradores organizacionais seja externalizado é tarefa que repercute no estímulo ao processo criativo individual.

Para Wechsler (1998, p. 25) a criatividade enquanto processo é uma *“abordagem teórica onde se enquadram as investigações e os questionamentos sobre o tipo de pensamento que leva o indivíduo à descoberta criativa”*. A produção criativa precisa ser estudada de modo sistematizado e estruturado, e a preparação, a incubação e a verificação de cada uma das etapas do processo cognitivo individual merecem atenção especial no estudo da criatividade.

A criatividade como um processo cognitivo tem início na apreensão das idéias, mesmo sem direção ou fonte de orientação, quando o indivíduo percebe um

problema ou uma oportunidade de algo, que não se sabe bem o que é ou aonde se vai chegar. Galvão (1999) explica que a partir do primeiro momento da apreensão das idéias o indivíduo começa uma investigação assistemática dos dados, mesmo que aquela idéia não saia da cabeça deste investigador.

Inicialmente, é comum que haja uma grande confusão de idéias que parece não ter fim, não se consegue distinguir por onde começar e como pôr em prática a idéia. Este momento inicial é algo bastante nebuloso, mas com o passar do tempo o indivíduo visualiza a realidade daquilo que está criando.

Conforme Ayan (1998), os indivíduos, normalmente, sentem-se frustrados diante de barreiras criativas. Existem momentos em que as pessoas ficam presas e não conseguem ter a nova idéia de que necessitam, ou solucionar um problema que envolve pressão. Nestes primeiros momentos é comum haver este entrave das idéias, como também o fato de surgirem diversas críticas por outros membros da equipe em que o indivíduo está inserido.

O sistema educacional não é apenas limitado em relação à criatividade do indivíduo. Ao invés de apoiar o esforço daquele que se encontra na fase de aprendiz, na grande maioria das situações, críticas e retorno negativo dos pares, em vez de apoio e encorajamento, são as respostas aos seus esforços criativos.

A época escolar é a fase mais propícia para que seja estimulada a criatividade do indivíduo. Contudo, é justamente nesta fase que a criatividade é apagada antes mesmo de ser externada. Com isto, o indivíduo se cobre de uma couraça para se preservar e não cair no ridículo ou passar por algum tipo de constrangimento perante o grupo.

Muitos indivíduos não desenvolvem todo o seu potencial criativo porque nunca ninguém lhes disse como aproveitar suas próprias habilidades criativas naturais e como expandir seu repertório de técnicas. Poucas escolas oferecem cursos específicos sobre criatividade, e muitos daqueles indivíduos que dominaram a criatividade em suas áreas, não se encontram disponíveis para aconselhar ou ensinar aprendizes. Percebe-se que o processo cognitivo da criatividade é de extrema importância e que merece uma atenção especial por parte dos pais e dos educadores, no sentido de estimular seus orientados, para que no futuro eles sejam indivíduos criativos no mundo social do trabalho.

Para Galvão (1999), o comportamento criativo individual tem duas

características básicas - integrativa e comunicativa. Explica o autor que:

- na característica integrativa – além de integrar idéias a objetos, os indivíduos descobrem novas potencialidades em si mesmos, de tal forma que conseguem ajustar as mudanças pessoais às ambientais, tanto no sentir quanto no agir;
- na característica comunicativa – o indivíduo compartilha e influencia o meio ambiente por meio do processo de comunicação, tanto no sentido informativo como em termos de sentimentos, de forma a garantir a satisfação de suas necessidades.

Amabile (1983) afirma que a criatividade tem mais chance de ser externalizada sob condições de motivação intrínseca, ou seja, o interesse do indivíduo deve decorrer da própria tarefa a ser realizada. A motivação extrínseca, por outro lado, tende a ser prejudicial para a criatividade, na maioria das vezes.

Desta forma, é observado que a criatividade surge de maneira mais clara quando o indivíduo sente satisfação naquela tarefa que realiza. É o envolvimento total do indivíduo naquilo em que ele é motivado que pode fazer com que ele acredite no sucesso como resultado daquela tarefa que realiza.

No entanto, conforme é observado por Rogers (1991), o indivíduo só cria alguma coisa quando é amado, aceito e respeitado pelos outros e por si mesmo. A criatividade depende da capacidade do indivíduo de estar aberto para receber e perceber novas experiências.

Observa-se também que a interação do indivíduo com o ambiente de que faz parte é de suma importância para a existência do processo criativo. Para criar o indivíduo necessita de estímulos, liberdade de escolhas, autoconfiança, e um ambiente propício capaz de apoiar e facilitar o processo criativo.

Notadamente, a externalização da criatividade só é possível à medida que o indivíduo tem espaço e liberdade de colocar em prática algo em que ele deposita confiança e acredita que vai dar certo. As características individuais determinam as variações do processo criativo conforme a confiança e a determinação de cada indivíduo.

De acordo com Sens (1998), existem algumas características individuais que influem diretamente no processo criativo. Estas características têm algo a ver com a própria personalidade do indivíduo, a maneira como ele observa e responde a certos estímulos. Algumas destas características são denominadas de traços criativos,

conforme explicado a seguir:

- inteligência – quando o indivíduo é capaz de reconhecer que é criativo, proporcionando abertura e descoberta para algo novo, quando é curioso e quando tem forte desejo de buscar alternativas e respostas para resolver algo;
- sensibilidade de percepção – é o ato do indivíduo perceber um problema que precisa ser solucionado e que não foi percebido por outros membros da equipe;
- fluência – se dá no momento em que o indivíduo é capaz de trazer à tona uma grande quantidade de questionamentos, soluções e idéias;
- flexibilidade – perfil do indivíduo que é aberto a experiências, e que tem aptidão de encontrar diversos usos para um determinado objeto ou produto;
- originalidade – é o modo de fazer algo incomum, raro;
- fantasia e imaginação – é a capacidade que o indivíduo tem de sonhar acordado, de fazer associações de coisas completamente distantes;
- autoconfiança – é quando o indivíduo acredita nas suas idéias, tem fé que aquilo que ele está se propondo a fazer vai dar certo, acreditando na sua capacidade e nas suas habilidades;
- persistência – algo imprescindível para se buscar outras alternativas, no alcance do resultado final. O indivíduo necessita ser persistente para solucionar os problemas que surgem e persistir na busca de uma resposta até chegar ao resultado final.

Similarmente à descrição destas características, em outra forma de análise, Ayan (1998) sugere que é necessário que o indivíduo abra um espaço para ler, estudar, conduzir entrevistas ou assumir qualquer atividade que o ajude a reunir informações. Esta é, portanto, uma estratégia de ação que facilita o abandono de raciocínios fechados, que permite que a mente realize viagens livremente, durante a fase de incubação de idéias. É importante que o indivíduo confie que esta iluminação lhe trará uma resposta. Este poderá ser o caminho natural do processo cognitivo da criatividade.

No momento em que o indivíduo prepara todo o seu arcabouço teórico, por meio das leituras e do estudo referente a algo que ele pretende criar ou solucionar, vão surgindo idéias em sua mente. Para saber se estas idéias são válidas, ou não, elas precisam ser colocadas em prática por meio da experimentação, até encontrar a idéia que se transforme em realidade.

A melhor maneira de o indivíduo capturar e registrar as idéias é por meio dos diários e cadernos de anotações. Entende-se que novas idéias surgem freqüentemente da combinação de muitos pedaços diferentes de informações ou conceitos num determinado período de tempo. A maneira mais eficaz de rastrear as idéias e sintetizá-las é documentá-las assim que elas vierem à mente do indivíduo (AYAN, 1998).

Nota-se que no momento em que o indivíduo tem a idéia e a registra, a torna mais próxima da realidade. Este algo novo, que não necessariamente terá condições de ser colocado em prática num curto espaço de tempo, com o passar do tempo poderá agregar-se a novas informações, e estas primeiras idéias serão novamente reformuladas.

Observa-se que as idéias criativas são trazidas à tona pelo indivíduo no momento em que sua mente está aberta para novas informações, novos relacionamentos, como também outros fatores que contribuem para a criação de algo novo. Este é o contínuo processo de criação da mente humana.

Ayan (1998) aponta algumas estratégias que ajudam o indivíduo a externar seu processo criativo:

- relacionamento com as pessoas – considerada como a maneira mais eficaz de aumentar a criatividade, onde cada pessoa encontrada pelo indivíduo o envia para uma nova direção por meio do diálogo, podendo surgir daí o disparo para uma nova idéia ou para a condução a novos *insights* sobre o seu trabalho;
- ambiente de trabalho enriquecedor – é o local que o indivíduo tem de transformar num lugar agradável em termos de espaço. Janelas com grande circulação de ar, cores claras e alegres e iluminação adequada são condições essenciais para um ambiente apropriado à criação, associado à convivência com pessoas de mente aberta, que estimule e ajude na criação de novas idéias;
- viagens – é um exercício que oferece uma infinidade de cores, culturas e gostos, que alteram continuamente e que reanimam todos os sentidos humanos, conduzindo ao ato de pensar e reagir de novas formas. Uma viagem tira o indivíduo dos seus hábitos normais e lhe oferece um senso renovado de excitação diante do mundo, capaz de renovar sua fonte criativa;
- brincadeiras e bom humor – a criatividade não é sinônimo de seriedade. A

capacidade de brincar é um fator importante em muitos empreendimentos criativos. Brincar envolve todas as formas de divertir-se (e.g. jogos, esportes, piadas e brinquedos). Brincar é um componente importante no processo criativo, capaz de levar os indivíduos a um estado mental que contém muito dos elementos para que seja externada a criatividade como sendo uma curiosidade, imaginação, experimentação, fantasia, e especulação;

- expandindo a mente por meio da leitura – um dos propósitos mais importantes da leitura é o de abastecer as idéias de cada indivíduo e de seu trabalho criativo. A leitura mais viável é aquela em que o indivíduo aproveita as idéias do autor, e que estas idéias fluem para dentro de si e fluem de volta para o mundo na forma de coisas que ele cria, dos trabalhos que são desenvolvidos e das pessoas que são afetadas;
- tempo para as artes – o poder das artes deriva em parte da capacidade de retirar o indivíduo do mundo do trabalho. Elas encorajam o indivíduo a pensar de um modo diferente. As artes usam imagens, formas, cores, sons e espaço para transmitir uma variedade de idéias em um espaço compacto e em um curto período de tempo. Todas as artes, como a música, podem ser animadoras, e também provocantes, perturbadoras, violentas, desafiadoras, deprimentes, confortantes ou surpreendentes.

As explicações acima sugerem a necessidade de uma dinâmica constante entre o indivíduo e seu meio social, como forma de expressão do processo cognitivo da criatividade individual. No sentido dos relacionamentos alguns indivíduos inspiram diretamente outros, enquanto alguns apenas oferecem ajuda quase que acidentalmente. Enquanto estratégia criativa, procurar entender o ambiente e aprender a controlá-lo pode ser extremamente útil para o indivíduo.

Os contextos externos também oferecem grande contribuição para a construção do processo criativo individual, quando, por meio de caminhos desconhecidos, injeta-se novos dados na mente do indivíduo viajante, construindo seu intelecto. Contudo, cabe destacar a importância das brincadeiras. Brincar ajuda o indivíduo a descontrair, tornando seu trabalho um jogo ou permitindo que o bom humor e o riso contagem uma tarefa árdua e a transformem em algo prazeroso, reduzindo o nível de estresse e tornando os esforços mais agradáveis.

Acredita-se também na edificação do processo cognitivo da criatividade. O ato

de expandir o pensamento por meio da leitura saudável tira o indivíduo da zona de conforto e expande a sua alma criativa, envolvendo sua curiosidade e permitindo que ele embarque na diversidade da vida humana. É também importante que haja uma otimização do tempo, onde a dedicação de sentimentos que a cultura produz (e.g artes plásticas ou música) pode levar a inovações criativas em qualquer área da vida de cada indivíduo.

Sobre as diversas fontes geradoras de idéias, Kleiner e Roth (2001) ressaltam o valor dos *insights*, afirmando que eles se tornam difíceis de serem compartilhados de maneira aberta por todos os membros da organização, e ainda com menos frequência eles são analisados e internalizados pela organização. Isso se deve ao fato do corpo gerencial dispor de poucas ferramentas para captar a experiência dos diferentes níveis de criatividade dos indivíduos, para poder difundir suas lições e convertê-las em ação eficaz

Conforme observado na revisão que aqui se apresenta, definir criatividade não parece ser tão importante quanto compreender o universo de situações que podem repercutir a favor do processo de criação da mente humana. As fontes geradoras de idéias conduzem o indivíduo para o processo cognitivo da criatividade, criando elos que motivam o seu pensamento para o esforço da criação, mesmo a partir do nada.

Acredita-se que aquilo que impulsiona e motiva um indivíduo a gerar idéias depende de conhecimentos para lidar com o novo. O aumento da motivação do indivíduo o leva à abertura para novas idéias e visões da realidade. A motivação para o trabalho estimula o indivíduo a correr riscos, lhe possibilitando testar novas idéias.

### **3.8 Motivação para o Trabalho**

As teorias sobre motivação apresentam diferentes enfoques no que diz respeito às características e aos processos que fundamentam a motivação do indivíduo para o trabalho. A existência de diversas linhas de pensamento sobre o tema motivação é caracterizada pelo conjunto de definições teóricas relativas ao estudo do comportamento humano nas organizações.

A palavra motivação deriva originalmente do latim *movere* que significa mover.

Em sua origem esta palavra está associada à idéia de ação dinâmica. Ação é a principal tônica da função particular da vida psíquica.

As teorias humanistas podem ser consideradas abordagens sócio-psicológicas que ressaltam o desenvolvimento interpessoal do indivíduo na busca de melhor desempenho e satisfação no trabalho. Essa preocupação em estudar os fatores intrínsecos individuais remonta o início do século passado.

Cabe ressaltar as contribuições de alguns pesquisadores organizacionais que se destacaram no estudo da motivação no trabalho, tais como: Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg e David C. McClelland.

## **Maslow**

A hierarquia de necessidades proposta por Maslow, de certa forma, recebeu mais atenção por parte dos estudiosos da área do que qualquer outra descrição atrelada à teoria da motivação. Isto talvez se deve ao fato de que a classificação das necessidades humanas também tem implicação sobre a compreensão do comportamento do indivíduo na organização (STONER e FREEMAN, 1999).

Conforme Maslow, a motivação do indivíduo o conduz à realização de necessidades primárias, intermediárias e superiores. Desse modo, a classificação da motivação segue uma hierarquia de necessidades:

- fisiológica – necessidade de ar, água, alimento e sexo;
- segurança – necessidade de segurança, ordem e liberdade do medo ou da ameaça;
- social – necessidade de amor, afeição, sentimentos de participação e contato humano;
- estima – necessidade de auto-respeito e respeito aos outros;
- auto-realização – necessidade de desenvolvimento e realização de seu potencial enquanto indivíduo.

Segundo Maslow, o indivíduo é motivado a satisfazer qualquer necessidade que seja dominante, ou mais necessária, para ele em determinado momento de sua vida. A predominância de uma determinada necessidade deriva da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Na medida em que uma necessidade é satisfeita o indivíduo passa a buscar uma nova necessidade no nível



imediatamente superior.

Conforme Marras (2000), analisando a teoria proposta por Maslow, é necessário ressaltar dois aspectos:

- todos os indivíduos têm necessidades, e cada uma delas, com peculiaridades e níveis de intensidade distintos; isso faz com que os indivíduos estejam sempre buscando satisfazer essas necessidades. A motivação entra no contexto como a força motriz que alavanca o indivíduo a buscar satisfação. Enquanto persiste a situação permanece a motivação. Quando a necessidade é satisfeita, acaba a motivação. Nesse momento, surge uma nova necessidade e, como consequência, nasce uma nova força que impele a pessoa a buscar outra satisfação;
- as necessidades representam carências ou falta de algo que vem do meio exterior para suprir os anseios do indivíduo, à exceção do último estágio da escala, que é o da auto-realização, por se tratar de uma necessidade intrínseca e, em geral, surgir em pessoas que são independentes, que têm o poder de autogovernar-se. Essas pessoas normalmente não buscam os retornos materiais e financeiros, mas a satisfação pessoal.

A hierarquia das necessidades explicada por Maslow tornou-se instrutiva pela forma como foi incorporada à teoria da motivação e estudada no contexto das condicionantes relacionadas ao trabalho.

## **Herzberg**

Em 1959, Frederick Herzberg apresentou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento dos indivíduos em situação rotineira de trabalho. Para ele existem dois fatores que guiam o comportamento dos indivíduos no seu cotidiano organizacional: os higiênicos e os motivacionais.

Para compreender os fatores relacionados à motivação, Herzberg fez um estudo sobre atitudes no trabalho, pesquisando o comportamento de 200 engenheiros e contadores. Nesse estudo, ele pedia aos participantes do experimento que lembrassem das vezes em que se achavam excepcionalmente bons em seus trabalhos e quando eles se achavam ruins. A partir desse estudo, Herzberg procurou descobrir os fatores que levavam a cada tipo de reação. Como resultado dos seus

estudos, ele afirmou que o maior fator motivacional para o indivíduo encontra-se no interior do seu próprio trabalho (STONER e FREEMAN, 1999).

Com a chamada Teoria dos Dois Fatores, Herzberg aponta a idéia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores:

- os que causam, predominantemente, satisfação (de ordem motivacional);
- os que causam, predominantemente, insatisfação (de ordem higiênica).

Os primeiros fatores causam satisfação ou motivação, mas a sua ausência não implica na insatisfação ou desmotivação; apenas não se verifica satisfação presente.

Os segundos fatores são de ordem higiênica, ou seja, são aqueles que não exercem nenhum tipo de motivação. Herzberg alerta que a presença dos fatores de ordem higiênica não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação (e.g. o fato de existir uma boa supervisão numa determinada organização, não é necessariamente um fato motivador). No entanto, uma má supervisão ou a falta dela pode criar insatisfação no ambiente de trabalho.

Na percepção de Marras (2000), de um modo geral, conforme os estudos de Herzberg, os fatores higiênicos podem ser explorados da seguinte forma:

- supervisão – a disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados;
- políticas empresariais – as normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia;
- condições ambientais – os ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho;
- relações interpessoais – as transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores;
- *status* – a forma pela qual a posição do indivíduo está sendo vista pelos demais;
- remuneração – o valor da contrapartida da prestação de serviço;
- vida pessoal – os aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Para complementar essa percepção, de acordo com os estudos de Herzberg quanto aos fatores motivadores pode-se apresentar a seguinte visão sintética:

- realização – é o resultado do conjunto do próprio trabalho;
- reconhecimento pela realização – o recebimento de um reconhecimento público (ou não) por um trabalho bem feito ou um resultado conseguido;

- o trabalho em si – tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação;
- responsabilidade – proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros;
- desenvolvimento pessoal – é a possibilidade de aumento de *status*, perfil cognitivo ou mesmo posição social;
- possibilidade de crescimento – uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Contudo, também é prudente registrar as críticas de pesquisadores ao questionarem a dualidade dos fatores propostos por Herzberg. Os estudos de House e Wigdor (1967) evidenciaram que a teoria dos dois fatores é uma forma simplista da relação entre satisfação e motivação, onde os mesmos fatores podem conduzir à satisfação no trabalho de um indivíduo e à insatisfação do outro.

Apesar das críticas, nota-se que os estudos de Herzberg contribuíram de forma significativa para um melhor entendimento dos efeitos das características do trabalho sobre a satisfação, motivação e o desempenho humano no contexto organizacional.

## **McClelland**

Por meio de pesquisas envolvendo o comportamento humano, David McClelland identificou três importantes motivos ou necessidades do indivíduo no universo organizacional como sendo:

- de realização (*need for achievement* ou *N-ach*) – necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência;
- de afiliação – necessidade de um relacionamento mais forte, cordial e afetuoso com os outros indivíduos;
- de poder – necessidade de controlar ou influenciar outros indivíduos

Um indivíduo com alta necessidade de realização está mais preocupado em saber se o seu desempenho foi positivo do que com a recompensa recebida, embora não recusada (McCLELLAND, 1953).

Percebe-se que os motivos apresentados por McClelland estão intimamente relacionados com a necessidade de solução de problemas. Como no cotidiano os indivíduos estão se deparando continuamente com os problemas, alguns comportamentos se mostram reiteradamente adequados, isto é, propiciam soluções.

Acredita-se que, como resultado, toda vez que o trabalhador estiver envolvido na solução de um determinado problema, provavelmente, ele usará novamente o mesmo padrão de comportamento; o sucesso levará o indivíduo a confiar naquele padrão de comportamento.

Contudo, não se pode afirmar que todos os indivíduos apresentem essa seqüência de necessidades no ambiente do trabalho; isso talvez ocorra à medida que o indivíduo vá galgando cargos mais altos na organização (CHIAVENATO, 2002).

Nota-se através de seus estudos que McClelland deu uma maior importância a *necessidade de realização* do indivíduo. Nesse pressuposto, os indivíduos com elevada *motivação de realização* buscarão desenvolver tarefas que tenham dificuldade intermediária e com probabilidade de êxito ou fracasso aproximadamente iguais. Por outro lado, indivíduos com receio do fracasso serão atraídos por tarefas com grandes probabilidades de serem realizadas.

A diferença percebida entre a teoria proposta por McClelland e as outras teorias de necessidades é que as necessidades são aprendidas, e isso se torna um fator importante para as organizações perceberem os diferentes graus de necessidades de seus colaboradores. Acredita-se que isto ocorre porque se os perfis de necessidade associados ao sucesso do indivíduo em várias etapas de seu trabalho forem identificados, é possível dessa forma ajudar os indivíduos a desenvolver seus perfis como recurso de desenvolvimento de carreira.

Pode ser que algumas dessas necessidades sejam predominantes em determinados indivíduos, mas isto não quer dizer que as outras necessidades não existam; elas talvez sejam menos importantes num determinado momento.

### **Outras Contribuições**

Para Bergamini (1997), o caráter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos que são inerentes ao processo por meio do qual o comportamento do indivíduo pode ser ativado. Motivação e ação são, portanto, processos dinâmicos de indivíduos engajados com o que fazem.

Nota-se que, no ambiente organizacional, o gerente enfrenta no seu cotidiano um dos desafios mais complexos por ser o responsável pela delegação de tarefas. A

delegação de atribuições não pode ser conduzida de forma impositiva, é necessário que haja um conhecimento prévio do potencial que possui cada indivíduo para o desempenho de seus papéis no contexto organizacional. Estas informações são capazes de trazer êxito para o resultado do trabalho porque estão pautadas na motivação do indivíduo para o trabalho.

O objetivo maior para que a delegação de tarefas seja feita com base na aceitação é induzir os indivíduos membros das equipes de trabalho a cooperar com seus esforços para o desempenho e a conclusão da atividade delegada para a equipe. Cada membro da equipe constrói seus interesses com base no seu potencial para a ação. Este pode ser o desafio da motivação. No entanto, é preciso conhecer as condições necessárias para o indivíduo ser motivado a executar as atividades de forma eficaz.

No século passado, o desafio era conhecer o que realmente fazia um indivíduo se tornar motivado. Atualmente tal preocupação muda de sentido. Atualmente, percebe-se que cada indivíduo já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações.

A motivação é um processo interior construído pela subjetividade individual. O que mais interessa, hoje, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes aos próprios indivíduos (BERGAMINI, 1997).

É necessário que as organizações estejam mais atentas e flexíveis quanto ao modo de agir de seus colaboradores. Mesmo que os indivíduos já tragam dentro de si a motivação inerente ao seu desempenho esperado, é necessário que cada indivíduo seja ouvido e acatado dentro das disponibilidades e limitações organizacionais.

Cuschnir e Mardegan Jr. (2001) lembram que é comum ver os dirigentes organizacionais preocupados com o vigor de suas organizações. Contudo o objetivo almejado torna-se difícil de se atingir no momento em que não é focalizada a dimensão humana na organização.

É necessário que se compreenda que o ponto principal, aglutinador dos recursos da organização, deve ser o indivíduo. Acredita-se que o processo motivacional dos atores organizacionais não pode ser esquecido.

Os relacionamentos que são construídos pelos indivíduos no ambiente

organizacional e as formas como eles desenvolvem os seus modos de agir na execução de determinado trabalho determinam seus laços e seu empenho. Torna-se necessário que a organização, em determinado momento, seja conduzida pelos indivíduos para o alcance de objetivos e metas socialmente desejáveis.

A motivação para um trabalho depende do significado que cada indivíduo atribui a essa atividade. Bergamini (1997, p. 24) acredita que a *“ligação do trabalhador com a organização seja um elo habitual”*. Portanto, é necessário se reconhecer que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.

Desta forma, a motivação é tida como um processo intrínseco inerente a cada indivíduo, e pode ser latente no íntimo de cada pessoa ou construído a partir das justificações que validam a necessidade da ação. Assim, a motivação é um processo cognitivo individual que é expresso à medida que o indivíduo tem um significado de realização e auto-estima que consolida a ação.

Este processo pode ter maior expressão quando o indivíduo contém em si necessidades intrínsecas de desejo e expectativa sobre uma determinada conquista ou objetivo pessoal. As necessidades são determinantes ainda mais fortes quando levam o indivíduo a algum tipo de carência (físico ou psíquico) da sua personalidade, não atendida no campo pessoal e/ou profissional.

A existência de carências intrínsecas indica um estado de desequilíbrio que, enquanto persiste, gera desagradáveis sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo. Quando o indivíduo tenta sair desta situação de desconforto, busca em suas crenças e valores determinadas ações que poderão guiá-lo por caminhos mais confortáveis no sentido de restabelecer o equilíbrio.

Os sentimentos que são gerados intrinsecamente pelo indivíduo, e que não podem ser supridos no nível da realização pessoal, são compensados pelas recompensas provisórias fornecidas pela organização de forma extrínseca. Sobre esta situação Toledo (1987) ressalta que isto é algo que surge por meio do autodesenvolvimento, da autonomia, de solução de problemas e pelo esforço individual.

Acredita-se que as vantagens extrínsecas são ações simbólicas no sentido da organização demonstrar o valor do empenho do colaborador motivado por ter estes benefícios. O que realmente se torna essencial é vislumbrar o processo de

motivação individual de modo que cada colaborador organizacional possa executar seu papel numa determinada tarefa.

Para Vigotski (1999), a manipulação direta para atingir determinados objetivos deve ser substituída por um processo psicológico complexo. Neste processo a motivação interior e as intenções, esquecidas no tempo, estimulam o indivíduo ao desenvolvimento e à realização.

Nota-se que, se a organização realmente deseja favorecer o processo motivacional de seus colaboradores, deve atribuir ênfase à realização do indivíduo no seu ambiente de trabalho, por meio do incentivo à participação, do enriquecimento da tarefa, do reconhecimento do trabalho em si, do senso de responsabilidade e do avanço do seu crescimento profissional. Estas são algumas formas consideradas atrativas para os indivíduos como algo intrinsecamente compensador.

Kanaane (1999) considera que o senso de participação é tido como o envolvimento dos indivíduos no processo do trabalho, sendo um dos pontos principais para o alcance da integração homem/produção. O senso de participação está relacionado com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão.

A participação como abordagem gerencial pode também ser amparada pela motivação do indivíduo, alcançando, assim, um aumento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. As organizações também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo de cada indivíduo, transformando-o em um comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador que se transformará em pontos positivos.

É necessário que os dirigentes organizacionais procurem de alguma forma descobrir os objetivos que tornam os indivíduos motivados através do desempenho dos seus papéis no universo do trabalho, ao executar suas tarefas. Desta maneira, pode-se descobrir uma gama de interesses individuais intrínsecos e extrínsecos que conduz o indivíduo a fazer determinado trabalho de uma forma mais motivada.

Neste sentido, os colaboradores vivenciam uma grande satisfação ou realização individual gerada por aquilo que surge como fonte do seu trabalho. O trabalho neste caso passa a ser algo valoroso e realizador. O trabalho é visto como referencial de auto-estima e de valorização pessoal, conduzindo o indivíduo à realização de

desejos intrínsecos no âmbito profissional.

Conforme Lawler (1981), para que as organizações consigam obter algum tipo de comportamento esperado por parte dos seus colaboradores, é necessário que apresentem tipos de recompensas que tenham um alto grau de valorização para os mesmos. Os indivíduos, quase sempre, trazem dentro de si suas próprias necessidades e seus mapas mentais, de como percebem o mundo e de como utilizam estes mapas para selecionar aquelas atitudes que conduzem a resultados que satisfaçam as suas necessidades.

Bergamini (1997) apresenta três modelos da teoria cognitiva da motivação que procura especificar o relacionamento entre o desempenho de determinadas tarefas e as recompensas resultantes. Assim explica a autora:

- teoria da expectância - propõe que a motivação seja o produto do quanto um indivíduo almeja determinado objetivo e da probabilidade de que o esforço mobilizado por ele leve à realização da tarefa e, como consequência, surja a recompensa;
- teoria da equidade – demonstra que aqueles indivíduos que contribuem mais para a organização da qual fazem parte, também esperam receber mais em termos de recompensas. Esta teoria se torna importante, por oferecer orientações úteis no sentido de compreender melhor os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho;
- teoria da atribuição – o principal objetivo desta teoria é descortinar o papel desempenhado por uma causa específica na determinação de um efeito, ou seja, a maneira pela qual são interpretados os comportamentos individuais a partir da atribuição que se faz das suas causas.

Estas teorias procuram explicar a motivação com base nos processos mentais cognitivos dos indivíduos. Todas as teorias aqui apresentadas partem do princípio de que os indivíduos no seu ambiente de trabalho percebem e conseguem relacionar de forma consciente e racional os componentes do comportamento motivacional no desempenho de seus papéis.

A motivação para o trabalho é, portanto, um processo cognitivo individual complexo porque leva em consideração um conjunto de situações: o indivíduo (e.g. características e experiências), o trabalho (e.g. natureza e restrições) e a organização com as suas regras (e.g. objetivos e clima que lhe é próprio). Neste



sentido, é importante visualizar o universo do trabalho como um todo. O modo como os colaboradores se comportam e externalizam seu comportamento no cotidiano organizacional define as diferentes respostas em termos de desempenhos observados.

No estudo da motivação, é necessário o conhecimento de um grande número de explicações possíveis, para se ter meios de compreender o comportamento humano nas diversas circunstâncias da vida. A motivação, enquanto faceta típica do comportamento individual, precisa ser examinada da forma mais ampla possível, evitando pretender que um só tipo de explicação esgote sua própria riqueza.

No entanto, é preciso que se busque, dentre as teorias que estudam a motivação humana, as explicações que melhor compreendam o indivíduo como um ser pensante, cheio de aspirações, desejos e objetivos, que necessita de constante acompanhamento para que se mantenha motivado. Cabe lembrar, entretanto, que a ausência da motivação não significa necessariamente a desmotivação para o trabalho.

A desmotivação é um mecanismo progressivo e perigoso, mas não constitui exatamente a falta de motivação. Para se prevenir a desmotivação, ou de certa forma viabilizar perspectivas de motivação, o ponto de equilíbrio que deve ser alcançado em termos de ajustamento para a motivação está em se atribuir ao indivíduo o sentido de pertinência.

Similarmente, Lapierre (1990) defende que o “sentimento de potência relativa” é a melhor forma de propiciar condições para a motivação. Conforme as afirmações deste autor, este “sentimento de potência relativa” é embasado no construir, criar e conduzir do indivíduo, procurando sempre se modificar como ser, buscando também modificar o mundo, mas acima de tudo permanecendo consciente de seu potencial.

Nota-se que é por meio da consciência que cada indivíduo traz para dentro de si as bases para sua ação. O indivíduo gera e mantém o sentimento de confiança e discernimento e se vê como algo que está sempre em processo de mutação. No entanto, é necessário que a organização apresente a sua contra-partida, oferecendo condições operacionais para o desempenho potencial do indivíduo consciente. Por meio desta percepção o indivíduo pode, no seu cotidiano organizacional, se encorajar a assumir riscos, estando sujeito a cometer fracassos, como também conseguir vitórias que vão se conduzindo para o ponto de equilíbrio.

Maccoby (1988) enfatiza que o trabalho é tido como referencial que liga o indivíduo ao mundo real. O trabalho é o agente provedor, que oferece os meios necessários para que as idéias, expectativas e visões individuais tenham algum sentido, e é capaz de ter domínio sobre os impulsos existentes em cada indivíduo.

A verdadeira motivação representa, conseqüentemente, um desejo natural dos indivíduos que se engajam nas tarefas deste trabalho, vislumbrando a satisfação que ele pode oferecer. No entanto, a qualidade do trabalho que o indivíduo desenvolve sob tensão, freqüentemente, é acompanhada da desilusão.

O resultado desta desilusão será determinado pela coragem do indivíduo em ser capaz de mobilizar sua capacidade para introspecção criativa. No momento em que as emoções aumentam a capacidade de pensar e de fazer planos, cada indivíduo vai treinando para alcançar um objetivo. Quando ele soluciona algum problema, está sendo definido neste instante o poder de usar suas capacidades mentais para se resolver algo.

Neste sentido, a figura do líder assume um valor de destaque. No momento em que os indivíduos precisam de direção o líder aponta as trajetórias a serem seguidas, reforçando os sentimentos de entusiasmo e prazer naquilo que executam. A confiança do líder repercute positivamente na motivação de seus seguidores.

### **3.9 Liderança Compartilhada**

Grande parte da literatura no tocante à liderança representa uma tentativa de procurar estudar o papel do líder como um ser dotado de características peculiares. O líder ocupa uma posição de *status* em relação a outros indivíduos que não estão claramente relacionados ao seu papel.

Robbins (2002, p. 371) faz uma análise sobre as diferentes definições de liderança e constata uma aproximação comum a todas as definições – o sentido de compartilhamento de propósito. Conforme explica este pesquisador citado, há um certo acordo consensual no sentido da noção de que *“os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada”*.

Nota-se nesta definição que a liderança é tida como um processo intrínseco e

subjetivo de influenciar determinados grupos de indivíduos numa organização. Portanto, a liderança pode ser compreendida como um processo cognitivo individual na medida em que o papel do líder é exercido com base na sua capacidade mental de agregar valor a sua capacidade de integração social.

Zalesnik e Vries (1981) enfatizam que o indivíduo que assume a liderança num determinado setor da organização leva para o local de trabalho uma orientação para o poder, que é construída, em parte, sobre uma fantasia proveniente do passado e em parte sobre uma avaliação objetiva das situações e realidades. Quando se misturam elementos da fantasia e da realidade, o que acontece freqüentemente, é difícil distinguir as forças que atuam sobre os líderes

De acordo com Cooper e Sawaf (1997, p. 101), “os líderes que conseguem inspirar e motivar outras pessoas são indivíduos verdadeiros”, aqueles que têm um bom intelecto, naturalmente, mas sempre com um grande coração. Ninguém espera que um líder seja perfeito, mas deseja que ele seja apenas verdadeiro e honesto.

Este é o caso de homens e mulheres notáveis que têm a coragem de procurar assumir aquilo que são verdadeiramente, de mostrar-se tal como são. Assumir a si mesmos consiste em assumir os erros cometidos, falar claramente sobre os sonhos que acalentam, mostrar aquilo que mais lhes interessa e entusiasmo na evolução de sua vida profissional e pessoal. Este é o verdadeiro sentido da liderança compartilhada. Aqui não se trata da coesão, mas sim da influência sem pressão.

Talvez este seja o principal alicerce que conduz a um estilo de liderança verdadeiro e sincero. É por meio do processo cognitivo da liderança que vai surgindo uma ligação de confiança entre os membros de determinadas equipes, podendo ser percebida tanto pelos colaboradores da organização como também fora dela (e.g. clientes, fornecedores e concorrentes).

Para Angeloni e colaboradores (2002, p. 54), as organizações atuais desejam implantar uma nova filosofia que inspire confiança nos seus colaboradores, a fim de desenvolver a autoconfiança das pessoas, “*exercendo continuamente o pensamento estratégico, desenvolvendo uma visão sistêmica para que possa construir e compartilhar uma visão de futuro*”. A união entre líder e liderados estaria, portanto, consolidada pelo sentido de compartilhamento de objetivos e de confiança na nobreza dos propósitos.

Neste sentido, a noção de liderança é aproximada, não como qualidade pessoal,

mas como função orgânica. A distribuição da função de liderança no contexto atual não está mais concentrada num pequeno grupo de dirigentes, nem num único indivíduo, mas na formação de equipes auto-dirigidas, que levam o caráter de comunidades de práticas.

Conforme Mclagan e Nel (2000, p. 103), a lembrança do passado traz os anos de *“autoritarismo como tendências ocultas de alienação, raiva e desconfiança”*. No passado existiam conspirações e controles autoritários declarados, mesmo que para o ambiente exterior mantivessem estas forças em segredo. No entanto, cabe destacar que as tentativas de migrar para modo mais participativo freqüentemente anunciam as pressões próprias a cada ambiente, antes que habilidades, valores e mecanismos de participação fixem suas raízes no novo contexto.

Percebe-se que a liderança conservadora a cada dia perde mais força, dando espaço a uma liderança mais informal, onde os indivíduos que são indicados ou eleitos para dirigir determinado grupo buscam ter uma visão global, sem determinismos ou regras de distanciamentos. O novo cenário em que nasce o conceito de liderança está preocupado com a sobrevivência da organização em longo prazo, bem como com os colaboradores no dia a dia, incentivando cada colaborador a ser também um líder naquele trabalho em que ele é responsável.

Acredita-se que, no futuro, a liderança não seja mais uma posição situada apenas no topo da pirâmide organizacional. O conceito de liderança deverá ser compreendido como um processo cognitivo individual, cuja função é o trabalho de equipes conscientes, voltadas para a solução de problemas conjuntos e decisões sociais. Quando isto se evidenciar, tornar-se-á a expressão viva da crença de que cada indivíduo tem uma contribuição única a oferecer em alguma área ou tarefa em que seja melhor do que qualquer outra pessoa.

Dessa forma, acredita-se que qualquer indivíduo é capaz de liderar no ambiente organizacional a partir do domínio que ele tem na sua área de atuação. Cada indivíduo possui um processo cognitivo específico, tendo o conhecimento devido para determinada tarefa que desempenha.

É necessário que o indivíduo que possui o perfil de líder tenha uma visão extensa dos aspectos econômicos e sociais e esteja preparado para interagir, monitorar e influir no clima organizacional. Além desta visão holística, o líder precisa ter conhecimento de si mesmo, procurando compreender grande parte de seus

processos emocionais e cognitivos para estabelecer uma relação saudável e proveitosa com seus liderados (Angeloni et al, 2002).

No entanto, se observa que a liderança é algo que está ao alcance de todos os membros da organização, desde que eles externalizem estas características no meio em que estão inseridos. As características que demonstram a capacidade de liderança do indivíduo se apresentam por meio da resolução de problemas, no desenvolvimento de um produto, no contato com o cliente ou até mesmo como mediador, nas divergências dos companheiros de equipe.

As pessoas comuns podem e devem realizar atos de liderança no novo modelo de organização. As organizações de sucesso, no futuro, criarão alianças entre lideranças, ou seja, nos ambientes em que pessoas de todos os níveis executam uma ação inovadora, criativa e corajosa, objetivando o cumprimento de objetivos comuns.

À medida que determinado indivíduo toma a iniciativa de ajudar sua equipe no cumprimento de metas, na busca de soluções, na resolução de conflitos entre os companheiros, na avaliação de seu desempenho como profissional e como ser humano, este indivíduo está se conduzindo ao perfil do líder contemporâneo. É por meio destas características de liderança que os indivíduos conduzem e motivam os demais membros da equipe a produzir, criar e expandir os negócios da organização, contribuindo para o crescimento de todos.

Não se pode conceber, de modo algum, um indivíduo com o perfil de liderança ou profissional bem-sucedido sem uma compreensão clara da diversificada rede de relações que o cerca. Isso significa conhecer os talentos únicos e as verdadeiras preocupações de todas as pessoas envolvidas. Cabe destacar que é de vital importância para este indivíduo procurar compreender os anseios e as expectativas de cada membro da sua equipe para que seja trazido à tona o potencial que cada um poderá oferecer no tocante ao enriquecimento das tarefas.

Robbins (2002) apresenta o “modelo de liderança do caminho-objetivo”, como sendo uma importante abordagem situacional, onde a função do líder é ajudar seus companheiros de grupo a alcançarem os objetivos da equipe em direção à organização. O termo caminho-objetivo é derivado da convicção de que os líderes eficazes apontam um norte para ajudar seus colegas de trabalho a saírem de onde estão, passarem pela realização dos objetivos das tarefas e executarem a viagem ao

longo do caminho mais fácil, mediante a eliminação de obstáculos no percurso.

Conforme Kotter (1990), é necessário que seja concentrado um foco maior no desenvolvimento da liderança nas organizações. Os indivíduos que hoje exercem cargos de liderança também estão demasiadamente preocupados em cumprir prazos e orçamentos.

É preciso procurar entender o sentido da liderança como uma habilidade para inspirar os indivíduos a lidar com a mudança, procurando sempre inovar naquilo em que colaboradores com este perfil vislumbrem algo que ainda não foi percebido por outras pessoas, elevando o seu potencial humano. Neste sentido, Robbins (2002) elenca algumas características de liderança que influenciam no desempenho e na satisfação dos colaboradores:

- a liderança orientada para tarefas – resulta em maior satisfação do colaborador quando as tarefas são ambíguas do que quando são altamente estruturadas e bem definidas;
- a liderança orientada para indivíduos – resulta em alto desempenho e satisfação do colaborador quando os subordinados estão executando tarefas estruturadas;

A liderança orientada para tarefas tende a ser percebida como redundante entre subordinados com grande autopercepção de suas habilidades ou com considerável experiência. Quanto mais evidentes e estruturadas as relações de autoridade formal, mais os líderes deveriam exibir comportamento orientado para pessoas, e atenuar o comportamento orientado para as tarefas.

A liderança orientada para os indivíduos resultará em maior satisfação do colaborador quando houver conflitos significativos dentro de um grupo de trabalho. Os subordinados com sede externa de controle ficarão mais satisfeitos com um estilo diretivo.

Percebe-se que, ao adotar estas características no tocante à liderança, os colaboradores são influenciados a executarem suas tarefas de forma mais harmoniosa e cooperativa. Desta cooperação consciente surge a socialização como uma necessidade dentro do alcance de objetivos desejados.

### 3.10 Socialização como Necessidade

O homem é um ser social por natureza. As relações sociais fornecem aos indivíduos os elos necessários à compreensão e ao entendimento mútuo. A necessidade da socialização no campo do trabalho é de grande importância por tentar agregar harmonicamente os colaboradores da organização. Busca-se por meio da socialização o conhecimento das especificidades dos indivíduos, e não pelos cargos que eles ocupam ou por algum tipo de identificação imposta pela organização.

No trato social que um indivíduo mantém com o outro existem diferentes formas de jogos de identificação (e.g. introspecção, projeção, transferência e afinidades). É por intermédio das identificações que o indivíduo se interliga com os demais membros do grupo em que ele está inserido.

A constituição de todo ser humano, enquanto sujeito, passa por esta relação polifuncional com o outro. É também com a ajuda do outro que o indivíduo se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimento, satisfaz ou não os seus desejos e suas pulsões. Segundo Chanlat (1996), o indivíduo analisa se seus desejos e sua existência estão sendo reconhecidos ou não pelo seu grupo de pertinência.

A socialização acontece no espaço interior, por meio do qual o indivíduo reconhece-se enquanto ser. A descrição deste espaço pode ser entendida como um processo cognitivo individual capaz de consolidar o bem estar interior.

As pessoas basicamente se unem de acordo com as atitudes semelhantes por motivo de uma determinada situação, pessoa ou objeto, com o intuito de minimizar os aspectos discordantes que estão presentes quando elas (pessoas) se deparam com outros indivíduos que apresentam atitudes distintas das suas. Pode ser dado como exemplo, indivíduos que têm atitudes políticas “fortes”, cuja tendência é agrupar-se em função destas suas opções, e que, normalmente, se manifestarão oponentes às pessoas que postulam tendências antagônicas (KANAANE, 1999).

No ambiente de trabalho esta situação torna-se evidente no momento em que um determinado indivíduo usa seu processo de envolver outros companheiros do grupo para alcançar fins específicos. Os indivíduos socialmente estruturados conseguem fazer com que essas pessoas comunguem da sua filosofia de vida, manipulando a ação dos acontecimentos (positivos ou negativos) no meio em que

eles estão inseridos.

Nota-se que o indivíduo carrega dentro de si um arcabouço de processos cognitivos de ordem racional e irracional que se incorpora à sua vida interior como à sua vida exterior. Este arcabouço é algo que o indivíduo introjeta e exterioriza na medida que vai se firmando como “ser”, num determinado grupo ou equipe em que se encontra.

Conforme Cuschinir e Mardegan Jr (2001), é no universo do trabalho que as maquiagens mais sofisticadas são utilizadas e desenvolvidas. Na organização, o indivíduo utiliza camuflagens em todas as suas facetas, mascarando e disfarçando o verdadeiro “eu”.

No momento que o indivíduo tenta investigar o outro na tentativa de encontrar pistas que atendam suas expectativas (e.g. por meio do perfil que é montado pelo diálogo), e o colega chega a corresponder a estas expectativas, são criados laços de amizade. Estes laços ajudarão os indivíduos integrados no tocante ao enriquecimento das tarefas em que os mesmos desenvolvem no seu ambiente de trabalho.

É importante que o indivíduo lembre-se de momentos em que esteve em contato com outros indivíduos (e.g. em uma aula, numa reunião de trabalho ou numa conferência) e guarde a imagem daqueles momentos em que todos falavam com entusiasmo, animação, enquanto compartilhavam idéias ou analisavam algum problema. Tais encontros motivantes e mutuamente benéficos são uma perfeita ilustração do porque se relacionar é algo importante na vida dos indivíduos (AYAN, 1998).

Nota-se que é através do relacionamento que vão surgindo novas oportunidades para os colaboradores organizacionais se conhecerem melhor. A troca de idéias para resoluções de problemas pode ser dinamizada à medida que se estabelece confiança nos laços sociais, e também contribui para a descoberta de algo novo, como, por exemplo, o prazer de trabalhar em equipe.

Krong, Ichijo e Nonaka (2001) esclarecem que nos diversos encontros é provável que os indivíduos se apresentem uns aos outros por meio de histórias ou narrativas pessoais. Os indivíduos descrevem as histórias da própria vida, carreira, desejos, esperanças, sonhos e pontos de inflexão, como forma de sensibilizar o outro sobre suas trajetórias de vida.



Desta maneira, o modo como cada indivíduo vai traçando seu perfil, suas expectativas, suas experiências e seus desejos, vai criando os laços de amizade. Este procedimento leva ao fortalecimento das relações de trabalho no tocante à resolução de um problema ou na criação de novos produtos ou serviços.

Observa-se que um problema que surge numa determinada divisão é como um quebra-cabeça do qual cada membro da equipe possui apenas algumas peças. Cada colaborador junta suas peças à sua maneira ou conforme percebe a realidade. Somente a união de todos permite partilhar as percepções e disponibilizar todas as peças para que o quebra-cabeça seja montado (TRANJAN, 1997).

Conforme Pontes (1999), uma equipe de trabalho deve constituir-se por indivíduos que possam somar seus conhecimentos para obtenção dos resultados esperados pela organização. A sinergia organizacional garante o fato de que o todo seja maior que a soma das partes.

No entanto, Mclagan e Nel (2000, p. 140) enfatizam que no contexto organizacional *“os relacionamentos podem ser observados”*, estando presentes nas interações visíveis que ocorrem entre duas ou diversas pessoas. O ato de descrever aquilo que se vê nos outros ajuda à formulação de alternativas. Quando se vê ou se escuta um dirigente criticar ou até mesmo humilhar um subordinado diante dos seus colegas, deve-se reagir imediatamente. Da mesma forma que, quando se vê um trabalhador ignorar um problema porque ele não é de sua responsabilidade, deve-se instruí-lo a atingir níveis mais altos de parceria e responsabilidade funcional pelo todo organizacional.

No momento em que a organização facilita os níveis de relacionamento entre seus colaboradores, as tarefas vão se tornando menos penosas, pelo fato de cada indivíduo contribuir com o seu conhecimento e com a sua experiência. Por meio da junção do conhecimento e da experiência de todos, as dificuldades de cada tarefa e os níveis de relacionamento também vão sendo resolvidos com mais facilidade.

Para Drucker (1999), poucos indivíduos trabalham e chegam a um resultado sozinhos, como no caso de alguns grandes artistas e atletas. Na maioria dos casos, os indivíduos trabalham com outros indivíduos e por meio deles são eficazes.

Isso demonstra que é por meio da convivência em equipe que os resultados das tarefas vão surgindo, à medida que todos os indivíduos vão tendo noção da tarefa a que seu companheiro foi designado. E, no momento que cada indivíduo sabe o que

o outro executa, tendo a noção do resultado que se pretende alcançar, a socialização passa a ser evidenciada no seu potencial cognitivo, na sua grande importância para o meio organizacional.

O apanhado teórico do presente trabalho é composto por entendimentos que vão se intercalando sistematicamente. Por meio desta revisão teórica, procurou-se nortear os caminhos que levam aos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos, enfocando o desempenho de papéis individuais, na perspectiva da gestão do conhecimento.

Para informar a base metodológica pela qual foi desenvolvido este estudo, a seguir será apresentado a estratégia que conformou a presente pesquisa.

## **4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

Este capítulo que trata da estratégia metodológica refere-se à exposição de elementos organizados dentro da lógica que explica o campo de ação da pesquisa desenvolvida. Para tanto, reporta-se inicialmente à estrutura que serviu de orientação para o plano de estudo desenvolvido, abordando em seguida a definição de termos e os elementos relativos à caracterização da pesquisa, à estratégia de coleta de dados e aos métodos de tratamento de dados.

### **4.1 Plano de Estudo Desenvolvido**

O plano de estudo reproduz a estrutura para o preenchimento de informações sobre o que e o como do projeto de pesquisa (elaborado), cujo objetivo é esquematizar suas diversas etapas. Com o objetivo de subsidiar o processo de re-apropriação do conhecimento para efeito dos trabalhos futuros, cabe destacar a importância do cumprimento do plano de estudo como ferramenta de orientação para o pesquisador.

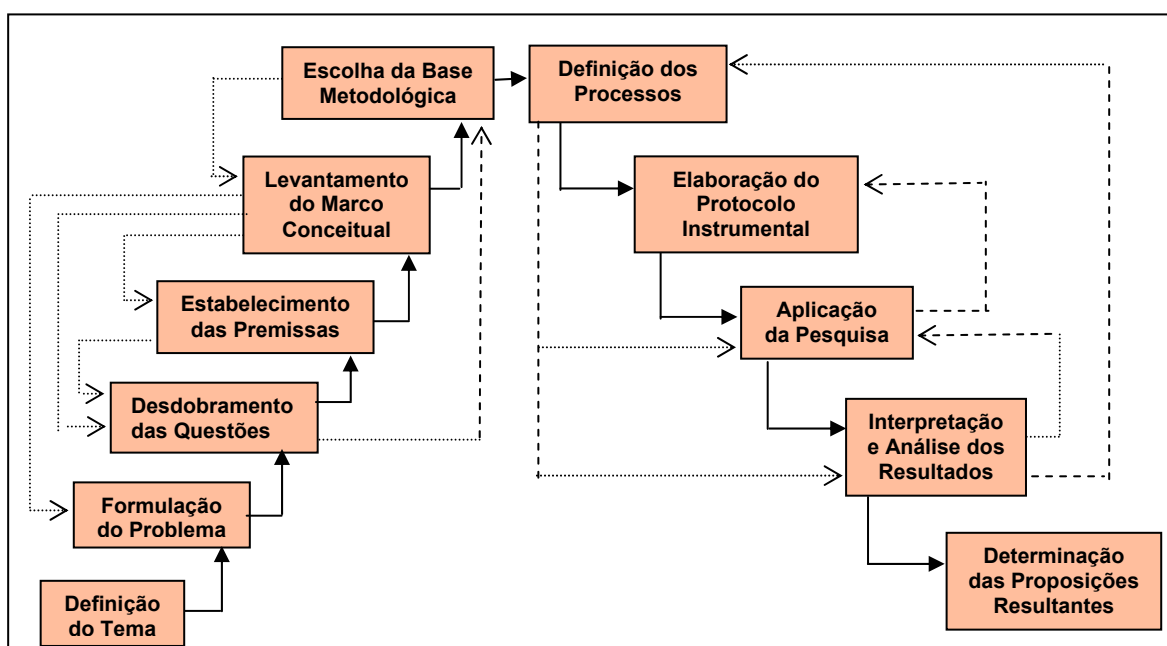
Para um melhor entendimento das bases que orientaram o presente trabalho, é apresentado o esquema que mostra as relações e funções correspondentes à estrutura desenvolvida nesta investigação científica. Esta estrutura reporta-se ao plano da qualificação e sua etapa da pesquisa (Figura 5).

No nível da qualificação foram estabelecidos os aspectos norteadores do projeto de pesquisa: definição do tema, formulação do problema, desdobramento das questões de pesquisa, estabelecimento das premissas norteadoras, levantamento do marco conceitual e escolha da base metodológica.

Após a escolha do tema, as etapas que abordaram a formulação do problema, o desdobramento das questões de pesquisa e o estabelecimento das premissas procuraram manter uma conexão lógica em relação à composição do marco teórico. Em algumas situações, estas etapas se retro-alimentaram a partir da fundamentação teórica que veio ancorar o estudo. Algumas destas questões já foram tratadas na

introdução deste trabalho.

A formulação do problema conseqüentemente gerou o desdobramento das questões de pesquisa, que estiveram intimamente ligadas à escolha da base metodológica. Devido a sua natureza exploratória-descritiva, no presente estudo optou-se por não trabalhar com hipóteses, e, sim, com premissas norteadoras (HUBNER, 1998; MEDEIROS, 1991; RAMPAZZO, 1998; PEROTA, 1997; SANTOS, 1999). A escolha da base metodológica permitiu a conclusão das etapas que configuraram o plano da qualificação, tornando-se clara a trajetória da pesquisa.



Fonte: elaborado a partir de Pinheiro de Lima (2001) e Pereira (2002).

Figura 5: Estrutura do plano de estudo desenvolvido

O plano seguinte - da pesquisa - foi alcançado por meio da operacionalização de etapas sistematicamente desenvolvidas. Neste trabalho, as etapas que conformaram o plano da pesquisa foram cumpridas do seguinte modo:

- definição dos processos cognitivos relacionados à gestão do conhecimento;
- elaboração do protocolo instrumental de pesquisa, por meio do instrumento de coleta de dados e demais ferramentas;
- aplicação da pesquisa de campo;
- interpretação e análises dos achados de pesquisa;

As etapas que conformaram o plano da pesquisa mantiveram uma relação direta

com a trajetória de pesquisa, projetada a partir dos objetivos específicos do estudo. Este plano teve início com a definição dos elementos teóricos que deram referência ao estudo – processos cognitivos. Em seguida foi desenvolvido todo o protocolo que serviu de apoio à pesquisa de campo e à leitura dos dados. Em algumas situações foi necessário se fazer alguns retornos, tais como: revisão do protocolo de pesquisa e re-aplicação do instrumento, na pesquisa de campo.

O detalhamento do plano da pesquisa será abordado neste capítulo nas seções que se seguem.

Após este intróito sobre a apresentação do plano de estudo que orientou o desenvolvimento do presente trabalho, torna-se importante uma explicação sobre os principais termos que conformaram este estudo.

## **4.2 Definição de Termos**

Uma definição é tida como uma explicação detalhada, e, como tal, determina o desdobramento de todas as notas que compõem a compreensão de um determinado pensamento, às vezes complexo. A importância da definição de termos para o trabalho científico, de uma forma geral, está no fato da mesma permitir a formulação das questões a serem discutidas sobre o estudo (SEVERINO, 2000).

Na definição dos termos usados neste estudo, em alguns momentos, também, são usadas as explicações adotadas por outros autores. Para manter a fidedignidade em relação à fonte consultada, ao final da definição adotada é mencionada a autoria (autor e obra consultada).

Cabe informar que as definições que não fazem menção de nenhum autor foram elaboradas com base em explicações conceituais formuladas pelo próprio pesquisador.

Desta forma, foram definidos os termos mais relevantes incorporados neste estudo, apresentados abaixo:

**Avaliação de desempenho** – visa conhecer a potencialidade e a efetividade do desempenho do indivíduo na organização dentro de seus papéis individuais, bem

como sua contribuição na descoberta de caminhos, visando à correção de falhas e/ou à solução de problemas no todo organizacional.

**Capacidade** – diz respeito à qualidade individual que cada indivíduo possui para um determinado desempenho profissional, onde, por meio dos seus conhecimentos, configura sua esfera de ação.

**Conhecimento** – compreende a apreensão das informações assimiladas pela capacidade intelectual do indivíduo em função da sua experiência ou vivência dentro de um determinado fenômeno.

**Consciência** – diz respeito à visão particular e superior do reflexo do mundo exterior e é unicamente por isso que ela pode orientar o homem na realidade ambiente e transformá-la de forma criativa (CHEPTULIN, 1982).

**Criatividade** – refere-se à forma de comportamento que viabiliza a construção de algo novo para si ou para o ambiente (SENS, 1998).

**Engajamento organizacional do indivíduo** – é representado por um processo sistemático e complexo relacionado ao estado psicossocial do indivíduo no contexto profissional, que traduz seu modo de sentir e introjetar em si a condição de membro da organização, refletido através de linhas consistentes de atitudes, resultantes das recompensas e dispêndios, devido aos custos associados a agir de forma diferente.

**Habilidade** – é o notável desempenho de coordenar e integrar conhecimentos e mecanismos dentro de uma aptidão em qualquer domínio (teórico ou prático).

**Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos** – estão relacionados ao conjunto de elementos individualizadores que confirmam a existência de elos de concordâncias, quanto: às percepções elaboradas pelos indivíduos sobre seus papéis individuais e à receptividade demonstrada pela organização em relação ao desempenho desses indivíduos no contexto organizacional.

**Indivíduo** – trata-se do articulador potencial do conhecimento na organização, que é capaz de externar suas experiências por meio de sua rede de relações, onde sua base de conhecimento poderá favorecer a organização no sentido dos produtos e serviços, que dinamizarão o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Portanto, é o principal ator social responsável pela articulação do conhecimento na organização (PEREIRA, 2002).

**Informação** – é tida como um conjunto de dados, fatos ou vivências, obtidos através do meio social ou do trabalho em que o indivíduo se encontra.

**Iniciativa** – corresponde à disposição individual em procurar ir mais além das prescrições que o seu trabalho exige, é o “algo mais” daquele que é capaz de encontrar soluções e agir voluntariamente.

**Liderança** – compreende a capacidade de ação de determinado indivíduo de dirigir, chefiar ou orientar qualquer tipo de ação no ambiente organizacional.

**Motivação** – corresponde ao conjunto de fatores psicossociais que estimula o indivíduo a agir de maneira favorável à determinada conduta. É o modo como cada trabalhador é conduzido a executar determinada tarefa, que de outra maneira não poderia fazer; é o fazer de forma estimulante e com menor supervisão e com maior economia.

**Organização** – trata-se de um organismo com objetivos definidos que trabalha na perspectiva do sistema de produção de bens ou serviços, de modo a articular os conhecimentos adquiridos através de seus colaboradores, transformando esses conhecimentos em recursos (tangíveis e intangíveis), que servem de base para o seu referencial competitivo.

**Papéis** – refletem as expectativas e responsabilidades em relação ao desempenho de funções.

**Papéis individuais** – estão relacionados ao desempenho da função de cada indivíduo, sendo definidos explícita ou implicitamente em um determinado contexto organizacional (TORNATZKY e FLEISHER, 1990).

**Papel explícito** (formal) – está relacionado à descrição das atividades que, muitas vezes, inibem o potencial do indivíduo, por estarem atreladas a normas e procedimentos da organização.

**Papel implícito** – refere-se à *performance* desejável no sentido de competência ou desempenho profissional, ou seja, o que se espera que o indivíduo seja.

**Processos de comunicação** – são os meios utilizados pelos indivíduos, que acontecem através da troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos (BOWDITCH e BUONO, 1992).

**Rede de relações** – é o conjunto de ligações dinâmicas entre indivíduos com os mesmos interesses, os quais se destinam a executar determinado trabalho dentro de um objetivo comum estrategicamente formulado.

O conjunto de definições elaboradas para incorporação no trabalho visa destacar o agrupamento de questões relacionadas ao presente estudo (indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento). Sugere situações que demonstram a existência de trocas deliberadas no desempenho de papéis individuais no contexto organizacional.

Uma vez dispostos os termos mais ligados a este trabalho, pode-se seguir com a apresentação das características que definiram a presente pesquisa.



### 4.3 Caracterização da Pesquisa

Para que um bom trabalho de pesquisa se configure é necessário uma disposição subjetiva do pesquisador para buscar os métodos apropriados ao estudo estabelecido, sem perder de vista a cientificidade do processo de investigação.

Na prática da pesquisa exige-se uma teoria de apoio e orientação, além da disposição que é colocada pelo pesquisador na procura de soluções sérias que objetivem validar seu trabalho de pesquisa. A procura pelo conhecimento de qualquer realidade (natureza ou sociedade) surge em função da investigação controlada dos fenômenos nela inscritos.

Nota-se que é por intermédio do estudo sistemático da realidade que o pesquisador consegue descortinar relações causais entre fenômenos, estabelecer generalizações e levantar leis científicas, na explicação de fatos e predição de eventos diante do mundo que o mesmo busca investigar. Desta forma, o esforço metodológico, para explicação da verdade nos diversos campos, é a única maneira de distinguir o que é do que não é ciência (FILHO, 1994).

O pesquisador deve observar que, ao utilizar o método de pesquisa, teoria e prática devem estar atreladas. O que é visto pelo pesquisador na fundamentação teórica do estudo, sobre as observações empíricas, deve ser somado às experiências vividas por ele na pesquisa de campo.

Quando se procura determinar elementos indispensáveis na realização de uma pesquisa, pode-se estar ferindo a idéia de liberdade da mesma. Ao se trabalhar com pesquisa qualitativa, o pesquisador tenta desenvolver duas perspectivas que se deve interrogar:

- de primeira ordem – nesta fase o pesquisador procura interrogar o seu universo de pesquisa, ou seja, sobre *o que vê*;
- de segunda ordem – nesta fase o pesquisador procura interrogar, também, as visões que os indivíduos têm do universo em que vivem. Por meio das idéias e vivências externadas pelos indivíduos, vão se formando conceitos que servirão de base para o enriquecimento teórico do estudo.

Estes dois tipos de perspectivas oferecem a instrumentação adequada para que o pesquisador possa confrontar as observações empíricas dos autores pesquisados com as observações vividas pelo pesquisador por meio do conhecimento das

experiências, vivências, idéias e atitudes dos seus sujeitos de pesquisa.

Na tarefa de escolher as características do estudo, o objetivo maior do pesquisador consiste na busca da compreensão do objeto em estudo ou das percepções dos sujeitos de pesquisa, objeto social da investigação. É neste cenário de busca subjetiva, mas dentro de rigoroso cuidado com o método, que nasce a pesquisa qualitativa. Este entendimento de pesquisa ofereceu as bases para o desenvolvimento deste estudo.

#### 4.3.1 Abordagem de Pesquisa

A principal abordagem de pesquisa utilizada neste estudo encontra uma coerência conceitual em relação à pesquisa qualitativa, visto que este trabalho tenta se aprofundar nos significados das ações e relações dos indivíduos no sentido do seu engajamento organizacional. A abordagem qualitativa procura introduzir um rigor, sem o uso da utilização de números, aos fenômenos que não podem ser estudados de forma quantitativa (e.g. amor, alegria, indiferença, angústia ou tristeza).

O desenvolvimento do raciocínio do pesquisador na abordagem qualitativa pode se tornar compreensível aos leitores de seu trabalho, mesmo sem a ênfase em dados numéricos. A descrição dos resultados e possíveis generalizações poderá tornar esta abordagem potencialmente intersubjetiva e, em consequência, verdadeiramente objetiva no momento em que há um maior detalhamento do estudo.

Assim, quando a abordagem selecionada para a pesquisa é de natureza qualitativa, onde a generalização é abandonada e o foco da sua atenção é voltado para o específico, o que é peculiar no individual é buscado no sentido da compreensão de sua percepção, e, não, no sentido da explicação dos fenômenos estudados.

Por intermédio da pesquisa qualitativa é possível responder a questões do indivíduo no seu ambiente organizacional com um nível de realidade que de alguma forma não pode ser utilizado pela pesquisa quantitativa.

A pesquisa quantitativa complementa o estudo qualitativo no que se refere a um certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, procura correlações estatísticas e por probabilidades que digam se tais relações ocorrem ou não por acaso; resumindo, o estudo quantitativo está mais voltado para a questão da objetividade.

Desta forma, a junção das duas abordagens só tem a contribuir na compressão dos fenômenos. Com base nesta perspectiva o presente estudo foi estruturado dentro da abordagem quanti-qualitativa, por estar ancorado de modo prioritário na abordagem qualitativa, mas sem esquecer de reconhecer o valor da abordagem quantitativa.

#### 4.3.2 Natureza do Enfoque

Quanto mais clara for a descrição de um determinado fato ou de uma situação de pesquisa, será bem melhor para o leitor entender ou reconhecer o objeto descrito. O principal mérito da pesquisa não é a exatidão ou o relato dos detalhes da situação descrita, mas é a capacidade de criar para o leitor uma reprodução, a mais clara possível, da situação estudada.

O modo como o pesquisador conduz a construção do seu estudo por meio do enfoque escolhido tem sempre um objetivo único a alcançar – definir a tendência da natureza da investigação. Neste estudo é colocado um conjunto de questionamentos com o intuito de explorar e descrever os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos, pela ótica da gestão do conhecimento. Portanto, esta tendência caracteriza a natureza do enfoque utilizado na investigação como um estudo exploratório-descritivo.

O estudo de natureza exploratória-descritiva busca evidenciar, com base na teoria pesquisada, a descrição de uma realidade estudada e vivenciada pelo pesquisador. O ato de descrever é de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa. As pesquisas descritivas têm como objetivo principal estudar as características de um grupo. A pesquisa qualitativa é por natureza descritiva (GIL, 1999).

No entanto, o objeto da ciência social é a busca do significado que as pessoas dão ao seu mundo e às suas práticas cotidianas. Cabe aos pesquisadores identificar e descrever as práticas e os significados sociais ainda não explorados. A soma dos objetos e dos acontecimentos criados pelo pensamento de senso comum dos homens precisa ser explorada quanto às interações sociais do mundo cultural e social (FAZENDA et al, 1992)

Acredita-se que isso só se torna possível na medida em que o pesquisador imersa no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, procurando perceber além das rotinas de trabalho destes sujeitos e das relações vistas no contexto social. Assim, o presente estudo é caracterizado como exploratório-descritivo, fundamentando-se na pesquisa qualitativa e procurando investigar uma temática ainda não explorada.

#### 4.3.3 Tipo de Pesquisa

Ao idealizar um dado estudo, o pesquisador procura na prática as respostas para a pergunta central da investigação. É importante lembrar que o cientista (pesquisador) deve ter a lucidez para saber escolher a dimensão de seus saltos em termos da explicação dos fenômenos ligados a sua pergunta central.

Para usar a analogia do pesquisador (cientista) como caçador/pescador/detetive, cabe destacar que o pesquisador deve atentar prioritariamente para as teorias (redes) e os métodos (anzóis) de pesquisa. As teorias, enquanto enunciados, têm a ver com o tamanho das malhas definidas pelo pesquisador. Os métodos são as armadilhas que o pesquisador (caçador/pescador/detetive) prepara com relação às leis que regem o objeto de investigação (ALVES, 1996).

A pesquisa exige uma relação de parceria entre o pesquisador e o sujeito de pesquisa; ela não pode ser feita à revelia de uma das partes. Notadamente, na pesquisa qualitativa todas as partes ou grupos interessados na situação ou nos problemas investigados devem ser consultados (THIOLLENT, 1997).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador precisa deixar claro o conteúdo da pesquisa em pauta a cada um dos seus sujeitos de pesquisa, para evitar os riscos de vieses e para obter o máximo de fidedignidade nos dados coletados. Nela o

pesquisador pode responder questões individuais do trabalhador no ambiente organizacional através de uma realidade que não pode ser quantificada.

Os dados obtidos por meio da pesquisa qualitativa trazem grandes contribuições, mas exigem um cuidado maior do pesquisador na leitura dos achados incorporados pelos sujeitos de pesquisa e na observação dos fenômenos propostos. Os estudos de natureza qualitativa têm como preocupação essencial o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural (SANTOS, 1999; GODOY, 1995).

Os estudos do tipo qualitativo apresentam significados mais relevantes tanto para os sujeitos de pesquisa envolvidos como para o campo da pesquisa ao qual o fenômeno pertence. Quando o pesquisador utiliza apenas o método quantitativo para responder às questões mais objetivas tratadas, muitas respostas significativas podem não ser identificadas.

A pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, valores e atitudes. Este universo corresponde a um espaço de busca mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à simples operacionalização de variáveis (MINAYO et al, 1994).

O modo pelo qual são coletados os dados na pesquisa qualitativa é definido por meio da comunicação (fala) entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa, e o tratamento dos dados coletados é feito através da interpretação. E esta interpretação é compreendida a partir das proposições que conduzem os dados coletados a uma compreensão dos sentidos e significados da palavra, das sentenças e dos textos que foram coletados pelo pesquisador.

Por estas considerações acima retratadas, a pesquisa pode ser qualificada no tipo qualitativo, classificada como pesquisa-ação, porque tem como foco a discussão polêmica entre pesquisador e sujeitos de pesquisa, nos questionamentos sobre o processo de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento. Para melhor contextualização desta classificação, cabe destacar alguns pontos referentes ao uso da pesquisa-ação enquanto estratégia da pesquisa.

Entre os objetivos de conhecimento potencialmente alcançáveis em pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997) encontram-se as seguintes situações:

- coleta de informação em tempo real acerca de eventos ou de atores em movimento;

- consolidação de conhecimentos teóricos, obtidos de modo dialogado na relação entre pesquisador e sujeitos de pesquisa (representativos das situações ou problemas investigados);
- comparação das representações próprias aos vários interlocutores, entre o saber formal e o saber informal;
- encaminhamentos de ensinamentos positivos ou negativos quanto à conduta da ação e suas condições de êxito;

Percebe-se que na pesquisa-ação existe um maior aprofundamento da investigação do fenômeno em questão, devido à relação de confiança exigida na relação dialogada entre pesquisador e sujeito de pesquisa.

Desta forma, a pesquisa-ação compatibiliza-se com a perspectiva de estudo aqui desenvolvida. No presente estudo, esta relação dialogada constituiu a essência da investigação do fenômeno estudado.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que possui uma base empírica, onde os agentes envolvidos na pesquisa (pesquisador e participantes representativos da situação ou do problema) estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. De um modo geral, pesquisa-ação responde a três possíveis aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência e produção de conhecimento (THIOLLENT, 1997).

Como ferramenta de pesquisa qualitativa, a pesquisa-ação carece de um trabalho de exploração minucioso que sugere o equilíbrio entre a natureza prática e o conhecimento teórico do estudo. Um recurso a ser considerado no êxito da pesquisa-ação trata-se da escolha dos sujeitos de pesquisa que compõem o universo/população.

#### 4.3.4 Universo / População

Com o intuito de evitar a presença de viés (e.g. conhecimento prévio do ambiente estudado e amizade ou inimizade), capazes de mascarar o conteúdo dos dados coletados na pesquisa, o universo do estudo selecionado contou com uma Instituição desconhecida por parte do pesquisador.

Também com a preocupação de não perder o foco de orientação do trabalho no que diz respeito à gestão do conhecimento, o universo selecionado para a pesquisa foi a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, e, atrelada a ela, a Incubadora da Empresa de Campina Grande. Esta escolha se justificou pelo fato de se tratar de uma Instituição voltada para o conhecimento, buscando transformar idéias em negócios, como oportunidade de crescimento tanto para os futuros empresários como para a região em que está situada.

A população selecionada para o estudo foi constituída das seguintes categorias profissionais:

- empresários incubados – ligados à Incubadora Tecnológica de Campina Grande com formação em diferentes áreas (e.g. engenharia elétrica, economia, computação e administração);
- empresários associados – ligados à Fundação Parque Tecnológico de Campina Grande por meio de parceria e em função da troca de benefícios;
- diretores / gerentes / funcionários / colaboradores – profissionais ligados à Fundação Parque Tecnológico de Campina Grande, que exercem cargos de confiança em diferentes áreas de atuação (e.g. administrativa, financeira e vendas) e que apóiam os empresários incubados e associados (e.g. em treinamento e participação em eventos).

Após a definição do universo e da população incorporados no estudo, foi feito o contato na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba no sentido da solicitação do quantitativo dos respectivos participantes da pesquisa. Desta forma, o estudo é caracterizado como populacional por abordar a totalidade do quadro de pessoal de uma instituição conforme a população escolhida.

A população foi composta por 21 participantes da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – Incubadora Tecnológica de Campina Grande, entre empresários incubados, empresários associados, diretores e funcionários estratégicos que fazem parte do quadro da Instituição, com base no perfil traçado de cada sujeito de pesquisa e pela atuação efetiva no cotidiano da incubadora tecnológica.

Além dos empresários (incubados e associados), tornou-se relevante a incorporação no estudo dos clientes internos que compõem a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba ou que prestam serviços, de acordo com as seguintes situações: diretores (e.g. administrativo e financeiro), gerentes (e.g. vendas),

funcionários em nível de cargos estratégicos ou de confiança (e.g. secretário executivo e promoção de eventos) e colaboradores (e.g. professores universitários e pesquisadores - consultores).

Conforme apresentado no quadro 1, quanto à categoria profissional dos sujeitos de pesquisa, o quantitativo destes participantes foi assim distribuído: 08 empresários incubados, 04 empresários associados, 01 diretor geral, 03 gerentes/diretores de área, 03 funcionários, 02 colaboradores que prestam assessoria.

Quadro 1: Sujeitos de Pesquisa

<b>Categoria Profissional</b>	<b>Quantidade</b>
Empresário Incubado	08
Empresário Associado	04
Diretor Geral	01
Gerente/Diretor de área	03
Funcionário	03
Colaborador	02
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

Fonte: elaboração própria

Cabe lembrar que a inclusão das diferentes categorias dos sujeitos de pesquisa não se configura uma decisão aleatória; trata-se de uma avaliação criteriosa. Em muitas situações, o comportamento dos sujeitos de pesquisa poderá ser compreendido com mais riqueza conceitual quando se separa o lado racional e o lado emocional dos participantes.

Portanto, a preocupação em, também, selecionar os diretores, funcionários e alguns colaboradores considerados importantes para a pesquisa, foi justificada pela necessidade de obter informações detalhadas quanto à perspectiva de validação das informações coletadas a partir do posicionamento externalizado pelos empresários (incubados e associados), no que se refere à organização objeto de estudo.



## **4.4 Estratégia de Coleta de Dados**

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos que se apresentam em tempo real, que ocorrem espontaneamente. Na coleta de dados e no registro de variáveis relevantes para a observação do objeto de estudo, a pesquisa fundamenta-se em ulteriores análises (RUIZ, 1995). Isso acontece pelo fato do pesquisador estar inserido no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, onde o contato constante e as observações diretas possibilitam a comparação dos dados que foram coletados na entrevista com o que foi visto no cotidiano dos sujeitos.

A relação do pesquisador com os sujeitos de pesquisa acarreta o ato de dedicar um envolvimento mais compreensivo, com uma participação mais próxima em seus dramas diários, sem a necessidade do pesquisador adotar uma postura paternalista com relação aos seus atores sociais (ZALUAR, 1985).

A relação de empatia criada entre o pesquisador com os atores sociais gera os laços que são de vital importância para o sucesso da pesquisa, como também da viabilização de outros estudos futuros que o pesquisador venha a desenvolver em relação às contribuições deixadas pela população pesquisada. Esta situação também reflete o sentido de continuidade do estudo.

Para a estratégia de coleta de dados adotada no presente estudo foi escolhida a técnica da entrevista e da observação, porque elas podem ser incorporadas à pesquisa-ação devido à aproximação entre o pesquisador e o interlocutor.

### **4.4.1 Técnicas de Coleta de Dados**

#### **Entrevista**

Quando se utiliza a entrevista em uma pesquisa, há uma variedade de considerações que devem ser feitas pelo pesquisador. É necessário tomar medidas e fazer escolhas na realização, como também destacar a importância que deve ser atribuída à natureza dos dados obtidos em campo.

A entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas, onde uma delas, denominada de entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte da outra pessoa envolvida, o entrevistado. A relevância da entrevista é mostrada por ela promover o relacionamento e discussão produtora entre pesquisador e sujeitos de pesquisa. Ao trabalhar com cada sujeito de pesquisa, o pesquisador obtém dados que demonstram com mais clareza e fidedignidade os questionamentos esclarecidos (HAGUETTE, 1997).

A entrevista de certa forma é um dos instrumentos mais flexíveis dos instrumentos de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais, e que o pesquisador pode utilizar como ferramenta na obtenção de respostas para seus questionamentos. As informações que o pesquisador procura obter podem ser captadas por meio de um roteiro de entrevista, onde é colocada uma lista de pontos ou de tópicos do assunto a estudar previamente estabelecidos conforme uma problemática central que serve de orientação.

Existem vários tipos de entrevistas, apesar de serem mais utilizadas a entrevista estruturada e a entrevista semi-estruturada. A entrevista estruturada é aquela que predetermina as respostas a serem obtidas, e a menos estruturada ou semi-estruturada é desenvolvida de forma mais espontânea, aberta, sem modelo preestabelecido de interrogação (GIL, 1999). A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos desenvolvidos pelo pesquisador. Ele se ancora em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão emergindo, à medida que são recebidas as respostas dos sujeitos pesquisados (TRIVIÑOS, 1995).

No presente estudo, foi utilizada a entrevista estruturada, onde a elaboração das perguntas (abertas) teve por objetivo sensibilizar os sujeitos de pesquisa para a discussão em torno de um arcabouço de conhecimentos e experiências. Esta técnica tornou-se importante pelo fato de envolver indivíduos significativamente qualificados (em termos de alto nível intelectual). Cabe destacar que alguns entrevistados possuem curso de pós-graduação (e.g. especialização, mestrado e doutorado).

Para que a entrevista seja concretizada, é necessário que o entrevistador tenha um primeiro contato com o entrevistado e o convide a participar do estudo, onde ele deverá fazer uma apreciação a respeito do conteúdo, podendo também sugerir recomendações na melhoria do estudo. É interessante que o sujeito de pesquisa se

veja como um elemento útil no estudo, e que seja capaz de emitir opiniões sobre o assunto que está sendo investigado.

Na entrevista o entrevistador necessita estar bastante atento às percepções de cada entrevistado no sentido de entender o comportamento que cada ator social carrega consigo no tocante a elementos racionais e emocionais que estão interligados. Partindo-se desta compreensão, algumas estratégias foram desenvolvidas por ocasião da técnica da entrevista, com o objetivo de:

- contatar previamente cada sujeito de pesquisa, para efeito do agendamento da entrevista;
- fazer uma síntese do propósito do estudo e do motivo do entrevistado ter sido selecionado para a pesquisa;
- entregar uma cópia da entrevista, para o entrevistado poder fazer uma leitura prévia do conteúdo a ser questionado;
- adotar uma postura firme, porém sociável, para propiciar uma relação mais aberta entre ambos (entrevistador-entrevistado), pautada na cientificidade do processo;
- consultar sobre a possibilidade do uso do gravador, desde que haja a concordância do entrevistado;
- proceder ao preenchimento do diário de campo do pesquisador após cada entrevista realizada.

O comportamento racional do entrevistado é compreendido como uma seqüência de situações nas quais ele decide, selecionando alternativas que maximizem o seu interesse pessoal (LODI, 1991). Na coleta de dados da pesquisa qualitativa, onde se busca a compreensão do fenômeno situado, a principal tarefa metodológica é a interrogação dos princípios gerais, segundo os quais o indivíduo/sujeito organiza as experiências do seu cotidiano (BICUDO e ESPOSITO, 1994).

É importante ressaltar que, no desenvolvimento da presente pesquisa, o uso do gravador não foi tido como obstáculo para nenhum dos participantes; pelo contrário, os entrevistados se sentiam à vontade a ponto de avisarem quando iria terminar a gravação da fita cassete.

A conclusão da entrevista com cada sujeito de pesquisa acontecia apenas quando ambos (pesquisador e pesquisado) se mostravam satisfeitos com as

respostas encontradas por meio das discussões.

Além da entrevista a outra técnica para suportar o presente trabalho foi a observação.

## **Observação**

Em qualquer ambiente do qual participam ativamente os indivíduos, os comportamentos que ocorrem são em números tão elevados que é quase impossível observar tudo que acontece e fazer o registro de toda ocorrência que foi observada. Por isso, há necessidade de selecionar os aspectos mais relevantes a serem observados e registrados (ZATTAR, 2003).

A observação é feita através do uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Pode ser utilizada como procedimento científico, à medida que serve a um objetivo de pesquisa, quando é sistematicamente planejada e quando é submetida à verificação e controle da validade e precisão (GIL, 1999).

É importante que o pesquisador saiba o momento e o local exato em que vai ser feita a observação, a fim de que possa coletar dados tratáveis de acordo com a teoria que está sendo estudada, como também ficar atento para os desvios e os vieses que possam surgir da população pesquisada.

Para contextualizar os lances de observação apanhados durante a pesquisa de campo, a partir deste ponto do trabalho, serão mencionados alguns registros textuais incorporados ao material que compõe a pesquisa de campo no presente trabalho. No entanto, é necessário alertar que alguns trechos serão cortados para garantir a não individualização dos dados.

*“Ao entrar pela porta principal acompanhado de mais dois funcionários, o [...] demonstrava pela expressão de sua face uma alegria transbordante, que foi logo entendida por outros funcionários. Fiquei sabendo que o motivo daquela alegria era porque tinha sido fechado o contrato com uma grande rede de supermercados para a venda de produtos [...] de uma das empresas incubadas”. (Notas de campo)*

A associação da observação a outras técnicas de coletas de dados torna-se um valioso instrumento de pesquisa em todas as áreas da ciência social em que se deseja estudar. Como demonstrado neste estudo, a observação foi associada ao diário de campo, cuja estrutura como instrumento de pesquisa auxiliar será descrita posteriormente.

Neste estudo, a observação teve uma grande contribuição no sentido de externar aspectos comportamentais importantes dos sujeitos de pesquisa, que vieram confirmar vários discursos expressados durante a entrevista.

*“Aí a gente vai ajudando a empresa incubada, nós somos na verdade balcão de serviços. A empresa incubada diz: nós estamos precisando de uma ajuda numa negociação, na divulgação do meu produto. Então a gente serve de apoio e de suporte [...] Então, o trabalho nosso é na parte comercial, que é o grande gargalo de todo sistema de incubação”.* (Notas de campo)

A confiança depositada no pesquisador pelos sujeitos de pesquisa foi de grande importância para o conteúdo do trabalho proposto, pelos diversos discursos gravados. Os cortes feitos nas citações abaixo se referem ao detalhamento oferecido pelos sujeitos de pesquisa, mesmo durante a ocasião da gravação.

*“A gente finalizou, há dez dias, um produto que se chama [...], que é um sistema pra gerenciamento de site de web para [...]. Então, é um sistema de gerenciamento de informação”.*

*“Eu sirvo ao parque em alguns projetos específicos, ou elaborando projetos para captação de recursos em função de editais ou em função de oportunidades que aparece, e às vezes, eu assessoro o parque em algumas áreas de tecnologia, como por exemplo, na área de tecnologia da informação, onde [...]”.* (Notas de campo)

No geral, acredita-se que a maneira como o pesquisador conduziu cada entrevista e o modo como se comportou perante seus entrevistados, foi de vital

importância para o êxito da coleta de dados. No conteúdo das informações que foram coletadas durante as entrevistas, em alguns casos, o entrevistado procurava dar mais detalhes sobre o que estava desenvolvendo. No entanto, nestas situações o pesquisador intervia na entrevista, pedindo ao entrevistado para que não detalhasse as informações (e.g. como foi desenvolvido o projeto, os cálculos realizados para chegar ao resultado final, entre outras informações).

Este comportamento foi adotado em função do nível de seriedade dos dados no sentido da proteção do conhecimento, atrelado à questão ética. Esta demonstração de confiança dos participantes, pautada na adesão à investigação, justifica o enfático agradecimento registrado pelo pesquisador aos seus sujeitos de pesquisa, co-autores deste produto que aqui se apresenta.

Considera-se que as técnicas de coletas de dados utilizadas no presente estudo - entrevista e observação - ofereceram uma importante contribuição para a estratégia metodológica aplicada.

#### 4.4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para o sucesso da pesquisa de campo se faz necessário um excelente embasamento teórico para explicar, compreender e dar significado aos fatos que se investigam, principalmente, aos fatos sociais e educacionais, geralmente complexos, que necessitam de um suporte de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância que se estuda (TRIVIÑOS, 1995).

No momento que o pesquisador tem a plena compreensão das formulações traçadas a partir da base teórica estudada, ele precisa reunir os elementos que compõem as direções que permitem a familiaridade do tema, em profundidade, com a investigação que o pesquisador se propôs a fazer. Neste sentido, o instrumento de coleta de dados contém uma descrição das variáveis (ou categorias de variáveis) e dos indicadores que fazem parte do estudo.

Os indicadores de variáveis exprimem em índices as classificações que permitem a mensuração dos elementos do instrumento de pesquisa. As informações

obtidas na pesquisa de campo serão um tanto mais relevantes para o arcabouço teórico do estudo, mediante as possibilidades de desdobramentos das questões incorporadas no instrumento de coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados, geralmente, é efetuado por grupos de observação e pesquisadores, que utilizam a entrevista como uma das principais técnicas a ser aplicada no local selecionado para a pesquisa de campo. Outro aspecto a se considerar na pesquisa de campo é a variável ou categoria de variável. As variáveis são características que servem de observação para algum aspecto que pode apresentar diferentes valores (e.g. faixa etária).

O uso das variáveis é importante no sentido de se ter uma idéia mais clara nos rumos e conteúdos de uma pesquisa. Quando utilizada na pesquisa qualitativa a variável passa a ser descritiva em forma de categoria de variável (THIOLLENT, 1997).

Para se alcançar os objetivos traçados no presente trabalho, o instrumento de coleta de dados elaborado foi o roteiro de entrevista, desenvolvido de modo estruturado e aberto (MINAYO et al, 1996; HAGUETTE, 1997; TRIVIÑOS, 1995; MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999). Este instrumento de pesquisa veio permitir a incorporação dos componentes teóricos do estudo por meio de um conjunto de variáveis/indicadores.

Os indicadores entram no estudo como um identificador dos sujeitos de pesquisa. Por intermédio de suas falas o indivíduo identifica o conteúdo prático-teórico que se deseja estudar. Assim, os indicadores demonstram em índices as classificações e os itens dos testes que foram realizados no estudo.

Cabe salientar que, para se avaliar a confiabilidade e a consistência interna do instrumento de coleta de dados, esta pesquisa contou com a aplicação do pré-teste como objeto inerente ao desenvolvimento do protocolo de pesquisa. Os estudos referentes à confiabilidade e à consistência interna do instrumento de coleta de dados desenvolvido no trabalho não foram incorporados a este documento final, pelo fato de não ter havido diferença significativa entre a versão usada no pré-teste e a versão aplicada na pesquisa.

Neste estudo, as variáveis e os indicadores (categorias de variáveis) que serviram de base para o instrumento de coleta de dados foram agrupados em três caracterizações distintas: dos sujeitos de pesquisa, dos processos cognitivos e do

indivíduo engajado.

A Parte I – caracterização dos sujeitos de pesquisa – engloba o perfil dos sujeitos, os dados da incubação, as descrições dos papéis e a gestão do conhecimento. Nesta etapa preliminar, se busca conhecer o perfil do sujeito de pesquisa incorporado ao estudo, o motivo que o levou a procurar a incubadora (na situação de empresários incubados), a compreensão dos seus papéis individuais no contexto organizacional e sua condição no universo da gestão do conhecimento;

A Parte II – caracterização dos processos cognitivos – compreende o módulo que mergulha no universo cognitivo dos participantes da pesquisa, no sentido de trazer à tona respostas para os processos cognitivos (e.g. inteligência, aprendizagem, competência, capacidade, experiência, criatividade, habilidade, motivação, liderança e socialização), para embasar as contribuições teóricas desta investigação.

Na Parte III – caracterização do indivíduo engajado – pretende-se responder aos questionamentos do estudo quanto aos motivos que definem o engajamento organizacional dos indivíduos.

A seleção das categorias de variáveis foi elaborada com o intuito de conhecer o nível de qualificação, a experiência e a perspectiva de engajamento organizacional que cada sujeito de pesquisa apresenta no seu cotidiano profissional. Para se ter um melhor detalhamento sobre a complexidade dos conceitos que fizeram parte deste estudo, torna-se necessário se apresentar a definição das variáveis e dos indicadores incorporados ao instrumento.

### **Definição de variáveis e indicadores (categorias de variáveis)**

O raciocínio é o momento amadurecido do pensamento; raciocinar é coordenar juízos e formular juízos é coordenar conceitos. Desta forma, pode-se dizer que o conhecimento humano inicia-se com a formação de conceitos (SEVERINO, 2000).

Nota-se que o conceito é a imagem mental que o indivíduo externaliza através da representação de um objeto, sinal imediato do objeto representado. O conceito apresenta uma referência de forma intencional, direta ao objeto real.

O conceito adquirido por processos especiais de apreensão das coisas pelo



intelecto, se refere a idéias, a seres e a objetos de maneira representativa e substitutiva. Com a estruturação de um significado, estes elementos (e.g. idéias, seres e objetos) passam, então, a existir para a inteligência, passam a ser pensando. Assim, a estruturação de um conceito representa e substitui a coisa pensada no nível da inteligência (cognição).

Nota-se que o conceito é simbolizado pelo termo ou palavra, por meio do diálogo, no nível de expressão lingüística. Os termos ou palavras traduzidas pelos sujeitos de pesquisa são os sinais de conceitos, suas imagens acústicas ou orais. Quando se aprende a definir bem as causas que são tratadas no trabalho científico, esta passa a ser uma exigência fundamental.

No presente estudo, a definição de variáveis/indicadores foi subdividida em três grupos, que serão tratados a seguir:

### **Grupo de variáveis: caracterização dos sujeitos de pesquisa**

Este grupo está relacionado aos dados que descrevem o perfil dos sujeitos de pesquisa, dados sobre o sistema de incubação, descrições sobre os papéis individuais, questões relacionadas à gestão do conhecimento.

PERFIL – é traçado com base nos dados que definem a idade, estado civil, número de filhos, nível de escolaridade, área de atuação profissional e costumes intelectuais dos sujeitos de pesquisa.

- idade;
- estado civil;
- número de filhos;
- nível de escolaridade;
- área de atuação profissional – reflete o campo de atuação de cada sujeito de pesquisa e os indicadores do ramo de negócio de cada participante;
- costumes intelectuais – descrevem o tipo de leitura, de mídia e de acesso à internet, que são utilizados como ferramentas estratégicas para alavancar os negócios, pelos sujeitos de pesquisa.

**DADOS DA INCUBAÇÃO** (para os empresários incubados ou associados) – compreende o conjunto de informações que sinalizam o motivo da procura da incubadora para orientação no negócio, o momento desta procura, a pessoa ou a fonte responsável pela indicação da incubadora, a percepção sobre o atendimento de expectativas, o tempo de incubação, o prazo de permanência, o tipo de orientação recebida e o período de disponibilidade oferecido pela incubadora.

- motivo da procura – variável criada para identificar o motivo da procura dos serviços oferecidos por uma incubadora tecnológica;
- momento da procura – identifica a situação ou momento desta procura;
- responsável pela indicação – identifica as fontes responsáveis pela indicação;
- atendimento de expectativas – reflete o nível de atendimento de expectativas, acrescentando os indicadores das expectativas atuais, como também o motivo que justifica o não atendimento de expectativas;
- tempo de incubação – detecta o período de incubação das empresas;
- prazo de permanência – sinaliza o período de permanência pretendido no sistema de incubação;
- tipo de orientação – apresenta os tipos de orientações recebidas pelos participantes da incubadora;
- período de disponibilidade – indica o período de tempo que a incubadora dedica às empresas.

**DADOS DA INCUBAÇÃO** (para direção geral da incubadora) – compreende um conjunto simplificado de questões sobre a idéia geradora da incubadora, o funcionamento do sistema de incubação, a justificativa para procura do apoio a uma incubadora e a visão sobre o atendimento de necessidades do cliente.

- idéia da incubadora – variável criada para indicar a idéia que motivou a criação da incubadora;
- funcionamento da incubadora – indica as bases de funcionamento do sistema de incubação quanto à auto-suficiência de recursos;
- necessidade de procura – aponta a compreensão sobre o motivo que leva uma pessoa a procurar uma incubadora tecnológica;
- expectativas do cliente – reflete a percepção sobre atendimento de

expectativas dos clientes.

DESCRIÇÕES SOBRE PAPÉIS – nesta variável encontra-se a compreensão das atividades de trabalho, motivo de realização das atividades, satisfação profissional, realização com o trabalho, formação de equipes, competição no trabalho e contribuição no trabalho.

- compreensão das atividades de trabalho – variável criada para apontar a compreensão sobre a descrição das atividades relacionadas ao trabalho;
- motivo de realização das atividades – identifica o motivo que conduziu o indivíduo a estar desenvolvendo aquela atividade;
- satisfação profissional – reflete o nível de satisfação do trabalho que realiza;
- realização com o trabalho – demonstra o nível de realização do indivíduo em relação ao trabalho que desempenha;
- formação de equipes – identifica se o trabalho em equipe enriquece as tarefas individuais;
- competição no trabalho – sinaliza até que ponto a competição é saudável ou não no ambiente de trabalho;
- contribuição do trabalho – identifica a importância que o trabalho oferece em termos de contribuição para a sociedade.

GESTÃO DO CONHECIMENTO – esta variável é formada pela definição do cargo, os objetivos organizacionais, os objetivos da equipe de trabalho, o sistema de informação, a conversão das informações, as fontes de conhecimento, a utilidade do conhecimento e o nível de participação.

- definição do cargo – variável criada para refletir a percepção do indivíduo quanto ao cargo que exerce;
- objetivos organizacionais – identifica de que forma os objetivos do cargo exercem influência sobre os objetivos da organização;
- objetivos da equipe de trabalho – identifica os objetivos mais relevantes da equipe de trabalho;
- sistema de informação – demonstra o tipo de informação que é gerada sobre a atividade exercida;
- conversão das informações – identifica se as informações geradas na

- organização são transformadas em conhecimento, e como se dá o processo de conversão das informações em conhecimento;
- fontes de conhecimento – identifica as fontes de conhecimento disponibilizadas na empresa, os indicadores do compartilhamento de conhecimento, e constata se os clientes externos também são incorporados como fonte de conhecimento;
  - utilidade do conhecimento – identifica os maiores beneficiados pelos conhecimentos gerados no cotidiano da incubadora tecnológica;
  - nível de participação – esclarece até que ponto os participantes da incubadora participam e dão sugestões nas reuniões.

### **Grupo de variáveis: caracterização dos processos cognitivos**

Este grupo está relacionado ao estudo dos processos cognitivos individuais, levando em consideração os processos da liderança, da inteligência, da criatividade, da socialização, da competência, da motivação, da experiência, da habilidade e da aprendizagem. Na estrutura do instrumento de pesquisa, optou-se por não focar o processo de formação de capacidades individuais de modo separado, mas de forma fragmentada entre os processos.

LIDERANÇA – esta variável visa esclarecer o perfil quanto à liderança exercida pelos participantes de uma incubadora tecnológica. Nela considera-se a percepção sobre liderança, a aceitação da liderança pelo grupo de trabalho, a aceitação dos próprios erros, a aceitação das críticas do grupo de trabalho e a relação interpessoal entre os membros da equipe de trabalho.

- percepção sobre liderança – variável criada para conhecer a percepção da liderança pelos participantes de uma incubadora tecnológica.
- aceitação pelo grupo de trabalho – identifica a percepção sobre como as sugestões são acatadas pelo grupo de trabalho;
- aceitação dos próprios erros – aponta a aceitação de erros no desempenho do trabalho;
- aceitação das críticas do grupo de trabalho – aponta a aceitação de críticas construtivas pelos membros do grupo de trabalho;

- relação interpessoal – identifica a percepção da relação profissional com os colaboradores e com os clientes.

INTELIGÊNCIA – esta variável procura descrever o modo como os indivíduos utilizam a inteligência no seu ambiente de trabalho. Nela são incluídas as seguintes questões: dificuldade na execução da tarefa, execução da tarefa em parceria, execução da tarefa de forma individual, percepção de novo aprendizado e resgate de *insights* bem sucedidos.

- dificuldade na execução da tarefa – variável criada para conhecer quais caminhos são utilizados pelo indivíduo quando ele não está conseguindo concluir uma tarefa;
- execução da tarefa em parceria – identifica o êxito na execução da tarefa quando se discute com o parceiro as formas de como realizá-la;
- execução da tarefa de forma individual – indica a percepção do sucesso individual ao desenvolver determinada tarefa sozinho;
- percepção do novo aprendizado – identifica, nos outros membros da equipe, os meios que eles utilizam para a execução da tarefa com mais rapidez;
- resgate de *insights* bem sucedidos - busca de lembrança ou informação bem sucedida no passado para aplicar numa determinada situação de trabalho no presente.

CRIATIVIDADE – esta variável tenta descrever as formas usadas pelos indivíduos na execução de suas tarefas, levando-se em consideração a percepção sobre a criatividade individual, o acréscimo das idéias na solução de determinados problemas, a característica que define o indivíduo criativo, o surgimento das idéias, a visualização dos resultados, a persistência no trabalho e a facilidade de inovar.

- percepção de criatividade – variável criada para identificar se o sujeito de pesquisa se considera criativo;
- acréscimo das idéias na solução do problema – revela a crença individual sobre o fato de que as idéias que surgem do nada podem acrescentar, de forma positiva, os canais para solução de problemas;
- característica do indivíduo criativo – identifica as principais características que demonstram que o indivíduo é um ser criativo

- surgimento das idéias – aponta a percepção do envolvimento numa tarefa gratificante e a fluência das idéias para a execução dessa tarefa;
- visualização dos resultados – sinaliza a percepção quanto à visualização da tarefa já pronta antes mesmo de sua finalização, ou apenas ao término da execução do trabalho, como forma de confiar nas próprias capacidades;
- persistência no trabalho – indica a qualidade individual de ser persistente no trabalho que realiza;
- facilidade de inovar – indica a capacidade de fazer algo diferente numa tarefa aparentemente simples, sem maiores esforços.

**SOCIALIZAÇÃO** – esta variável busca perceber como acontece o processo de socialização no âmbito do trabalho, com base no grau de socialização demonstrado pelo indivíduo, no trabalho em equipe, na contribuição oferecida, nas trocas voluntárias, na dinâmica do trabalho em equipe e nas implicações futuras do compartilhamento do conhecimento.

- grau de socialização – variável criada para analisar a facilidade do indivíduo para o trabalho em equipe;
- trabalho em equipe – indica a percepção do indivíduo em ver o companheiro de equipe como alguém que agrega valor ao seu trabalho;
- contribuição – descreve a importância do trabalho individual para os demais membros da equipe;
- trocas voluntárias – indica o repasse do conhecimento para o restante do grupo;
- dinâmica do trabalho em equipe – aponta a percepção do indivíduo sobre como as idéias e as soluções podem surgir de forma mais rápida quando se trabalha em equipe;
- implicações futuras – aponta a percepção sobre o repasse de conhecimento dos indivíduos para o restante do grupo que vai refletir numa futura promoção;

**COMPETÊNCIA** – esta variável analisa como surge a competência no universo dos participantes de uma incubadora tecnológica, enfocando a forma de demonstração de competência, a competência formal, o domínio de competência e a solução de problemas no contexto da competência.

- demonstraco de competência – variável criada para questionar a situao em que o indivíduo demonstra que é competente;
- competência formal – identifica se os indivíduos seguem as normas e os procedimentos definidos pela empresa na execuo das suas tarefas;
- domínio de competência – aponta a percepo do indivíduo quanto à sua esfera de domínio de poder caracterizar sua área de competência;
- soluo de problemas – identifica como o indivíduo age na soluo de um problema que no fazia parte daquela tarefa que ele estava executando.

MOTIVAO – variável criada para analisar como acontece o processo de motivao no universo do trabalho entre os participantes de uma incubadora tecnolgica, conforme os seguintes elementos: motivao no trabalho, características motivacionais, benefícios extrínsecos e autonomia.

- motivao no trabalho – variável criada para evidenciar se o indivíduo é motivado com o seu trabalho;
- características motivacionais – apresenta as principais características de um indivíduo motivado;
- benefícios extrínsecos – indica se as gratificaoes salariais extras e os planos de benefícios levam o indivíduo a se tornar mais motivado;
- autonomia – aponta a percepo do aumento da motivao numa tarefa que tem mais autonomia para executá-la.

EXPERIÊNCIA – esta variável estuda a importância da experiência sob a tica dos sujeitos de pesquisa descrita por meio dos seguintes pontos, relacionados aos dados que descrevem o perfil, modos de execuo do trabalho, treinamento informal e oportunidade de crescimento:

- fatores que promovem experiência – variável criada para estudar os fatores que levam o indivíduo a obter experiência;
- modos de execuo do trabalho – aponta a capacidade de percepo dos indivíduos na execuo da tarefa, mesmo sem ter claramente definidas todas as etapas a serem executadas;
- treinamento informal – indica a compreenso de como o intercâmbio do trabalho com os colegas de trabalho pde ou poderá contribuir para o

desenvolvimento pessoal e a aprendizagem individual;

- oportunidade de crescimento – identifica se os treinamentos recebidos têm sido adequados às suas necessidades profissionais e aos interesses da organização.

**HABILIDADE** – esta variável analisa a importância da habilidade para os participantes da incubadora tecnológica por meio dos seguintes aspectos: função do treinamento, efeitos da habilidade, competitividade e estimativa em valor.

- função do treinamento – variável criada para analisar se o treinamento aumenta a habilidade do indivíduo para o trabalho que ele executa;
- efeitos da habilidade – identifica que o indivíduo que tem mais habilidade no trabalho se destaca perante os demais membros do grupo;
- competitividade – analisa a percepção do indivíduo, se a habilidade é uma dimensão humana tida como um diferencial competitivo para a organização;
- estimativa em valor – analisa a percepção do indivíduo quanto ao fato, se ele acredita que agrega mais valor ao domínio de sua ação, à proporção que ele intensifica sua agilidade e destreza.

**APRENDIZAGEM** – esta variável procura descrever o processo de aprendizagem dos participantes da incubadora tecnológica, incluindo a confirmação da aprendizagem, o aprendizado através do erro, a aprendizagem coletiva e a aprendizagem organizacional.

- confirmação da aprendizagem – variável criada para identificar em que momento o indivíduo confirma a crença de que realmente alcançou o aprendizado;
- aprendizado através do erro – aponta a percepção do indivíduo, se ao errar numa determinada tarefa o indivíduo pode aprender algo novo;
- aprendizagem coletiva – analisa a percepção coletiva do indivíduo, se o trabalho em equipe colabora com o processo de aprendizagem no ambiente do trabalho;
- aprendizagem organizacional – identifica se uma organização aprende a aplicar novas idéias, tornando-se diferente, de modo evolutivo.



### **Grupo de variáveis: caracterização do indivíduo engajado**

Este grupo está relacionado ao estudo do processo de engajamento organizacional dos indivíduos. Nele a caracterização do indivíduo engajado é formulada a partir de um conjunto de variáveis cuja finalidade é demonstrar as condicionantes ligadas ao engajamento do indivíduo em relação à organização a que pertence. Esta variável é composta pelos seguintes pontos: a relação indivíduo-organização, a resolução de problemas, as formas de engajamento, os requisitos necessários ao engajamento e os indicadores de engajamento.

- relação indivíduo-organização – variável criada para analisar se o engajamento do trabalhador para com a empresa surge através da transparência do relacionamento indivíduo- organização
- resolução de problemas – evidencia a compreensão de que, no momento em que não existe diálogo entre a organização e os seus colaboradores, até que ponto esses indivíduos podem se sentir realmente engajados;
- formas de engajamento – aponta a percepção do indivíduo para o entendimento de que a partir da relação bem definida entre indivíduo-organização o engajamento do colaborador surge de forma natural;
- requisitos necessários ao engajamento – aponta a percepção do indivíduo sobre a questão dos altos salários, benefícios referentes à saúde do trabalhador, entre outras vantagens extrínsecas, como requisitos essenciais para o engajamento do indivíduo;
- indicadores de engajamento – identifica os principais indicadores que demonstram que o indivíduo está realmente engajado com a organização.

O roteiro de entrevista estruturada representou o principal instrumento de coleta de dados (Apêndice A), mas ele também foi apoiado pelo uso do diário de campo, que pode ser igualmente agregado à pesquisa-ação devido ao detalhamento da apreciação dos fatos, como importante ferramenta de pesquisa.

### 4.4.3 Ferramentas de Pesquisa Auxiliares

Cada pesquisador procura a melhor maneira de coordenar suas tarefas para fortalecer o domínio em torno do tema tratado. Quando o pesquisador se encontra em campo, suas atenções se voltam para as condições e limitações inerentes ao ambiente, procurando perceber a essência das falas, gestos e comportamentos que cada participante apresenta no momento da entrevista. Esse é um momento de grande importância para o pesquisador.

O contato direto entre o pesquisador e o sujeito de pesquisa é de vital importância na pesquisa qualitativa pelo motivo do pesquisador conseguir captar uma série de sensações, idéias, experiências e teorias particulares, que surgem no ambiente propício, que é o local de trabalho do sujeito pesquisado. Neste sentido, o desenvolvimento de ferramentas de apoio à pesquisa facilita o trabalho do pesquisador, trazendo mais segurança na coleta de dados. As ferramentas selecionadas pelo pesquisador para entrar em campo se tornam imprescindíveis. O conhecimento em torno das perguntas selecionadas para a entrevista é um meio de verificar se as perguntas estão bem estruturadas e articuladas com o objeto de estudo.

No protocolo instrumental de pesquisa deste estudo foram incorporadas duas ferramentas de grande utilidade como suporte para pesquisa de campo - a agenda de entrevistas e o diário de campo.

#### **Agenda de entrevistas**

A agenda de entrevistas representa um significativo instrumento auxiliar de pesquisa, principalmente na pesquisa qualitativa, onde há o contato direto entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa. Na agenda de entrevista o pesquisador prepara um espaço determinado para o controle das entrevistas, apontando dia, hora e local para cada entrevista.

No momento em que os entrevistados sentem confiança no entrevistador, por perceber sua preocupação com a organização do processo, é gerado um vínculo de cordialidade, onde os entrevistados procuram da melhor forma possível repassar os

conhecimentos e as experiências vividas no seu cotidiano organizacional. Porém, é importante que o pesquisador esteja vigilante quanto ao rigor do método e ao cumprimento do roteiro elaborado.

Nos casos em que o pesquisador não possa ter um contato inicial direto com o sujeito de pesquisa, deve-se recorrer a outros meios para que sejam concretizados seus objetivos (e.g. auxílio da secretária ou assistente direto).

O cumprimento dos horários pré-definidos é sinal de responsabilidade e profissionalismo da parte do pesquisador. No agendamento das entrevistas, é importante que o pesquisador seja flexível quanto à montagem de cada entrevista. Para que não surjam conflitos de horários e conseqüentemente a presença de possíveis vieses, é preciso se reservar uma margem de segurança entre os horários agendados.

Este intervalo de segurança também deve ser considerado para a entrada do pesquisador em campo a cada entrevista. O pesquisador/entrevistador deve proceder à sensibilização do entrevistado, esclarecendo os motivos que o conduziram a realizar a pesquisa e o motivo da inclusão de cada sujeito de pesquisa, bem como apresentar as informações necessárias à compreensão do propósito do trabalho, sua seriedade e, principalmente, a grandiosidade da contribuição deixada por cada participante.

Neste trabalho, estas considerações acima descritas foram respeitadas na íntegra, onde a agenda de entrevistas (Apêndice B) contribuiu significativamente para a criação de uma dinâmica no processo de entrevista.

### **Diário de campo**

O diário de campo é um instrumento informal incorporado à pesquisa de grande importância para o pesquisador. Por intermédio do diário de campo o pesquisador registra fatos, percepções próprias, *insights*, dúvidas e comentários, que são percebidos no cotidiano da sua vivência em campo (PEREIRA, 2002).

O uso do diário de campo tem sido mais amplamente utilizado na pesquisa qualitativa. Com o registro dos dados no diário de campo o pesquisador tem uma gama muito mais ampla de situações a serem consideradas, permitindo que o

entrevistador faça um exame mais preciso dos elementos em torno da condução da pesquisa.

Os dados de identificação do diário de campo compreendem a organização onde será realizada a pesquisa, a temática do estudo e o nome do pesquisador e orientador do trabalho. Há um espaço aberto para preenchimento do número do sujeito de pesquisa (para evitar identificação nominal), do local, da data e da hora da entrevista.

O diário de campo também é composto por duas colunas, onde uma das partes da coluna é intitulada de notas de campo, onde o pesquisador vai anotar “o que foi visto” no momento em que realizava a entrevista, e, em outra coluna, intitulada de análise, serão feitas anotações sobre “como foi percebido” pelo entrevistador, por meio de uma análise mais acurada.

O diário de campo consegue reunir uma série de observações, que são utilizadas como acréscimo às informações para formar as bases de desenvolvimento da pesquisa. Nesta fase, é muito importante que o pesquisador esteja atento a tudo que faz parte do universo do seu entrevistado.

Nesta perspectiva, o pesquisador atua como um espectador atento no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, procurando registrar o maior número de ocorrências que forem importantes para o enriquecimento do estudo. As observações captadas durante a presente pesquisa procederam conforme as colocações acima descritas, suportadas pelo uso do diário de campo (Apêndice C).

Os registros efetuados no diário de campo da presente pesquisa foram trabalhados posteriormente por meio do método de tratamento de dados.

#### **4.5 Métodos de Tratamento de Dados**

Em geral, para realizar um trabalho de pesquisa, é exigida uma disposição subjetiva do pesquisador para encontrar soluções sérias e métodos apropriados ao objeto investigado. O uso de métodos para tratamento de dados em consonância com a fundamentação teórica que orienta o estudo é de grande importância para a credibilidade de um trabalho científico.

O termo método vem do grego *méthodos*, onde “*meta*” significa além de, *após* e “*hódos*” significa caminho. A partir dessa integração semântica os pesquisadores adotaram um certo acordo consensual de que o método representa o caminho para se chegar a um objetivo. A metodologia é orientada para a aplicação do conhecimento nos diferentes métodos, referindo-se aos procedimentos e regras utilizados por determinado método (RICHARDSON, 1999).

Como já abordado em seções anteriores, a metodologia que norteia o presente trabalho tem na qualitativa a base da proposta de investigação, por se tratar de uma abordagem metodológica voltada para a ação direta entre pesquisador e sujeitos de pesquisa. A ênfase que foi dada no método qualitativo tem a ver com o nível de profundidade do tema e do uso de técnicas (entrevista e observação) no estudo. No entanto também foi respeitada a importância da abordagem quantitativa.

Analisar os dados de modo qualitativo significa trabalhar o material coletado em campo, obtido durante a pesquisa, de forma intensiva. Os relatos de observação, as transcrições de entrevista, as análises de documentos e as demais informações disponíveis são os dados que devem ser trabalhados na perspectiva de alcançar uma síntese dessa leitura (LUDKE e ANDRÉ, 1986).

As tentativas de síntese quanto às diferenças dos métodos quantitativos e qualitativos são visões antagônicas de um mesmo objeto ou fenômeno. Portanto, torna-se relevante o desenvolvimento de pesquisas que abordam conjuntamente visões quantitativas e qualitativas (NETO, 2003).

No momento em que o pesquisador utiliza os dois métodos de tratamento (quantitativo e qualitativo) para melhor compreensão dos dados alcançados por meio do instrumento de pesquisa, há um enriquecimento no conteúdo final do material coletado em campo.

Foi por esta razão que este trabalho focalizou também o método quantitativo; mesmo que na essência as análises fossem fundamentadas pelo método qualitativo. Apesar do presente trabalho estar embasado na abordagem qualitativa, ele também é ancorado pela abordagem quantitativa, respeitando a abordagem quanti-qualitativa.

O método quantitativo entrou no estudo como um suporte a mais para as respostas às questões de pesquisa de ordem objetiva do estudo. Assim sendo, os dois métodos (quantitativo e qualitativo) contribuíram de forma significativa para o

tratamento de dados, nas análises em torno do instrumento de pesquisa.

#### 4.5.1 Método Qualitativo

Quando se desenvolve um estudo utilizando o método qualitativo é necessário que o pesquisador esteja consciente da grande massa de informações que serão colhidas na pesquisa de campo. No método qualitativo de pesquisa, o pesquisador se envolve na obtenção de dados descritivos sobre indivíduos, lugares e processos interativos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, do universo dos participantes que servem de estudo (GODOY, 1995).

Quando o pesquisador adota o modo fenomenológico de conduzir algum tipo de pesquisa, é necessário que ele esteja atento para a perspectiva básica do seu estudo, que será sempre o de descrever fenômenos e não explicá-los, não se preocupando em procurar relações causais e, também, que esta descrição presuma um rigor, pois é através dele que se alcança a essência do fenômeno (BICUDO e ESPOSITO, 1994).

De acordo com o método qualitativo, a realidade social experimentada pelos indivíduos é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva, com toda sua riqueza de significados. Esta realidade é mais significativa que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que se possa elaborar sobre ela (MINAYO, 1994).

Por se estudar o perfil do indivíduo e o ambiente social e de trabalho em que ele está inserido, as aspirações, medos e realização são diversos universos com que o pesquisador se depara. É preciso retirar-se a essência do que foi coletado para confrontar com a teoria estudada e fazer a junção do estudo no plano teórico-prático. Esta constatação pode ser observada por meio dos discursos dos sujeitos de pesquisa.

*“[...] é um sonho que você vê se concretizar, você montou um plano de negócio, traçou metas e conseguiu chegar lá. Em todas as avaliações periódicas de notas da empresa, do andamento da empresa a gente estava em primeiro, ou em segundo*

*lugar [...]. Por outro lado, o retorno financeiro não era tão bom, então a satisfação profissional eu não posso dizer que foi completa, porque também tem o outro lado da recompensa, que não foi como a gente planejou”.*

Por meio do método qualitativo é possível se trazer à tona a intimidade de sentimentos dos indivíduos, retratada no detalhamento das análises. Nos discursos dos sujeitos de pesquisa é possível surgir uma série de fatores que não pode ser evidenciada por outro tipo de abordagem, com tanta clareza de detalhes daquilo que o indivíduo está sentido.

Nota-se que as ciências sociais possuem instrumentos e teorias capazes de fazer uma aproximação da grandiosidade que é a vida dos indivíduos em sociedade. Ainda que de forma incompleta, esta aproximação retrata os complexos mecanismos experimentados pelos indivíduos, no seu modo de vivenciar situações de sucesso, fracasso, aspirações, desilusões, tristeza e alegria.

*“Desde que eu tinha cinco anos de idade, que eu dizia que ia partir para a área de tecnologia. É uma consequência da minha visão de mundo, da minha personalidade, do meu desejo de trabalho, da minha vocação desde pequeno”.*

*“A equipe te dá liberdade de trabalhar com a multidisciplinaridade e este projeto que eu trabalho hoje é multidisciplinar. Eu trabalho com uma pessoa que é formada em agronomia, outro é administrador, outro é economista, tem o outro que é engenheiro agrícola [...]. Então, eu desenvolvo papéis sempre em grupo”.*

O pesquisador qualitativo procura compreender o fenômeno em sua totalidade a partir das diversas percepções daquilo que está sendo investigado dos sujeitos pesquisados. No entanto, é preciso, também, conhecer os significados e as intenções atreladas aos diferentes comportamentos evidenciados no momento da pesquisa.

*“A entrevista foi interrompida por várias vezes para que o entrevistado atendesse o aparelho celular e também o telefone convencional. Apesar das inúmeras interrupções, ele sempre voltava bem humorado, retornando ao ponto anterior da*

*entrevista em que tínhamos parado.”* (Notas de campo)

Desta forma, o pesquisador é conduzido por um objetivo, por uma procura de significados que ele intui e detecta nos discursos e nos comportamentos dos sujeitos pesquisados, que são revelados por meio do processo de subjetividade expresso e articulado por palavras (ou não), sobre experiências vividas na medida da força e da emoção demonstrada.

*“Se não fosse o trabalho em equipe, eu não teria condições de fazer nenhuma dessas tarefas que eu estou fazendo. Cada um tem um conhecimento, então você soma conhecimento, e, na hora que soma conhecimento ...”.*

E assim, para oferecer um maior aprofundamento metodológico do tema estudado neste trabalho, foi utilizado o método qualitativo de pesquisa, objetivando compreender um universo de significados e atitudes em toda sua complexidade. A riqueza do método qualitativo se deve ao fato dele capturar em linhas pormenorizadas, e depois de modo agregado, os depoimentos dos sujeitos de pesquisa.

Na presente pesquisa, o procedimento inicial do tratamento dos dados utilizado, no método qualitativo, foi o levantamento do material pesquisado em campo. Conforme o levantamento inicial, ao final da pesquisa de campo este estudo totalizou um acervo de 23 fitas cassete (o que representa aproximadamente 23 horas de entrevista gravada), somadas a 21 diários de campo.

Este material formou um conjunto de registros de dados que seria posteriormente sistematizado e analisado. Para tanto, de posse destes registros, foi realizada a ordenação e a classificação do material com o objetivo de tornar-se familiar, na perspectiva de integração dos conteúdos.

O primeiro material tratado foi o diário de campo. Dele foi feita uma leitura preliminar, para viabilizar a revisão dos registros individuais sobre as notas (o que foi visto) e as análises (como foi percebido), em cada diário de campo respectivo a cada sujeito de pesquisa. Neste sentido, buscou-se a integração entre as notas e as análises, ressaltando as questões mais evidentes na totalidade de cada diário de



campo. Em seguida buscou-se a integração entre todos os destaques verificados nos diferentes diários de campo.

O tratamento das entrevistas gravadas constou de três etapas: transcrição, agregação e síntese. Este procedimento se enquadra no método analítico de pesquisa qualitativa.

A transcrição das fitas foi feita de forma *stricto sensu*, ou seja, foram transcritas fidedignamente sem perda da subjetividade das falas. O conteúdo transcrito totalizou aproximadamente 207 laudas (fonte: times new roman, 9) de informações (dados primários).

A agregação foi desenvolvida a partir do conjunto das respostas em relação ao elemento teórico pesquisado, ou seja, a cada pergunta do instrumento de coleta de dados foram agregadas as respostas dadas por todos os entrevistados. A síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do enfoque estudado.

A maior dificuldade desse processo de ordenação e classificação dos dados foi a estratificação sobre o que transmitir, devido ao grande volume de informações coletadas e à necessidade de representar o universo ou a população como um todo, por meio de cada um dos estratos de leitura em que um ou outro sujeito de pesquisa deveria ser subdividido. No segundo momento, foi feito um aprofundamento maior da leitura, no sentido de imergir nos conteúdos tematizados, procurando identificar as percepções que surgiram do campo de pesquisa.

Com base no aprofundamento dessa leitura, foi elaborada a categorização dos dados nas respostas verificadas por semelhança de conteúdos, para determinar as relações conceituais presentes em cada questão do estudo. A criação de categorias de respostas é tida como o agrupamento de elementos, idéias, expressões em torno de um conceito, que é capaz de abranger todos os fatores relacionados à questão enfocada como resposta ao fenômeno estudado. Deste resultado de categorias de respostas encontradas, a estruturação do texto sobre a percepção dos sujeitos de pesquisa nas diferentes questões estudadas pôde ser vista a partir da sistematização dos dados.

A sistematização permitiu uma leitura fragmentada dos dados, pela integração das categorias de respostas constatadas na totalidade dos discursos dos entrevistados. Estas categorias de respostas em torno do instrumento de coleta de

dados foram transformadas em códigos numéricos para permitir o método de tratamento de dados quantitativo (Apêndice D).

#### 4.5.2 Método Quantitativo

O método quantitativo se presta para criar medidas que permitam uma análise estatística para mensurar uma grande quantidade de dados coletados na pesquisa. Ao se trabalhar com a pesquisa quantitativa, parte-se do princípio de descobrir o quantitativo de sujeitos de pesquisa que compartilham as mesmas características dentro de um grupo de descrição objetiva, ou mesmo de uma característica específica (ROESCH, 1999).

O nível de mensuração é tido como o grau de informação que compreende a variável no nível de sua grandeza, é uma forma de classificar as variáveis em objeto de estudo (NASCIMENTO e MELO, 2002).

Quando o pesquisador coleta uma grande quantidade de dados, costuma distribuí-la em classes ou categorias, de modo a determinar o número de ocorrências pertencentes a cada classe. Por meio do processo de agrupamento de dados, consegue-se chegar a conclusões significativas, tornando-se mais claras as análises das observações da pesquisa (BARBOSA FILHO, 1997).

O método quantitativo é bastante empregado no desenvolvimento das pesquisas de cunho social, econômico, de comunicação, mercadológico e de opinião, representando, em linhas gerais, uma maneira de garantir precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações (OLIVEIRA, 1997).

A utilização do método quantitativo é relevante para quantificar perfis, opiniões e dados. Por meio da aplicação de recursos e técnicas estatísticas ajuda ao pesquisador a transformar questões diretas e facilmente quantificáveis de um questionário de entrevista. No entanto, para se chegar a alguma conclusão válida obtida pelos dados brutos de uma observação, é necessário criar um processo de classificação ou agrupamento de valores, segundo as características dos fatos que se deseja estudar.

O método quantitativo de tratamento de dados do presente trabalho teve como base os recursos estatísticos fornecidos por meio do pacote Statistical Package for

the Social Sciences – SPSS, onde se procurou utilizar os procedimentos do módulo básico disponibilizado pelo programa para as análises de caráter quantitativas.

Esta pesquisa contou com os três tipos básicos de mensuração de variáveis, pelo nível de exigência que o questionário de entrevista estruturada exigiu para as análises:

- nominal – neste caso não há sentido de ordem nem grandeza na variável;
- ordinal – quando a variável tem sentido de ordem e não tem sentido de grandeza;
- intervalar – quando a variável tem senso de ordem e de grandeza que possibilita quantificar as diferenças entre seus valores.

Geralmente, o SPSS é utilizado pelo pesquisador, quando ele elabora um instrumento de pesquisa do tipo questionário, onde ele pode utilizar-se dos recursos do SPSS para construir o seu banco de dados e colocar em prática as informações contidas no questionário que foi aplicado na pesquisa de campo.

O pacote estatístico SPSS se tornou uma importante ferramenta no auxílio ao ensino e à pesquisa em várias áreas. Sendo criado num primeiro momento especificamente para solucionar os problemas estatísticos da área das Ciências Sociais; atualmente já é utilizado por diversas áreas de estudo (NASCIMENTO e MELO, 2002).

Na construção do banco de dados no SPSS o usuário dispõe de variáveis de estudo na posição das colunas e os dados individuais dos sujeitos de pesquisa nas linhas da planilha. Uma das facilidades da dinâmica deste pacote estatístico é que não há limitação do número de variáveis em relação ao número de respondentes.

Para criação de cada variável são necessárias as definições quanto ao tipo de variável (e.g. *string*) e ao nível de mensuração (e.g. nominal). Por se tratar de um *software* quantitativo, o programa só poderá ser rodado a partir de quantificações de eventos, ou seja, dados descritivos precisam ser convertidos em dados numéricos.

Assim, para viabilizar a utilização dos diversos recursos do pacote SPSS, na análise quantitativa dos dados coletados, foi necessário que o pesquisador primeiramente procedesse ao tratamento de dados dentro do método qualitativo, transformando dados descritivos em dados numéricos.

Após a sistematização dos dados coletados (feita com base no método qualitativo de tratamento de dados), os 14 elementos enfocados no instrumento de

pesquisa, reproduzidos em torno de 79 questões centrais (distribuídas nos três grupos de variáveis criados), foram transformados em 123 sub-categorias de variáveis constatadas no estudo. Estas sub-categorias de variáveis foram determinantes na construção do programa SPSS.

Devido ao grande volume de informações, optou-se por tratar os dados coletados apenas utilizando a estatística básica, até porque, de fato, a abordagem quantitativa não se constitui como prioritária neste estudo, mas é apenas complementar. Os recursos utilizados no módulo *Basic* do SPSS limitaram-se à leitura estatística de frequência, cruzamentos de variáveis e construção de tabelas (*frequency*, *crosstabs* e *crosstabulations*). O procedimento estatístico escolhido gerou um total de 63 tabelas.

Enfim, estes foram os tratamentos de dados conduzidos no presente trabalho. Cabe destacar que a leitura quantitativa dos dados não tem a preocupação matemática de explicar todo o material gerado. Portanto, não é função deste documento síntese explorar todos os produtos (e.g. tabelas) gerados no tratamento estatístico; menciona apenas os dados que têm maior expressão no contexto das análises capazes de ancorar a abordagem qualitativa.

Acredita-se que, quando o pesquisador relata a sua pesquisa, a sua tarefa é maior do que a caracterização tradicional dos assuntos, problema, métodos, resultado e discussão encontrados na pesquisa. Nesse relato o pesquisador necessita esclarecer em detalhes a natureza do enfoque que dirige, a formulação da sua interrogação e dos métodos utilizados.

## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresenta-se o conjunto de elementos que reproduz a descrição da organização objeto de estudo (incubadora de empresa) e universo da pesquisa (Fundação Parque Tecnológico da Paraíba - Incubadora Tecnológica de Campina Grande), bem como a trajetória que leva à leitura, interpretação e análise dos dados coletados em campo. Aqui a discussão dos achados de pesquisa é realizada de modo sistemático, seguindo a mesma seqüência utilizada no instrumento de coleta de pesquisa aplicado.

### **5.1 Descrição do Objeto de Estudo e Universo da Pesquisa**

#### **Sistema de Incubação de Empresas**

Os programas de incubação de empresas surgiram nos Estados Unidos, oriundos da expansão de três diferentes movimentos, que progrediram simultaneamente – condomínios de empresas, programas de empreendedorismo, investimentos em novas empresas de tecnologia.

No final da década de 1950, uma das maiores indústrias do estado de Nova Iorque fechou as portas, resultando em um aumento de 20% de desemprego na região. Como consequência do desemprego gerado, a empresa falida foi comprada e arrendada a outra grande empresa para que fosse possível empregar a população local e reacender o mercado regional (ARANHA et al, 2002).

No entanto, em 1959, o contrato de arrendamento foi desfeito e o líder do projeto (Joseph Mancuso) transformou a empresa que estava falida em várias micro empresas, adicionando ao “condomínio” uma gama de serviços disponibilizados utilizados por todas as empresas ocupantes do prédio. Dentre as empresas que Joseph Mancuso hospedou estava um aviário, que terminou dando ao prédio o apelido de “incubadora”.

A partir da iniciativa bem sucedida de Joseph Mancuso, as maiores universidades dos Estados Unidos iniciaram programas de empreendedorismo e de

geração de inovação de centros de pesquisa, com a participação de professores e alunos, no desenvolvimento de produtos e serviços, em esfera acadêmica, para a sociedade consumidora.

Dois importantes pilares neste processo foram o avanço das tecnologias de informação e a rápida expansão dos fundos de capital de risco. Somando-se a isso, as incubadoras de empresas se transformaram numa estratégia eficaz de desenvolvimento regional, através da geração de novos empregos, renda e impostos a custos baixos; o que também levou governos e organismos de fomento econômico a incentivar e apoiar o desenvolvimento de novas incubadoras de empresas.

A partir da década de 70 e no início da década de 80, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, os governos locais, as universidades e as instituições financeiras se uniram para alavancar o processo de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio, decorrente da recessão que aconteceu nas décadas de 70 e 80 (MEDEIROS et al, 1992).

A estrutura que as incubadoras vêm apresentando, ultimamente, ainda é o mesmo modelo adotado na década de 70/80. Por intermédio do apoio oferecido por parte das instituições de ensino e pesquisa e o auxílio dado pelos governos, o número de incubadoras tem crescido progressivamente em todo mundo, o que também tem ocorrido no Brasil, principalmente na última década.

Nota-se que ainda hoje essa necessidade de união por parte das instituições de ensino, governo e instituições financeiras é exclusivamente de natureza econômica e social, para buscar a geração de renda, a criação de postos de trabalho e o desenvolvimento econômico da região.

Além de focalizarem setores de alta tecnologia, as incubadoras de empresas privilegiaram também setores tradicionais da economia, com o objetivo de aprimorar processos de produção e inovação de produtos. A criação de incubadoras vinculadas às universidades, e/ou instaladas em parques tecnológicos, foi, assim, acompanhada do surgimento de incubadoras sem ligações formais com instituições de ensino e pesquisa (MORAIS et al, 2001).

Como um mecanismo estratégico, cada incubadora de empresa é desenvolvida para alcançar objetivos específicos que dependem, entre outros, da instituição a qual está vinculada e da região na qual está estabelecida. A estratégia de cada incubadora também pode ser influenciada pelo estágio de desenvolvimento do

programa ou mesmo pelo propósito para o qual foi criada (CAULLIRAUX et al, 2001).

Nota-se que cada instituição, seja ela de ensino, pesquisa ou até mesmo ligada ao governo, cria programas com objetivos específicos para a região em que foi instalada a incubadora, com o intuito de dar qualidade e valor ao que se produz no local.

No Brasil, a primeira incubadora instalada foi na cidade de São Carlos (SP), em 1985, com o apoio do CNPq. Em seguida foram criadas outras incubadoras em Florianópolis (SC), Curitiba (PR), Campina Grande (PB) e Distrito Federal.

Conforme dados da ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas), há atualmente no país cerca de 150 incubadoras, com aproximadamente 1.100 empresas residentes. Destas empresas, cerca de 403 empresas cumpriram com sucesso o período de incubação; com o lançamento de pelo menos 1 produto novo por ano no mercado e a oferta, em média, de 3 serviços ou processos diferentes (Morais et al, 2001).

Nota-se que as incubadoras de empresas ocupam um espaço importante na economia de qualquer país, e representam um estímulo a mais ao desenvolvimento da região (e.g. cidade ou município), porque facilitam o surgimento de micro e pequenas empresas, seu crescimento e sua consolidação no mercado.

Outra vantagem deste empreendimento é que, geralmente, ele se situa no campus de uma instituição de ensino e pesquisa ou dentro de um parque tecnológico, o que permite aos empresários usar de forma integrada, dentro de condições previamente definidas, os recursos humanos e laboratórios para ensaios e testes desses centros. Assim, as empresas abreviam o desenvolvimento de seus produtos ou serviços, e a sua colocação no mercado de uma maneira mais segura e conseqüentemente mais rápida (MEDEIROS et al, 1992).

No entanto, para viabilizar a implementação de uma incubadora de empresas, torna-se necessário um planejamento inicial que proporcionará uma avaliação, antes de colocar em prática a idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçar recursos e esforços em um empreendimento inviável. O planejamento também pode servir como instrumento para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, podendo, ainda, ser utilizado na busca de novos parceiros (AJUB, 1998; TORRANCE e SAFTER, 1990).

Geralmente, as micro empresas são dirigidas por diferentes tipos de empreendedores com a ajuda de pessoas capacitadas nas suas áreas específicas (e.g. vendas e marketing). Estes empreendedores, em geral, têm alguma ligação com diferentes empresas ou já desenvolveram contato com universidades, centros de pesquisa ou profissionais autônomos habilitados.

Normalmente, estes empresários são indivíduos dispostos a colocar em prática um produto ou serviço viável, especialmente quando se trata de produtos inovadores e intensivos em conteúdo intelectual. Como exemplo disso, são produtos em cujo custo a parcela do trabalho intelectual é maior que a parcela derivada de todos os insumos (e.g. desenvolvimento de um *software*).

A criação de uma entidade gestora está diretamente atrelada à base de uma incubadora de empresa, para administrar e coordenar os diversos serviços ligados à vida funcional da incubadora. Esta entidade gestora pode ser uma fundação privada, sociedade civil ou uma empresa especialmente constituída para este fim. E, também, as incubadoras devem se apoiar na comunidade local (MEDEIROS et al, 1992).

As entidades são compostas por pessoas capacitadas que contribuem de forma significativa para o sucesso de cada empresa que se encontra incubada, evitando, assim, o fechamento de algumas delas já no primeiro ano de existência. As empresas consolidadas, ou não, têm um período previamente estipulado, que geralmente varia de dois a três anos, para deixar a incubadora, cedendo o espaço para uma nova empresa. As que conseguem vencer com sucesso as etapas iniciais, que geralmente são as mais difíceis, ganham forças para amadurecer autonomamente em espaço próprio, se desligando da incubadora naturalmente.

De modo geral, se pode dizer (CAULLIRAUX et al, 2001) que as incubadoras de empresas necessitam aumentar a eficiência de seu processo principal, tendo como base a missão/visão, que visa trabalhar dentro dos seguintes pontos:

- razão fundamental da existência – depende da instituição a qual está vinculada e das metas organizacionais;
- escopo das atividades – comunidade ou área em que está inserida e qual o mercado que atende;
- direção geral – por meio de uma ampla visão do futuro;
- base para o desenvolvimento dos objetivos – forças que contribuem para o seu



desenvolvimento.

Desta forma, além da definição da missão/visão das incubadoras de empresas, são elencados outros fatores que poderão aumentar o seu grau de eficiência: a melhoria da qualidade dos candidatos selecionados, o aumento da eficiência do período de residência e o aumento das chances de sobrevivência das empresas graduadas.

Contudo, isso não quer dizer que todos os processos de apoio e suporte que englobam as atividades de uma incubadora de empresas, como o planejamento, *marketing*, contabilidade e finanças, assessoria jurídica, compras e serviços gerais fornecidos pelas incubadoras, evitem o fechamento de empresas ligadas à incubadora. Para prevenir este tipo de ocorrência se faz necessário que os empresários (incubados) estejam preparados para enfrentar a realidade de mercado.

Cabe destacar que as incubadoras também surgiram com a finalidade de auxiliar as empresas a superar as barreiras iniciais, dentro de uma condição favorável, porque dificilmente elas poderiam sobreviver sozinhas em um mercado cada vez mais competitivo e globalizada.

### **Fundação Parque Tecnológico da Paraíba - PaqTcPB / Incubadora Tecnológica de Campina Grande - ITCG**

O relato que será apresentado a seguir consiste numa coletânea de informações oferecidas pela própria organização caracterizada. Cabe salientar que estes dados foram coletados após a pesquisa de campo realizada no período de janeiro a maio de 2003.

A criação do Parque Tecnológico da Paraíba se deve à idéia principal de abrigar empresas que desenvolvem *software* e realizam serviços na área de informática. Em seguida, com a divulgação dos produtos e serviços oferecidos pelo parque tecnológico, veiculada por intermédio da universidade a qual está atrelado (UFPB-Campus I, hoje denominada UFCG) e pela mídia (e.g. jornal, televisão e central de comunicação do parque), foram atraídos outros ramos de negócios (e.g. agronegócio). A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) é uma instituição que visa qualificar e ampliar as atividades das empresas incubadas e

associadas.

A Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG) opera desde 1988 na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, tendo assistido de forma direta (por meio da incubação ou associação explícita) mais de 70 empresas. E de forma indireta, a incubadora contribuiu diretamente para a criação e operação de 86 empresas.

Conforme levantamento concluído em junho de 2002, na cidade de Campina Grande (PB), realizado com o apoio da Sociedade, SOFTEX, SEBRAE e PMCG, cuja amostra teve a participação de aproximadamente 60 empresas, em termos de faturamento, a contribuição indireta só na área de Tecnologias da Informação, houve no ano de 2001 um faturamento anual de mais de R\$ 25 milhões.

A Incubadora Tecnológica de Campina Grande possui mecanismos para apoio técnico-gerencial, administrativo, financeiro, de capacitação e estratégico às empresas. Este apoio é prestado por profissionais da equipe de gestão da incubadora ou por consultores externos e especializados, que desenvolvem trabalhos mediante demanda das empresas ou para atender objetivos estratégicos de algum setor.

O atendimento sob demanda, normalmente, é especificado e custeado pela própria empresa. Já o cumprimento de objetivos estratégicos mais amplos, como nos estudos de mercado ou no planejamento de operações especiais (e.g. equacionamento de logística), é tipicamente estimulado pela própria incubadora e conta com o suporte financeiro de instituições parceiras.

O estudo de mercado na área de tecnologia da informação e design, realizado com o apoio do SEBRAE, e dois outros estudos sobre agronegócio e eletroeletrônica ainda em andamento (junho/03), é um exemplo concreto, recente, deste último tipo de apoio.

A sede da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba foi construída em uma área de 5 ha, com capacidade para instalação de prédios e escritórios das empresas. Esta área foi cedida pela Prefeitura do Município de Campina Grande, e é alvo de Projeto imobiliário, sendo encaminhado para a própria Prefeitura Municipal de Campina Grande e FINEP. Esse projeto imobiliário, além de apoiar as empresas, presta-se para sustentação orçamentária da Incubadora Tecnológica de Campina Grande.

A Incubadora Tecnológica de Campina Grande também oferece uma série de

facilidades para os seus usuários, por meio de uma estrutura de apoio (sede) com 2000 m<sup>2</sup> de área construída, onde se localizam:

- 20 módulos de 30 m<sup>2</sup> para as empresas;
- laboratório de computação compartilhado;
- laboratório de Eletroeletrônica compartilhado;
- biblioteca;
- estacionamento próprio;
- acesso a Internet;
- sala de reunião com capacidade para 15 pessoas;
- ambiente para treinamento com capacidade para 35 pessoas, equipado com retroprojetor, TV, vídeo cassete, projetor de slide, data show, quadro memo board e flip chart;
- serviços de segurança, de apoio (e.g. secretaria, telefonista, fax, xerox, correio e *office-boy*), de limpeza e refeitório.

Além do espaço físico adequado, a incubadora oferece outros serviços “genéricos”, tipicamente de interesse das empresas incubadas e associadas, nas seguintes situações:

- orientação empresarial com Plano de Negócios;
- divulgação do empreendimento;
- apoio à participação em rodas de negócios, feiras, eventos e treinamentos;
- fornecimento de Informações mercadológicas;
- cooperação com universidades, centros de pesquisa e escolas técnicas;
- construção e contratação de consórcios e parcerias estratégicas entre empresas e instituições de P&D;
- acompanhamento da trajetória das empresas durante a fase de residência;
- divulgação do empreendimento;
- apoio à participação em rodas de negócios, feiras, eventos e treinamentos;
- fornecimento de Informações mercadológicas;
- cooperação com universidades, centros de pesquisa e escolas técnicas;
- construção e contratação de consórcios e parcerias estratégicas entre empresas e instituições de P&D;
- acompanhamento da trajetória das empresas durante a fase de residência;

Para realização destes serviços de apoio às empresas, a incubadora conta com

três centrais de apoio: a central de Marketing e Vendas, a central de *Design* e a central de Comunicação e Eventos.

Atualmente, a Fundação Parque Tecnológico se encontra com empresas incubadas nos setores de agroindústria, comunicação e eventos, eletroeletrônica, serviços, tecnologia da informação, design e consultoria de mercado.

O quadro 2 apresenta o quantitativo das empresas incubadas e os respectivos produtos oferecidos por elas.

Quadro 2: Empresas Incubadas

Setor	Produtos/Serviços	Nº Empresas
Agroindústria	Inovação tecnológica na área de alimentos e artesanato	01
Comunicação e eventos	Comunicação e organização de eventos	01
Eletroeletrônica	Sistemas eletroeletrônicos	01
Serviços	Soluções para área médica: clínicas, consultórios, hospitais, laboratórios.	01
TI/Design	<i>Software</i> e projetos	03
Outros	Consultoria nas áreas de mercado: informática, eletroeletrônica e agronegócio	01
<b>TOTAL</b>		<b>08</b>

Fonte: PaqTcPb (2003).

Assim, os produtos oferecidos pelas empresas incubadas (PaqTcPb / ITCG) são bastante diferenciados, tais como: inovação tecnológica na área de alimentos e artesanato, comunicação e organização de eventos, sistemas eletroeletrônicos, e soluções para área médica: clínicas, consultórios, hospitais, laboratórios, desenvolvimento de *software* e de projetos na área de tecnologia da informação e consultoria nas áreas de informática, eletroeletrônica e agronegócio.

O cotidiano da Fundação Parque Tecnológico de Campina Grande é marcado por um acompanhamento constante no que se refere ao atendimento das empresas incubadas e associadas. Os funcionários da fundação estão sempre à disposição dos empresários incubados e associados para ouvir as necessidades e encontrar uma solução adequada, e, se possível, em curto prazo, para a resolução dos problemas apresentados.

A comunicação entre os funcionários da fundação e empresários incubados ocorre, geralmente, por meio de reuniões previamente marcadas, como também pelo uso de telefones e troca de *e-mails*, que se tornam um instrumento de comunicação interna entre todos.

O uso intensivo da *web* para passar as informações, solicitar serviços, marcar reuniões, fazer convites, bem como todo o processo de comunicação, se dá de forma intensiva. Isto, talvez, se justifique por se tratar de empresas voltadas à área tecnológica, onde se presume que todos os membros (profissionais que fazem parte do universo do parque tecnológico) estejam familiarizados com o uso da tecnologia como importante ferramenta para a comunicação.

A Incubadora Tecnológica de Campina Grande, da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, conta com uma central de comunicação e eventos, formada por uma equipe de profissionais da área de jornalismo, comunicação e relações públicas, que se mantém constantemente atualizada com o que está sendo desenvolvido pelas empresas incubadas e associadas. A busca de notícias da equipe da central de comunicação e eventos tem o propósito de divulgar informações estratégicas, por meio de um informativo interno de publicação bimensal, chamado “PaqtcPB: Notícias”.

Outros meios de divulgação utilizados por esta central são, freqüentemente, a imprensa nacional (e.g. jornal local, revista e programas de televisão) e, ocasionalmente, a imprensa internacional (e.g. artigo publicado na Revista *Newsweek*).

Um importante estímulo para o sucesso do sistema de incubação de empresas na Paraíba tem sido dado pelas diversas parcerias criadas nos últimos anos, principalmente, com Universidades (e.g. UFPB e UFCG) e com o SEBRAE, entre outros. Esta parceria se dá com o intuito de formar os futuros empreendedores, empresários e também colaboradores da Fundação Parque Tecnológico, por meio de cursos, consultorias e treinamentos.

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba busca se estruturar como um modelo de referência em desenvolvimento de projetos no país, tendo a incubadora tecnológica como uma importante aliada para o seu sucesso. Desta maneira, a Incubadora Tecnológica de Campina Grande se torna um espaço ideal para o aparecimento e consolidação de novas empresas, facilitando de forma indireta a abertura de novos postos de trabalho e o aumento da renda financeira para o Estado da Paraíba e, principalmente, para a cidade de Campina Grande.

Feito este intróito sobre a descrição da organização objeto e universo de pesquisa, torna-se apropriado se proceder à discussão dos achados de pesquisa

relacionados ao escopo principal do presente estudo.

## **5.2 Discussão dos Achados de Pesquisa**

Neste capítulo estão contidas as análises e discussões dos resultados da pesquisa de campo, cuja disposição do conteúdo está elencada sistematicamente, com base na estrutura das variáveis elaborada no instrumento de coleta de dados, ou seja, na distribuição de perguntas do roteiro de entrevista.

Devido a grande massa de dados gerada a partir do tratamento de dados no método qualitativo e quantitativo, lembrando que o foco da abordagem adotado foi qualitativo, as análises foram enfocadas apenas nos escores com maior significação em termos percentuais, não havendo preocupação de discutir exaustivamente todos os dados numéricos apurados no método quantitativo.

Os dados analisados foram descritos em forma de texto corrido, contando com o suporte das falas dos sujeitos de pesquisa para melhor contextualizar os resultados no método qualitativo. Cabe lembrar que houve a necessidade de corte em alguns discursos citados, e a supressão desses trechos visa garantir a não individualização dos dados.

Para atribuir a identificação básica dos participantes do estudo reuniu-se um conjunto de dados norteadores: nome (definido por numeração), natureza do trabalho, categoria administrativa e sexo. Estes dados foram coletados por meio dos registros existentes na Fundação Parque Tecnológico.

O universo/população da pesquisa compreendeu diferentes tipos de profissionais ligados à Fundação Parque Tecnológico da Paraíba / Incubadora Tecnológica de Campina Grande, totalizando 21 sujeitos de pesquisa. Neste universo/população estudado, a maioria dos sujeitos de pesquisa foi constituída por empresários incubados (38,1%), cuja natureza do negócio (tipo de trabalho) refere-se ao desenvolvimento de produtos e serviços (28,6%). Também fizeram parte da pesquisa, empresários associados (19,0%) à Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, que na sua maioria também desenvolvem produtos e serviços (14,3%). A totalização dos empresários (incubados e associados) participantes do estudo

representou 57,1% dos sujeitos de pesquisa.

Outros profissionais que participaram do estudo foram os diretores, gerentes e funcionários (33,3%) e os colaboradores não pertencentes ao quadro de pessoal (9,5%) administrativo. A tabela 1 apresenta os escores contatados quanto à natureza de negócio desenvolvido pelos demais sujeitos de pesquisa e às diversas categorias administrativas que compuseram o estudo.

Tabela 1: Natureza do negócio e Categoria administrativa

Natureza do Negócio	Categoria Administrativa				%
	Empresário Incubado	Empresário Associado	Diretor/Gerente/Funcionário	Outros	
Desenvolvimento de Produto/serviço	28,6	14,3			42,9
Setor de segurança		4,8			4,8
Promoção de eventos	4,8				4,8
Cooperativismo agroindustrial	4,8				4,8
Diretor/gerente/funcionário			28,6		28,6
Colaborador PaqTcPb			4,8	9,5	14,3
<b>%</b>	<b>38,1</b>	<b>19,0</b>	<b>33,3</b>	<b>9,5</b>	<b>100,0</b>

Com relação ao sexo, observou-se um percentual de 90,5% de participantes do sexo masculino e apenas 9,5% do sexo feminino. O alto percentual refletido nos resultados confirmou a hegemonia da participação masculina neste universo pesquisado, notadamente no desenvolvimento de produtos e serviços voltados para a área tecnológica. Os dados de identificação dos participantes da pesquisa (tidos como secundários) foram importantes porque forneceram uma visão antecipada sobre o grupo de observação.

### 5.2.1 Perfil dos Sujeitos de Pesquisa

O perfil dos sujeitos incorporados no estudo foi caracterizado inicialmente pela idade. Dentro do universo dos 21 entrevistados, 14 estão compreendidos na faixa etária acima de trinta anos (66,7%), 06 estão abaixo de trinta anos (28,6%) e 01 entrevistado com trinta anos (4,8%).

O alto percentual registrado com relação à faixa etária dos sujeitos de pesquisa talvez seja justificado por se tratar de indivíduos que já passaram por alguma instituição (e.g. Universidade) e buscam o apoio da Fundação Parque Tecnológico para iniciar o negócio dentro de sua área de atuação.

No que se refere ao estado civil dos indivíduos pesquisados, observa-se que a maioria dos entrevistados é casada (61,9%). Com relação ao número de filhos, a pesquisa revelou um significativo número de dependentes, onde 38,1% dos entrevistados possuem de 1 a 2 filhos e 23,8% possuem de 3 a 4 filhos. Este dado torna evidente a ideia de que, apesar do contexto sócio-econômico não sugerir a formação de grandes famílias, ainda há um certo interesse na consolidação do meio familiar, pois dos 21 entrevistados apenas 8 informou não ter nenhum filho (38,1).

O nível de escolaridade dos sujeitos de pesquisa foi considerado relevante, pois a maior parte dos entrevistados tem curso de graduação (33,3%) ou de pós-graduação (52,4%). Os níveis de pós-graduação registrados foram: 28,6% para especialização, 14,3% para mestrado e 9,5% para doutorado. Dentre os cursos de graduação mencionados o que obteve maior escore foi engenharia elétrica. Quanto ao nível de pós-graduação, o curso de especialização em *agrobusiness* foi o mais destacado pelos participantes do estudo (14,3%), como a área de maior interesse por parte dos entrevistados.

Cabe destacar que este percentual registrado no curso de especialização em *agrobusiness* foi fortemente definido pelo significativo número de membros da Fundação Parque Tecnológico, em diferentes categorias; não se referindo apenas aos empresários (incubados e associados) que compõem estes dados.

Os dados registrados quanto à natureza do negócio, fornecidos pela organização em estudo, foram confirmados na questão que trata da área de atuação profissional, pois a maioria dos sujeitos de pesquisa se considera atuar no desenvolvimento de produto. Este fato confirma a essência do sistema de incubação de empresas, e revela a consciência dos participantes deste sistema.

Uma outra variável atrelada à área de atuação profissional procurou investigar a ligação dos sujeitos de pesquisa com alguma outra empresa. Desta forma, foi observado que a maioria dos entrevistados (57,1%) não possui vínculo com outra empresa, sendo que 42,9% dos entrevistados relataram participar em outra empresa ou negócio. Entre aqueles que mencionaram trabalhar em outra empresa ou



negócio, o ramo de negócio que mais se destacou foi a área de ensino (23,8%), mas também foi mencionado outros contextos como: eventos, cooperativismo, tecnologia da informação e comércio (4,8% em cada um deles). A tabela 2 apresenta os dados citados.

Tabela 2: Atuação Profissional

Ramo de Negócio	Trabalho em alguma outra empresa?		%
	Trabalha	Não Trabalha	
Não se aplica		57,1	<b>57,1</b>
Ensino	23,8		<b>23,8</b>
Eventos	4,8		<b>4,8</b>
Cooperativismo	4,8		<b>4,8</b>
Tecnologia da Informação	4,8		<b>4,8</b>
Comércio	4,8		<b>4,8</b>
<b>%</b>	<b>42,9</b>	<b>57,1</b>	<b>100,00</b>

A última variável que traça o perfil dos sujeitos de pesquisa procurou estudar os costumes intelectuais dos entrevistados, com o objetivo de entender até que ponto eles estão antenados com o que acontece no mundo dos negócios como parte deste universo.

No que se refere à leitura de livros, revistas e artigos relacionados aos negócios, todos os entrevistados mencionaram ter o hábito de ler. Dentre os 21 participantes do estudo, 08 deles disseram ter o hábito de ler revistas (RAE executiva, Exame, Exame informática e Você S.A.), 06 deles afirmaram ler livros da sua área de atuação profissional, porém, grande parte dos sujeitos não informou o tipo de leitura que geralmente costuma fazer (07 indivíduos). Este fato é relevante no sentido de demonstrar que, apesar de existir a consciência da importância da criação do conhecimento entre os participantes do estudo, não se pode afirmar que todos eles tenham o mesmo interesse nas formas de atualização das informações.

Quanto à utilização da mídia (e.g. televisão e jornal), todos os entrevistados responderam que costumam utilizar mídias que retratam o mundo empresarial. No entanto, dentre os sujeitos pesquisados, 52,4% não informaram o tipo de mídia que geralmente utilizam no seu cotidiano. Entre aqueles que mencionam o tipo de mídia utilizada, o jornal e a televisão foram citados como uma das formas de atualização na área de negócio (23,8% cada).

Finalmente, o uso da internet também se configurou como um importante recurso utilizado pelos sujeitos de pesquisa (100%) para busca de atualização constante e de descoberta de novas oportunidades de negócio. No entanto, os entrevistados na sua grande maioria (90,5%) não informaram páginas da web mais visitadas. A única *homepage* citada por 02 participantes do estudo foi [www.executivosenegocios.com](http://www.executivosenegocios.com).

### 5.2.2 Dados do Sistema de Incubação

O conjunto de variáveis que estuda o sistema de incubação empresa (organização universo de estudo) teve a finalidade de descortinar os motivos da procura da incubadora para orientação do negócio, as aspirações e as expectativas dos sujeitos de pesquisa, que justificam a busca da incubadora tecnológica como um ponto de apoio para a abertura dos seus negócios.

Para se colher esta visão foram inseridas perguntas que respondessem alguns questionamentos do estudo. A maior parte das questões focalizadas neste ponto foi dirigida apenas aos empresários incubados e associados. Foram elas: motivo da procura de uma incubadora tecnológica, momento da procura da incubadora desde o início da montagem do negócio, pessoa responsável pela indicação da incubadora tecnológica, o atendimento das expectativas, o tempo que se encontra ligado à incubadora, o prazo de permanência, os tipos de orientação recebida por parte da incubadora e o período de tempo disponibilizado pela incubadora para atender as empresas incubadas.

Neste ponto, também foi formulado um conjunto de perguntas dirigidas apenas ao diretor geral da Fundação Parque Tecnológico, a saber: idéia que motivou a criação da incubadora, bases de funcionamento do sistema de incubação, motivos que levam uma pessoa a procurar uma incubadora tecnológica e percepção quanto ao atendimento das expectativas do cliente.

Vale salientar que a idéia inicial era aplicar este conjunto de questões junto a todos os diretores de áreas, gerentes, funcionários e colaboradores da organização, não apenas ao diretor geral. No entanto, percebeu-se que seria melhor considerar o diretor geral como a pessoa mais indicada para falar sobre as origens da criação da

incubadora em paralelo às questões de mercado atual, visto sua história na organização. Esta decisão foi tomada em conjunto com os participantes da pesquisa.

Os dois conjuntos de questões tiveram o objetivo de focar aspectos que pudessem atender aos questionamentos teóricos e práticos do objeto de estudo – sistema de incubação de empresas.

Na variável que trata do principal motivo que levou o empresário a procurar a incubadora tecnológica, percebeu-se que a razão central desta procura foi a necessidade de montar o seu próprio negócio. Outros motivos também foram mencionados, como o apoio administrativo e financeiro e o desenvolvimento de projetos voltados para área industrial.

No que se refere à procura da incubadora desde o início da montagem do negócio, a grande maioria dos empresários respondeu que procurou a incubadora tecnológica desde o início da criação de seu empreendimento. Apenas um dos entrevistados informou que procurou a incubadora já depois de ter montado o negócio. Este resultado confirma o entendimento de que a função da incubadora está atrelada à necessidade de subsidiar o futuro empresário, desde a definição do projeto da empresa que ele pretende lançar no mercado.

Quando foi perguntado aos empresários entrevistados sobre quem lhes indicou a incubadora, a grande maioria respondeu que foi alguém ligado à Universidade. Outras indicações também foram mencionadas, tais como: os próprios membros da Fundação Parque Tecnológico de Campina Grande, profissionais ligados ao SEBRAE ou ao CEFET, e ainda por meio da mídia televisiva.

De acordo com o estudo, os empresários pesquisados consideram que a incubadora está atendendo suas expectativas. Quando solicitados para explicar quais são suas expectativas atuais, os entrevistados consideraram duas necessidades: fundamentalmente a necessidade de consolidar o crescimento da empresa e também a necessidade de desenvolver parcerias. Percebeu-se que existe confiança dos participantes do estudo em relação ao serviço recebido pela incubadora.

Nos dados que se referem ao tempo que os sujeitos pesquisados (empresários) estão ligados à incubadora e perspectiva de prazo de permanência, o resultado da pesquisa demonstrou que a maioria dos entrevistados está ligada à incubadora a mais de 02 anos e pretende sair ao término do contrato. Com relação à

permanência, outros depoimentos também foram registrados quanto ao tempo que os empresários pretendem continuar ligados ao sistema de incubação, tais como: sair o mais breve possível, sair da situação de incubado para a situação de associado e sem previsão futura.

Conforme anotações feitas nos diários de campo, percebeu-se nos discursos dos sujeitos de pesquisa que, apesar de existir um clima de confiança, há também uma vontade de se tornarem independentes. Obviamente, estas duas situações não são conflitantes visto que a independência traz riscos, mas também vantagens.

Ao serem indagados sobre os tipos de orientações recebidas da incubadora, os entrevistados novamente confirmaram que a maior orientação recebida ocorre no sentido do gerenciamento da empresa. Outras orientações também foram destacadas, tais como: por meio de treinamento, na preparação de vendas e marketing da empresa e na identificação de oportunidades de mercado.

Para concluir a análise do grupo de variáveis da incubação foi indagado aos entrevistados sobre qual o tempo médio de dedicação da incubadora para com a empresa incubada ou associada. Os resultados indicaram que não há uma previsão de tempo de dedicação formalmente estabelecida, o período de tempo que a incubadora se dedica às empresas é de acordo com a necessidade, mas houve também quem mencionasse o tempo médio de 08 horas.

Percebeu-se um certo receio dos participantes (empresários incubados e associados) em responder às questões preliminares deste conjunto de variáveis do estudo. No entanto, à medida que a entrevista foi se aprofundando, as respostas dadas pelos participantes do estudo foram demonstrando uma maior consistência, naturalidade e facilidade de expressão por parte dos entrevistados.

O grupo de variáveis aplicado junto ao diretor geral da Fundação Parte Tecnológico da Paraíba não poderá ser analisado aqui de forma isolada, pois isto caracterizaria a individualização dos dados. A análise dos dados coletados neste momento da investigação foi de grande valia para se fazer um comparativo entre o que foi mencionado pelos empresários (incubados e associados) e aquilo que foi explicado e considerado por este dirigente.

De acordo com as análises gerais deste grupo de variáveis a idéia da incubadora nasceu de um programa vinculado ao CNPq, onde se buscava a implantação de agroindústrias no Brasil. No funcionamento da incubadora de

empresa não existem mecanismos auto-suficientes para gerar recursos. Os recursos gerados pela Fundação Parque Tecnológico cobrem em grande parte as despesas da Incubadora de empresa.

A procura pelos serviços de incubadora de empresa normalmente se dá no momento em que a pessoa não tem mercado de trabalho disponível, mas tem o propósito de ser um empreendedor. As oportunidades de empreendimentos são algo não estanque – *“é necessário de um processo de garimpagem”*.

O sistema de incubação de empresa não pode ser considerado a solução mais fácil para o desenvolvimento de negócios, até porque a necessidade é evidente dentro da própria incubadora, mas certamente é muito importante para aquelas pessoas que querem iniciar um empreendimento e não têm recursos para se manterem. Acredita-se que o compartilhamento do conhecimento fortalece a união de equipes dentro de um mesmo propósito.

### 5.2.3 Descrições Sobre Papéis Individuais

O conjunto de variáveis que descreve os papéis utiliza os discursos dos sujeitos de pesquisa para obter um melhor entendimento sobre a forma como eles desempenham seus papéis no contexto do trabalho.

Estas variáveis foram elencadas por meio de sete tipos de indicadores: como os sujeitos de pesquisa descrevem suas atividades no trabalho, o que os conduziu a estar realizando esta atividade, qual o retorno que o trabalho que eles realizam lhes oferece em termos de satisfação pessoal, se os entrevistados se consideram realizados com o trabalho que desempenham, até que ponto o trabalho em equipe enriquece suas tarefas, há competição salutar no trabalho e qual a importância que o trabalho oferece em termos de contribuição para a sociedade.

Ao serem questionados sobre suas atividades no trabalho a maioria dos entrevistados descreveu atividades relacionadas ao papel de administrar a empresa (28,6%), de buscar oportunidades no mercado (23,8%) e de fazer a comercialização de produtos (14,3%). Os demais dados apontados foram: traçar o plano estratégico da empresa (9,5%), desenvolver software (9,5%), administrar o setor financeiro da empresa (9,5%) e fazer a gestão de design (4,8%).

De acordo com a variável que procura investigar o que os conduziu a estar realizando aquela atividade, a busca da realização profissional (28,6%) e de ter seu próprio negócio (23,8%) foram respostas que apresentaram maior escore nos dados da pesquisa. Isso, talvez, ocorra pelo motivo de vários sujeitos pesquisados trabalharem na área em que estão montando seus negócios.

A pesquisa demonstra o nível de compreensão dos sujeitos de pesquisa em relação às atividades relacionadas ao trabalho que desempenham, confirmando a perspectiva de um quadro de envolvimento com o trabalho. Um provável desempenho favorável pode estar relacionado ao nível de realização profissional considerado pelos entrevistados.

Grande parte dos entrevistados considera ter plena satisfação profissional no que se refere ao retorno que o trabalho que realiza lhe oferece (42,9%), bem como muitos atribuem uma razoável satisfação profissional (38,1%). No entanto, ainda houve a consideração por parte de alguns sobre pouca satisfação profissional (19,0%).

Ao investigar a questão da realização dos entrevistados com o trabalho que desempenham, o resultado dos dados apontou que 57,1% dos pesquisados se consideram bastante realizados e 42,9% afirmaram que não estavam suficientemente realizados.

A tabela 3 aponta o cruzamento destas duas últimas variáveis estudadas – realização com o trabalho x satisfação profissional.

Tabela 3: Realização com o trabalho e Satisfação profissional

Realização com o Trabalho	Satisfação Profissional			%
	Pouca satisfação	Razoável satisfação	Plena satisfação	
Bastante realizado		19,0	38,1	<b>57,1</b>
Não realizado o suficiente	19,0	19,0	4,8	<b>42,9</b>
<b>%</b>	<b>19,0</b>	<b>38,1</b>	<b>42,9</b>	<b>100,0</b>

Este resultado confirma o que foi visto nas observações e nas conversas informais, principalmente nas análises registradas nos diários de campo, onde foram anotados vários comentários importantes não mencionados durante a entrevista. Apesar de existir um clima de empolgação por parte dos pesquisados em vários

momentos, eles apontaram motivos que justificam o fato de não estarem suficientemente realizados (e.g. capital financeiro insuficiente para alavancar seus negócios, desejo de realizar um curso de mestrado e/ou de doutorado e contratar pessoas mais capacitadas na sua área de negócio).

Sobre a formação de equipes, a maioria dos entrevistados apontou que o trabalho em equipe é fundamental (52,4%) para o enriquecimento de suas tarefas, ou seja, trabalhar em equipe é muito enriquecedor (47,6%). Os resultados apontados confirmam a prioridade que é dada à perspectiva de compartilhamento de conhecimento.

No que se refere à competição no ambiente de trabalho, 52,4% dos entrevistados acreditam que a competição pelos membros de um determinado grupo (de forma salutar) contribui para o enriquecimento do trabalho. Porém, 47,6% dos entrevistados afirmaram que nem sempre a competição é uma coisa saudável para qualquer grupo de trabalho. Este quadro remete aos cuidados no compartilhamento do conhecimento, o que lembra a necessidade de haver trocas voluntárias. Quando argüidos de que modo a competição enriquece o trabalho, alguns justificaram que a competição é algo favorável ao desempenho do trabalho quando não se torna destrutiva (33,3%), na dinamização das tarefas (19,0%), na busca de mais conhecimentos (19,0%) e quando não causa dependência (4,8%).

A contribuição do trabalho dos sujeitos de pesquisa para a sociedade foi relatada no sentido de trazer satisfação ao consumidor (33,3%) com a oferta dos produtos, da criação de alternativas de sustentabilidade de renda (28,6%), criação de emprego e renda (14,3%) e no desenvolvimento de novos produtos (14,3%). Houve quem mencionasse também a divulgação dos produtos e serviços desenvolvidos na PaqTc-Pb e a conservação do meio ambiente, como contribuições importantes resultantes do trabalho repassadas à sociedade.

No que tange às descrições sobre o desempenho de papéis individuais no contexto da organização objeto de estudo, o resultado da pesquisa demonstrou que há uma ênfase no trabalho em equipe, mas para que haja de fato plena contribuição far-se-á necessária a superação de algumas dificuldades. Em termos de horizonte acredita-se que o sistema oferece largas perspectivas de sucesso para os empresários e conseqüentes benefícios para a sociedade.

Para dar encadeamento a este ponto do estudo, a seguir, será estudado o

processo de gestão do conhecimento.

#### 5.2.4 Processo de Gestão do Conhecimento

O conjunto de variáveis que trata da gestão do conhecimento considera a percepção dos sujeitos de pesquisa para estudar o processo de gestão do conhecimento, enfatizando o modo como esse processo influi no cotidiano organizacional.

Estas variáveis foram elencadas por meio dos seguintes indicadores: definição do cargo, objetivos organizacionais, objetivos da equipe de trabalho, sistema de informação, conversão das informações, fontes de conhecimento, utilidade do conhecimento e nível de participação.

Ao se questionar os sujeitos de pesquisa sobre o principal objetivo do seu cargo três respostas tornaram-se marcantes. Grande parte dos entrevistados afirmou que administrar a empresa representa o objetivo central do cargo que eles desempenham (38,1%). Outros responderam que o objetivo do cargo que desempenham está relacionado ao desenvolvimento de estratégias da empresa (28,6%). E outro resultado também importante nessa variável no sentido do desenvolvimento de novos projetos (19,0%) no cotidiano dos cargos. As respostas que obtiveram os menores escores foram atribuídas à abertura do mercado para os produtos da empresa, à venda de produtos através da divulgação e à coordenação da rede paraibana de *design*.

Essa preocupação levantada pelos sujeitos de pesquisa ao contextualizarem o objetivo do cargo que desempenham confirma a teoria de Michael Porter com relação à acirrada concorrência entre as empresas, onde se torna possível a percepção dos fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das organizações: o contexto de atuação, as estratégias setoriais, o processo de competição e o posicionamento das empresas concorrentes.

Quanto à influência dos objetivos do cargo sobre os objetivos organizacionais, os sujeitos de pesquisa afirmaram que a forma de buscar oportunidades no mercado traz influência para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, foram



apontadas outras questões, como: vender o produto com qualidade, atingir a imprensa na divulgação dos produtos e serviços, transformar a empresa incubada em empresa auto-sustentável e fechar novos contratos.

Nos dados que buscaram compreender os principais objetivos das equipes de trabalho dos entrevistados, observou-se que desenvolver produtos e projetos foi o objetivo mais destacado na percepção dos sujeitos de pesquisa (23,8%), mas existiram também outros escores relevantes, tais como: gerar novos empreendimentos (19,0%), vender a imagem dos produtos oferecidos pela Fundação Parque Tecnológico (19,0%) e suprir as necessidades de mercado (14,3%). Também foram apontados outros objetivos da equipe de trabalho (em escala bem inferior), como: cumprir prazos estabelecidos e trabalhar com eficiência e dinamismo.

Nas variáveis que identificam o tipo de informação que é gerada sobre a atividade que os entrevistados exercem, as informações sobre a venda do produto e a criação de um banco de dados alcançaram os maiores escores dentro do resultado da pesquisa. Outra preocupação demonstrada pelos participantes foi no sentido de considerar que as informações geradas a partir de suas atividades repercutem no aperfeiçoamento do produto, no desenvolvimento de novas tecnologias e na definição da base tecnológica.

Na percepção de todos os entrevistados as informações que são geradas no cotidiano organizacional são transformadas em conhecimento. A partir desta concepção os entrevistados apontaram vários aspectos que demonstram o processo de conversão das informações em conhecimento. Dois importantes modos de conversão das informações em conhecimento se destacaram nos resultados da pesquisa: a troca de experiência (38,1%) e a transformação de idéias em produto (33,3%).

Outros entrevistados consideram que as informações que são transformadas em conhecimento surgem por meio das conversas informais, do esforço de criação de um modelo comercial, da compreensão das necessidades dos clientes e na emissão de relatórios no cotidiano do trabalho da incubadora. Isto talvez seja possível pelo fato de serem empresas que estão começando um negócio e investem demasiadamente na comunicação.

Para se ter uma melhor contextualização das afirmações dos sujeitos de

pesquisa sobre como as informações são transformadas em conhecimento, são apresentados alguns discursos coletados nas entrevistas gravadas. As diversas situações que demonstram como se dá o processo de conversão das informações em conhecimento, relatadas nos discursos dos entrevistados (abaixo), podem contribuir para o enriquecimento da abordagem qualitativa.

*“Essas informações naturalmente vão sendo repassadas, as pessoas vêm em busca de informações, vêm discutir com a gente aqui o processo de incubação de empresas [...]. E da troca são repassadas as dúvidas e as deficiências, que são transformadas em curso. Um exemplo disto é o licor de leite de cabra [...]. Então em conversa se descobriu que era possível se fazer o licor da fruta do xique xique, utilizando o leite de cabra com a fruta do xique xique”.*

*“Te dou como exemplo, estas estruturas aqui de quiosques foram aproveitadas das estruturas dos caixas eletrônicos do Banco do Brasil, da Caixa Econômica e de outros bancos. Eles tinham isso e jogavam fora, aí o pessoal disse: por que a gente não tenta utilizar essas estruturas para fazer alguma coisa? Então, a gente foi e fez alguns quiosques desses. E está sendo utilizado na Biblioteca Pública Municipal de Campina Grande, tem no IPSEN, tem na STP, [...]”.*

*“[...] Então desenvolvemos e foram colocados em pontos estratégicos que é pra dar esse suporte de informações, tanto pra o pessoal que trabalha na secretaria, como pra o usuário que vem em busca de informação. Eles estão ligados em rede e pode ser acessado pelo público também”.*

*“Temos um trabalho que foi feito aqui, juntamente com o Parque Tecnológico, que desenvolvi embalagens pra uma cachaça regional, que era um programa da universidade do município de Areia, onde eles estavam desenvolvendo uma cachaça de qualidade. Então foi pegar aquele conhecimento técnico deles, trabalhamos e demos uma cara nova pra aquele produto, através de embalagens de rótulo, caixa... Tentamos transformar coisas verbais em visuais. É transformar a idéia do cliente em coisa visual, que as pessoas visualizem ou possa tocar”.*

*“Por exemplo, tem um produto nosso que saiu de uma conversa em mesa de bar. A gente finalizou há dez dias um produto que se chama Atualizare Parlamentar, que é um sistema pra gerenciamento de site web para parlamentares [...] Então, é um sistema de gerenciamento de informação que saiu de uma conversa. A gente detém a tecnologia e desenvolveu esse produto”.*

Por meio dos relatos dos entrevistados, é possível se colocar em evidência os resultados da pesquisa. Nota-se que os discursos assinalados sobre o processo de conversão das informações em conhecimento consideram as grandes contribuições de pequenos eventos gerados no cotidiano organizacional, onde a discussão em torno dos recursos disponíveis pode ser transformada em importante aplicação de conhecimento em diferentes setores.

De acordo com a variável que investiga as fontes de conhecimentos disponibilizados na empresa, 42,9% dos sujeitos de pesquisa informaram que a empresa disponibiliza dos bancos de dados como fontes de conhecimento organizacional. A internet foi outra importante fonte de conhecimento apontada pelos entrevistados (28,6%). Também se evidenciou a utilização de livros e manuais (14,3%) e relatórios de atividades como fontes de conhecimento disponibilizadas no ambiente de trabalho.

Quando argüidos se os conhecimentos surgem internamente por meio da incubadora, 81% dos entrevistados acreditam que sim, e, apenas 19% não tiveram uma opinião formada a respeito do assunto. Para aqueles entrevistados que acham que os conhecimentos surgem internamente por meio da incubadora foi elaborada uma questão complementar, como forma de confirmar a percepção do entrevistado. Partindo-se do princípio de que esses entrevistados consideram a incubadora como um ambiente de geração de conhecimento, a maioria deles afirmou que conhecimento é compartilhado internamente por meio da troca de idéias e informações, dos treinamentos e reuniões realizadas com os membros da incubadora e dos convênios mantidos com outras instituições.

Procurou-se investigar se no processo de gestão do conhecimento os clientes externos também são incorporados como fonte geradora de conhecimento para a empresa. Nesta indagação, todos os participantes responderam que sim, o que confirma questões anteriores, quando são mencionadas as preocupações com o

atendimento das necessidades dos clientes como forma de se buscar a melhoria de processos de produção.

De acordo com a questão acima formulada, 47,6% dos entrevistados responderam que a forma da empresa viabilizar o alcance das necessidades dos clientes os torna fontes geradoras de conhecimento. Também foi afirmado que no momento em que uma sugestão do cliente é transformada em negócio já se configura esse cliente como uma fonte geradora de conhecimento para a empresa (23,8%), bem como nas idéias que surgem do contato com o cliente (14,35%).

Pelo que se observa, a grande maioria das respostas dos sujeitos de pesquisa aponta no sentido de viabilizar o cliente como fonte geradora de conhecimento a partir de suas próprias sugestões, entendendo que a produção de bens ou serviços tem uma direção específica – o foco no cliente.

De acordo com a fala dos sujeitos pesquisados é possível se evidenciar a contribuição que representa o cliente para a empresa, tornando-o uma fonte inestimável de geração de conhecimento.

*“Quando ele chega com uma dúvida, uma idéia ou qualquer reclamação, a gente sempre procura tirar algum proveito daquilo [...]. Na realidade, as necessidades deles é que gera as fontes de conhecimento nossa”.*

*“É através do feedback dos clientes, com relação à utilização do software, que a gente tenta sempre melhorar o software para atender aquelas necessidades, ou aquele retorno que o cliente passa. E aí a gente reaplica no software”.*

*“Porque às vezes a gente está produzindo a coisa que acha que é a melhor do mundo, mas a gente percebe que o mercado não aceita. E então, a gente precisa entender o que o cliente está dizendo e adaptar essa vontade ao nosso produto”.*

No momento em que o pesquisador utiliza os discursos dos sujeitos de pesquisa, reforçando os dados coletados nas variáveis levantadas, são desvendadas informações que colaboram com a teoria estudada e que serviram de base para os achados de pesquisa. No conteúdo da variável tratada é possível se concluir que os clientes são o começo, o meio e o fim do processamento de

informações que a empresa precisa considerar como fonte de geração de conhecimento.

Para contextualizar o processo de gestão do conhecimento que defina o sentido de utilidade do conhecimento foi formulada uma questão que procura investigar quem são os maiores beneficiados pelos conhecimentos gerados por uma incubadora tecnológica, visando confirmar quem mais se utiliza desse conhecimento gerado.

Conforme os relatos de pesquisa, 38,1% dos entrevistados consideraram que as empresas (incubadas e associadas) são as maiores beneficiadas pelo conhecimento da incubadora. No entanto, também foi destacado o benefício que o conhecimento gerado pela incubadora repercute para a população (28,6%) e para o público em geral (14,3%). Outras afirmações de menos peso, mas de semelhança no conteúdo, foram apontadas como prováveis beneficiários do conhecimento gerado pela incubadora, tais como: as empresas que se situam em torno do Parque Tecnológico e todos os clientes.

Para finalizar este conjunto de variáveis que estuda o processo de geração de conhecimento procurou-se investigar o nível de participação dos sujeitos de pesquisa. Quando argüida sobre sua participação durante as reuniões, a grande maioria dos entrevistados afirmou que participa e dá sugestões nas reuniões com outros participantes da incubadora (9,5%).

Um indicador importante do processo de gestão de conhecimento na incubadora de empresa foi confirmado na visão dos sujeitos pesquisados – o cliente. Conforme os achados de pesquisa, a equipe de trabalho nesse processo de geração de conhecimento deve desenvolver produtos e projetos com base nas trocas de experiências, de idéias e de informações, onde o cliente precisa ser considerado o foco central.

Com o intuito de destacar os processos cognitivos que suportam o estudo do engajamento organizacional dos indivíduos, a estrutura do instrumento de coleta de dados foi dividida em nove unidades: liderança, inteligência, criatividade, socialização, competência, motivação, experiência, habilidade e aprendizagem. Para não se tornar repetitiva, as questões que abordam a capacidade foram distribuídas de forma fragmentada no conteúdo das diversas unidades. A seguir serão estudadas as variáveis que caracterizam os processos cognitivos.

### 5.2.5 Liderança

O conjunto de variáveis que descreve a questão da liderança foi o primeiro a ser destacado no estudo dentro dos processos cognitivos individuais, como forma de evidenciar a necessidade de inter-relação entre os colaboradores no processo de engajamento organizacional dos indivíduos. Dessa forma, o conjunto de variáveis sobre liderança foi pesquisado como forma de integrar os processos cognitivos que ancoram o presente trabalho, com base nos seguintes indicadores: percepção sobre a liderança, aceitação pelo grupo de trabalho, aceitação dos próprios erros, aceitação das críticas do grupo de trabalho e relação interpessoal.

Mediante a percepção da maioria dos entrevistados a questão da liderança é vista pelos participantes de uma incubadora tecnológica como sendo algo de fundamental importância (57,1%) para a empresa. Diversas concepções foram elaboradas no sentido de entender a liderança por meio da cooperação com a equipe, através da competência individual e até do surgimento da confiança recíproca. Os discursos dos sujeitos de pesquisa abaixo demonstram estas concepções.

*“A liderança nasce a partir da confiança. A partir do momento que você tem essa credibilidade, essa confiança, muitas vezes você não pode até entender do assunto, mas você se propõe a buscar alternativas para o problema. Aí eu acho que a questão da liderança se torna muito importante”.*

*“A liderança é fundamental, e eu te digo mais uma vez, principalmente num ramo como o de incubadora, precisamos de gente que esteja sempre brigando, sempre na frente, sempre lutando [...]. Precisamos de pessoas que sejam arriscadas e eficientes nessa questão de liderar, de buscar, de achar caminhos, de fazer com que a turma esteja sempre motivada, eu acho isso fundamental”.*

*“Principalmente, na posição que eu estou aqui [...] é bom saber lidar com as pessoas. Saber ouvir principalmente, e saber tomar as decisões que são corretas. Eu vejo mais a liderança por esse aspecto subjetivo, no sentido de cooperar: escutar muito, analisar as informações que você recebe e tomar a decisão certa”.*

Os resultados alcançados demonstram que existe no processo da liderança no ambiente de trabalho um elemento subjetivo que é capaz de integrar as relações profissionais. No momento que surge um indivíduo capaz de fazer com que as coisas aconteçam cria-se um sentido de interação em todos os aspectos que envolvem a organização. As pessoas se sentem mais capazes e confiantes em cooperar, em participar, em dar sua contribuição para que todos tenham um resultado final positivo.

Com relação à perspectiva de aceitação de sugestões, a grande maioria dos participantes do estudo (85,7%) afirmou que seu grupo de trabalho geralmente acata as sugestões oferecidas por eles. Para contextualizar essas afirmações entusiastas foram selecionadas algumas falas dos sujeitos pesquisados como forma de uma melhor compreensão da variável estudada.

*“Eu acho que é pela segurança. Então, a gente passa essa segurança [...] e geralmente minhas sugestões são acatadas pelo grupo”.*

*“Realmente eu nunca me preocupei em pensar se elas geralmente são acatadas ou não, mas, de fato, se as coisas não andam, é aquilo que lhe falei, alguém tem que liderar para fazer isso”.*

De acordo com as descrições feitas pelos sujeitos de pesquisa, observa-se que eles não têm uma preocupação fixa em querer que suas sugestões sejam acatadas pela simples demonstração de poder ou pela capacidade de resolver problemas, mas acreditam que são capazes de assumir posturas corretas diante de problemas emergentes, podendo quase sempre oferecer sugestões ponderadas que geralmente são acatadas pelos seus colegas (membros do grupo de trabalho).

A próxima variável estudada refere-se à aceitação interior por parte do sujeito de pesquisa quando constata ter cometido algum erro no desempenho do seu trabalho. Conforme os resultados da pesquisa, a grande maioria dos entrevistados afirmou não sentir nenhum constrangimento em reconhecer o seu próprio erro, aceitando sempre (71,4%) as falhas que comete no exercício do trabalho. De um modo geral esta variável apresentou um resultado muito positivo, os demais entrevistados

também se mostraram flexíveis na aceitação de seus erros, onde 19,0% dos pesquisados consideram que aceitam sempre e 9,5% reconheceram que aceitam quase sempre, mas não se perdoam pelos erros cometidos.

Com relação à variável que procura compreender se os sujeitos de pesquisa consideram construtivas as críticas feitas pelos membros do seu grupo de trabalho, 52,4% dos entrevistados disseram que consideram e 14,3% ressaltaram a necessidade do reconhecimento das críticas pelo grupo de trabalho. No entanto, 28,6% afirmaram que consideram essas críticas em parte. Cabe destacar algumas considerações feitas pelos entrevistados no que se refere à variável em evidência, desde que a crítica seja apontada para a direção certa e do modo apropriado.

*“Quem tem essa visão quando vai fazer a crítica faz no sentido de construir, de colaborar, essa é a crítica que faz sentido. Aquela crítica da inquietação injustificada, é uma coisa tão menor que simplesmente eu acho que não passa nem por avaliação. Não é uma questão de orgulho, [...]. É por não ter fundamento. [...]. E, você pode conversar com aquela pessoa de outra forma, mostrar uma outra possibilidade”.*

*“Eu considero toda sugestão, desde que seja uma sugestão de acordo com aquilo que a gente está trabalhando. Toda decisão que tenho tomado na área mercadológica aqui no Parque, eu levo ao conhecimento de todos. Porque, às vezes você se fecha [...], fecha a visão pra certas coisas, que alguém de fora possa ajudar. Então por isto eu aceito as críticas”.*

*“Sim. Às vezes você tem uma reação natural de não querer aceitar assim de pronto, mas, depois, você pára e pensa e vê que o pessoal tem razão”.*

*“Considero em termos, porque eu acho que nem toda crítica é cítrica. A gente tem de olhar a crítica como uma oportunidade de aprendizado [...]. Porque muitas vezes alguém te faz uma crítica sem fundamento e sem argumento do porquê. Então, a gente escuta..., agradece e encerra o assunto”.*

De acordo os apanhados de pesquisa, observa-se que os sujeitos pesquisados



aceitam as críticas feitas pelos demais membros do grupo, desde que sejam construtivas e que tenha conteúdo no comentário que está sendo feito. Dessa forma, será possível que todos possam crescer com a ajuda do colega por meio das trocas de experiência. A capacitação individual também pode ser construída pela assimilação dos seus próprios erros.

Ao indagar sobre como ocorre a relação profissional entre os sujeitos de pesquisa e seus parceiros (incluindo aí os colaboradores e clientes), a maioria dos sujeitos de pesquisa afirmou ter uma relação profissional excelente e amigável (38,1% em cada conceito atribuído). Entretanto, 14,3% dos pesquisados disseram se tratar de uma relação simplesmente amistosa.

Acredita-se que, no momento em que o processo da liderança é compartilhado por todos, o ambiente de trabalho se torna mais prazeroso, porque cada indivíduo vai se perceber como um parceiro e não como um concorrente. O desenvolvimento da liderança consolida a equipe porque passa a ser construída pela satisfação em ver no outro alguém que não se considera o máximo de saber. Quando são indicadas novas possibilidades para que o outro não se perca naquela tarefa que está executando existe um intercâmbio de conhecimento e um reconhecimento da inteligência interpessoal.

### 5.2.6 Inteligência

O conjunto de variáveis que caracteriza a inteligência no estudo dos processos cognitivos individuais procura descrever o modo pelo qual os indivíduos utilizam a inteligência no seu ambiente de trabalho. Dessa forma, o conjunto de variáveis que estuda a inteligência foi pesquisado por meio dos seguintes indicadores: dificuldade na execução da tarefa, execução da tarefa em parceria, execução da tarefa de forma individual, percepção do novo aprendizado e resgate de *insights* bem sucedidos.

Quando argüida sobre quais os caminhos buscados no momento em que percebe que não está conseguindo concluir determinada tarefa, grande parte dos sujeitos de pesquisa afirmou que procura ajuda de outras pessoas (47,6%). Outra resposta que teve uma representação significativa em termos de escore numérico foi

o uso da pesquisa (28,6%) para superar a dificuldade. Outras soluções consideradas pelos entrevistados, mesmo em índice bem inferior, mas integrante dos resultados, foram apontadas, tais como: a procura de ajuda externa da empresa, a transferência da tarefa para outra pessoa e, até mesmo, a iniciativa de parar aquilo que não está sendo realizado condignamente para retornar ao trabalho depois.

Como forma de identificar prováveis caminhos utilizados para que seja concluída uma determinada tarefa, os sujeitos de pesquisa demonstraram recorrer a diversos mecanismos de procura que estão relacionados ao compartilhamento de conhecimento para concluir a tarefa em que estão envolvidos. Os discursos abaixo demonstram essa alternativa como uma importante prática cotidiana.

*“Eu costumo dizer o seguinte: quando a coisa está ruim eu peço parada e saio. Tem determinadas atividades que emperram mesmo. Então, quando emperra, eu acho que tudo que você fizer dali pra frente vai prejudicar. Eu prefiro não fazer isso agora, procuro primeiro avaliar a prioridade da tarefa. Eu saio, vou tomar um café, vou conversar com alguém. Eu vou e conto o problema: olha! eu to fazendo isso..., está atrasado... E de repente numa conversa eu já volto com a solução!”*

*“Quando eu não consigo de jeito nenhum, eu peço ajuda das pessoas que realmente sabem da coisa, ou então, que tenham mais experiência do que eu. Quando eu não sei, eu admito mesmo que não sei”.*

*“Se for um entrave de conhecimento tecnológico, a gente vai buscar, vai pesquisar pra resolver aquele problema, mas tem que sair de todo jeito”.*

A variável estudada em seguida procura investigar se os sujeitos de pesquisa, ao desenvolverem uma tarefa, acreditam que terão mais êxito no trabalho de forma mais rápida se discutirem com alguém como executá-la. A grande maioria dos entrevistados acredita que sim (81%), a discussão com outro colega poderá trazer êxito de forma rápida. Cabe informar que se registrou também um sentido de cautela nessa afirmação, pois 14,3% dos entrevistados acham que nem sempre é possível se ter esse êxito rápido, e 4,8% não formou nenhuma opinião.

Para confirmar esta questão foi pedido aos entrevistados para justificar a

percepção apresentada de que a discussão com seus pares sobre os modos de execução de sua tarefa trará êxito ao trabalho de forma mais rápida. As justificativas apontadas foram reforçadas por meio de três afirmações: a resposta à solução de um problema vem de modo de mais rápido quando se discute com alguém, a equipe de trabalho ajuda de forma mais rápida e isto faz parte da prática cotidiana. Houve também quem justificasse a questão de forma ponderada, afirmando que ajuda muito, mas existem limitações; existem as idéias, mas também há dúvidas; está ligado ao tipo de trabalho e também a cada indivíduo.

Ao indagar aos sujeitos de pesquisa se eles conseguem ter mais sucesso ao desenvolver determinada tarefa sozinhos, 71,4% responderam que depende da tarefa, 23,8% disseram que não conseguem e apenas 01 entrevistado (4,8%) afirmou que prefere trabalhar sozinho. As justificativas apontadas pelos entrevistados que alcançaram maiores escores foram no sentido de que existem tarefas específicas que não podem ser divididas com outros membros da equipe (23,8%), e que é preciso ter mais conhecimento da tarefa (19,0%). Outros posicionamentos apresentaram preferência por trabalhar em equipe (19,0%) e não perder tempo (19,0%).

De acordo com os dados levantados nas variáveis acima mencionadas destacaram-se alguns discursos dos sujeitos de pesquisa, para ancorar os dados qualitativos.

*“Geralmente eu penso num esboço e já levo para alguém. Eu digo: eu tenho uma idéia e a gente senta pra conversar... em conjunto vamos montando uma estrutura toda... de onde você quer chegar e como quer chegar”.*

*“Como eu te falei antes, a minha profissão é multidisciplinar. A gente tem sempre que estar trabalhando em grupo. Porque a idéia é própria, mas na área de [...] você tem que discutir e estar sempre pensando na pessoa que vai consumir”.*

*“Porque às vezes não é bem aquilo que a gente estava fazendo. Se a gente procurar outra pessoa que entenda do assunto e nos dê uma luz, então, a gente não perde tempo e nem dinheiro”.*

*“Porque eu penso de uma forma..., e, vai que essa forma já esteja viciada? De repente você conversa com alguém que não faça parte da área de [...], e aí você me dá uma informação. Você me dá uma alternativa que eu vou trabalhar e ter mais sucesso naquilo que estou fazendo”.*

Os discursos citados foram lógicos no sentido da argumentação em torno da área específica dos entrevistados, reforçando a necessidade de um trabalho em equipe como parte das exigências da tarefa. Por esta razão alguns trechos tiveram que ser omitidos para evitar a individualização dos dados.

A maior parte dos sujeitos de pesquisa respondeu que consegue perceber nos outros membros do grupo os meios que esses companheiros utilizam para concluir uma tarefa num menor período de tempo (52,4%). Enquanto que 28,6% informaram que depende da tarefa que o companheiro de equipe está desenvolvendo e 19,0% afirmaram que não conseguem perceber os meios utilizados pelos colegas na conclusão de uma tarefa.

As argumentações dos sujeitos de pesquisa foram de que por meio da experiência é possível se perceber mais facilmente os melhores mecanismos de trabalho (23,8%). Outros responderam que conforme seja o tipo de tarefa realizada é possível se vislumbrar os meios utilizados (14,3%) e ainda perguntando ao colega de equipe como ele conseguiu (14,3%). Teve também uma parcela dos entrevistados que afirmou a necessidade de se procurar com paciência perceber como o companheiro concluiu a tarefa num menor espaço de tempo, através da observação e pela utilização de ferramentas de trabalho específicas.

A variável seguinte teve por finalidade evidenciar o resgate de lembranças ou informações bem sucedidas no passado, sendo aplicada numa determinada situação de trabalho. Neste sentido, a maioria dos entrevistados afirmou que ao desenvolver uma nova tarefa recorre sempre a uma lembrança do passado que deu certo numa determinada situação de trabalho em que foi bem sucedido (90,5%).

No entanto, quando solicitada para justificar essa afirmação dada, uma grande parte dos entrevistados afirmou que se espelha na tarefa feita anteriormente. Outros disseram que a lembrança ou a informação bem sucedida serve de suporte para repetição numa tarefa do presente. Houve também quem ressaltasse o fato de recorrer à pesquisa em arquivos da empresa e consultar livros antigos que foram

referências de época.

### 5.2.7 Criatividade

O conjunto de variáveis que estuda a criatividade dentro dos processos cognitivos individuais procura formular alguns questionamentos sobre como os eventos comuns no ambiente das incubadoras de empresas podem favorecer mecanismos que propiciam a criatividade dos colaboradores organizacionais. Para o estudo da criatividade foram incluídos os seguintes indicadores: percepção sobre a criatividade individual, acréscimo das idéias na solução de determinados problemas, características do indivíduo criativo, surgimento das idéias, visualização dos resultados, persistência no trabalho e facilidade de inovar.

A primeira pergunta elaborada neste conjunto de variáveis procurou questionar os sujeitos pesquisados em relação a sua percepção em se considerarem ou não pessoas criativas. Os resultados apontaram um percentual de 90,5% dos entrevistados respondendo enfaticamente que se consideram criativos. E a partir desta afirmativa foi indagado o porque de tal percepção, onde grande parte dos entrevistados atribuiu a tarefa que realiza à necessidade implícita do processo criativo individual, ou seja, 42,9% disseram que são criativos pelo tipo de tarefa que realizam.

Outras considerações também foram elaboradas pelos sujeitos de pesquisa, tais como: acreditam que foram adquirindo a criatividade com o tempo, demonstram ser pessoas criativas quando conseguem transformar uma conversa com outra pessoa num produto e quando conseguem enxergar a solução de um problema antes dos outros. Cabe também registrar que 28,6% dos sujeitos entrevistados apenas afirmaram ser criativos, mas não souberam responder de uma forma mais clara, o por que de se acharem indivíduos tidos como criativos.

Para melhor contextualização das diferentes percepções cabe destacar alguns discursos extraídos da pesquisa de campo.

*“Eu acho que é porque eu tive uma infância muito difícil [...]. Eu tive uma vida muito difícil [...]. Minha mãe foi a maior lição de criatividade, porque ela criou quatro*

*filhos com um salário mínimo. E todo mundo vestindo, estudando, comendo. Então, eu acho que ela foi a minha maior escola. E a gente tem de ser criativo pra se virar”.*

*“Você trabalhando nesta área [...], a pessoa tem que ser no mínimo criativa, porque se não..., como é que vai desenvolver determinado design de um produto”.*

*“A criatividade é um assunto que me interessa muito [...]. De tanto ler artigos sobre a criatividade, eu tenho essa curiosidade aguçada. Eu acho que é um dos aspectos da criatividade ... é o que leva o indivíduo a perceber e a desenvolver percepções. Porque aí vai entrar toda uma conceituação, que se eu fosse falar aqui iria para uma complexidade maior [...]. Para desenvolver percepções você vai ter que reformular alguma coisa que o cérebro tradicionalmente tende a consolidar”.*

*“Eu acho que é o exercício dos dois hemisférios do cérebro, temos que exercitar a criatividade por um lado e também a lógica do outro lado. O próprio pensamento lateral é uma técnica de você fazer uma avaliação, ou direcionar algumas percepções pra caminhos que você não tinha imaginado antes. Por exemplo, quando se faz referência a uma cadeira, todo mundo vai imaginar uma cadeira com quatro pernas. Por que não, uma de três, ou coisa desse tipo? E imaginar essa possibilidade. Na verdade é um hábito, é um hábito que eu estou desenvolvendo, estou caminhando aí pra ser mais criativo”.*

Constatou-se nos sujeitos de pesquisa uma firme percepção de que o processo subjetivo da criatividade passa pelo esforço pessoal de ler as diversas possibilidades de aproveitar do meio as oportunidades de ampliar a sua criatividade. O coletivo, nesse sentido, seria uma grande escola para o exercício da criatividade individual.

Ao questionar se os sujeitos pesquisados acreditam que as idéias que parecem surgir do nada podem acrescentar, de forma positiva, soluções para determinados problemas, um percentual expressivo de concordância foi verificado nesta questão. A grande maioria dos entrevistados reagiu de forma entusiasta, acreditando que idéias que surgem do nada, mesmo ao acaso, podem gerar solução para problemas (95,2%). As justificativas para esta afirmação foram apontadas de forma difusa, muitos responderam que essas idéias surgem normalmente em lugares tidos como

incomuns (e.g. ao tomar banho, ao jantar, por meio dos sonhos, não necessariamente no local de trabalho). Outros lembraram também que as idéias estão ao redor das pessoas, basta apenas captá-las, e as idéias surgem quando o indivíduo associa uma coisa à outra.

Para evidenciar as falas dos sujeitos pesquisados é necessário exemplificar alguns casos que reforçam a compreensão da variável estudada na percepção dos entrevistados.

*“Isso eu sempre achei interessante desde que eu fazia graduação. Eu tive um professor de elementos infinitos que relatou um fato interessante, partindo da idéia de um aluno. O aluno falou - Por que a gente não armazena energia? Aí todo mundo riu. E o professor disse: não riam. Porque antes os cabos eram de cobre e aí não podia se fazer de grande extensão porque rompia. E alguém falou - Por que a gente não faz isso com cabo de aço, que isso não vai acontecer? Na época todo mundo riu. E hoje em dia, toda parte de eletrificação é com cabo de aço. Então, o que aparentemente muitas vezes é um absurdo, não é não”.*

*“Acrescenta, acrescenta muito. Tem uma música que eu gosto muito, dos Titãs, que diz justamente isso: que as idéias estão no chão, você tropeça e encontra a solução. E isso é uma grande verdade. Numa das oficinas de criatividade que eu participei foi dito que a idéia criativa vem do absurdo, e sendo ela absurda você pode apostar que ela vai dar certo. Então eu aprendi muito isso. Quando eu tenho uma idéia, mesmo sem saber se é loucura, então eu digo: pode saber que vai dar certo”.*

*“Eu acho que a idéia criativa se manifesta no momento em que você não está dormindo, mas também não está acordado. É naquele momento inconsciente, quando você silencia o cérebro, que a idéia criativa se manifesta”.*

*“Eu precisava de uma idéia pra minha apresentação no curso de criatividade... , me veio a idéia de utilizar uma vela pra apresentar a minha profissão. Aí eu fiquei pensando. Uma vela, por que uma vela? É sim, é uma vela, uma vela é luz, luz é conhecimento. E fiz isso, não investi nem em comprar uma vela inteira, eu peguei*

*um cotoco (pedaço) de vela usada na minha casa e aí fui pra minha apresentação. Lá cheguei, apaguei as luzes, acendi a vela, fiquei segurando a vela na posição do rosto e comecei a mostrar as pessoas que a minha profissão lidava com o conhecimento, justificando detalhadamente o porque eu estava usando a vela pra mostrar o conhecimento. Por que, se a luz da vela é tênue, ela não mostra tudo? Porque se você mostrar tudo você perde o detalhe. É preciso mostrar as coisas, mas uma coisa, de cada vez”.*

*“Cada pessoa tem o seu conhecimento. Eu não gero conhecimento em ninguém; eu posso clarear apenas onde já existe uma base de conhecimento. O processo criativo é você escutar o seu silêncio, é no seu silêncio que ele se manifesta”.*

Conforme percebido nos discursos dos sujeitos de pesquisa, a criatividade pode ser entendida como um processo criativo a partir do momento em que ela surge de dentro para fora com base num estímulo gerado de fora para dentro do indivíduo.

Outro aspecto levantado na pesquisa foi sobre como fluem as idéias no momento em que os entrevistados se envolvem numa tarefa gratificante. Para 47,6% dos sujeitos pesquisados isso acontece de forma natural, 33,3% dos pesquisados responderam que se dá de forma rápida e para 14,3% ressaltaram que as idéias fluem por meio das discussões com a equipe.

Os discursos dos sujeitos de pesquisa oferecem uma visão geral desta constatação formulada.

*“Rapaz, é feito pipoca, quando você está fazendo vem tanta coisa na cabeça que você não se controla. Você acaba mudando tudo que você estava fazendo. E quando eu gosto mesmo de uma coisa que estou fazendo, eu não vejo nem a hora passar. Eu já saí daqui as onze, onze e tanto da noite... E aí eu digo pra mim mesmo - rapaz, eu vou me acabar desse jeito, eu vou pra casa! (risos)”.*

*“A idéia que agrada é a idéia que traz prazer. E a idéia que traz prazer traz também o investimento da atenção, ela provoca o investimento da atenção. Isso é uma coisa tão clara que passa a ser natural. Eu lhe dou um exemplo: a criança brincando tem um nível de atenção muito alto. Não é? E o brinquedo, enquanto mais*



*gostoso mais atrativo, vai despertar mais interesse e maior será o grau de atenção que ela vai dar ao brinquedo. Chega o ponto de você chamá-la e ela não atendê-lo. Então, fazendo uma analogia, o trabalho gratificante tem essa idéia”.*

A variável seguinte procurou investigar se no momento em que o indivíduo executa determinada tarefa é possível que ele visualize aquela tarefa já pronta, ou, ao contrário, espera concluí-la para comprovar que foi capaz de chegar a um resultado final. Para a maioria dos entrevistados (66,7%) é possível visualizar a tarefa pronta antes de concluí-la, e para alguns (33,3%) isso só é possível quando alcançam o resultado final. Os discursos abaixo mostram a segurança daqueles que afirmaram que conseguem visualizar a tarefa antes de concluí-la.

*“Eu tenho uma mania muito grande, de quando começo uma coisa, eu já estou vendo como vai ficar no final [...]”.*

*“A gente veio agora da negociação com o pessoal da rede de supermercados. O cara lá falando e eu já imaginando tudo: a gôndola montada com os produtos, a moça da degustação, a gente fechando o pedido pra Recife, fechando o contrato com cinqüentas lojas (risos). [...]. Eu tenho muito disso”.*

Quanto ao grau de persistência no trabalho que realiza, todos os entrevistados foram enfáticos ao responder que são persistentes. Para confirmar a segurança dos sujeitos de pesquisa nesta afirmação foi formulada a complementação no sentido da justificativa. Ao justificar o motivo da sua persistência no trabalho, a maioria dos entrevistados simplesmente respondeu por impulso que não desiste fácil (52,4%). Outros pesquisados informaram que a persistência é a sua maior característica e que são persistentes se for para chegar ao bom resultado.

Os discursos abaixo mostram a confiança dos sujeitos de pesquisa naquilo que perseguem.

*“Sou bastante. Se eu não fosse persistente, eu não teria chegado aonde eu cheguei”.*

*“Sou mesmo persistente, mas eu aprendi que a persistência não pode chegar na raia da imbecilidade. Então você tem sempre que estar procurando, sempre estar se perguntando se aquela persistência não está atrapalhando a produtividade e se a relação do custo-benefício não está sendo desfavorável pra você. Porque quanto mais próximo você estiver da decisão, de radicalizar a decisão, pra não entrar na faixa de custo-benefício negativo, melhor pra você”.*

*“Tem gente que fica persistindo num produto desinteressante que ninguém vai querer comprar. Aí ele é persistente, só que é um persistente burro”.*

*“Sim, sou demais. Quando eu vejo que vou ter um bom resultado com o trabalho, as coisas vão chegar a um bom resultado, eu sou persistente. Quando eu vejo que a gente vai nadando, nadando e não vai chegar a lugar nenhum, eu desisto e ainda digo: não, isso não vai levar a lugar nenhum, nós vamos partir pra outra coisa. Não que vá cruzar os braços, mas, quando eu vejo que as coisas estão demorando demais, [...] eu deixo aquilo de lado e parto pra outras coisas que me apresente resultado”.*

Cabe ressaltar que as convicções de persistência demonstradas pelos sujeitos de pesquisa também estão atreladas ao espaço de tempo gasto no trabalho. A realização do trabalho num menor espaço de tempo está inserida no contexto da persistência, para mostrar que se conseguiu alcançar o resultado final sem perder tempo demais.

A variável seguinte procurou identificar a facilidade de inovar o modo de realização das tarefas demonstradas pelos sujeitos de pesquisa. A grande maioria dos entrevistados afirmou que procura fazer algo diferente numa determinada tarefa aparentemente simples (81,0%). No entanto, quando solicitados para justificar esta afirmação a maioria dos sujeitos de pesquisa (57,1%) não conseguiu citar exemplos para validar esta posição. As respostas que mais se aproximaram da perspectiva de contextualizar a facilidade de inovar foram: sempre dar uma roupagem nova em tarefas aparentemente simples, procurar fazer algo diferente nas tarefas com o intuito de inová-las sempre e ter a certeza de que está inovando o que faz e como faz.

## 5.2.8 Socialização

O conjunto de variáveis que procura estudar o processo de socialização no ambiente das incubadoras de empresa destacou algumas características para configuração deste estudo, como: grau de socialização, trabalho em equipe, contribuição, trocas voluntárias, dinâmica do trabalho em equipe e implicações futuras.

Ao serem argüidos sobre a facilidade de trabalhar em equipe, 90,5% dos entrevistados responderam que têm facilidade. A variável seguinte procura confirmar a percepção dos entrevistados em ver no seu companheiro de equipe alguém que vai agregar valor ao seu trabalho. Neste sentido, 47,6% dos entrevistados percebe o valor do trabalho em equipe e 28,6% dos indivíduos acreditam que isso ocorre pela soma de experiência que cada um traz para o trabalho em equipe.

Apesar de pouco expressivo em termos numéricos, outros entrevistados responderam que o companheiro de equipe agrega valor ao seu trabalho quando tira as dúvidas existentes e quando encontra solução para problemas. Houve também quem fosse enfático ao afirmar que, se o companheiro de equipe não acrescentar valor ao seu trabalho, está fora da equipe.

A grande maioria dos entrevistados foi incisiva em considerar o valor do trabalho em equipe, conforme demonstram os discursos abaixo.

*“Se não for pra isso, eu prefiro que nem faça parte da minha equipe. Se não for pra somar, eu não quero ninguém na minha equipe”.*

*“Com certeza. É a questão da agregação de valor, eu acho que é um aspecto que qualquer empreendedor tem que desenvolver. Porque você vai aprender com o vigia, você vai aprender com o aluno... Então, cada aula ministrada, na verdade, mais do que o conhecimento repassado, foi uma experiência adquirida [...]”.*

*“[...] Nesse processo de aprender, de continuar re-aprendendo e desaprendendo também, é importante você limpar o cálice, ... Na metáfora chinesa da xícara, pra você tomar um chá melhor você precisa limpar a xícara pra tomar o chá novamente. Então, também, é um processo de desaprender. Tem hábitos que não são corretos e*

*você tem de esquecer isso. Mas, com certeza e em qualquer lugar, em qualquer ambiente, alguém tem alguma coisa interessante para lhe passar”.*

*“Percebo. Principalmente quando eu não estou conseguindo deslanchar numa coisa, aí eu vou, converso, e aí ele me dá uma idéia”.*

*“Consigo. E quando eu enxergo um cara desse, eu boto debaixo da minha asa logo, e já trago. Comigo tem uma coisa, quando eu conheço que o cara é bom, eu o puxo pra o meu lado, e tento dá um empurrão, pra ele ir muito mais além”.*

Referindo-se à importância do seu trabalho para os outros membros da equipe, grande parte dos entrevistados (33,3%) respondeu que isso ocorre pelo fato de estarem assumindo tarefas importantes, que a sua contribuição torna-se evidente no resultado final (28,6%) e que a postura do líder deve contribuir para todos os membros da equipe. Outros sujeitos de pesquisa foram mais ponderados ao afirmarem que a importância do seu trabalho é a mesma que todos os membros da equipe e deve-se ao fato de que todos se esforçam (batalham) pela empresa. Alguns entrevistados disseram que a contribuição ocorre quando eles chegam ao resultado final da tarefa e que ocorre pelo fato de se assumir uma postura de líder.

Quando indagados se repassam o conhecimento daquilo que sabem para o restante do grupo, 90,5% dos sujeitos pesquisados foram enfáticos ao responder que repassam seus conhecimentos ao grupo. Porém, as respostas complementares a esta questão sobre a forma de proceder ao repasse do conhecimento foram dadas de modo bastante difuso.

Para 28,6% dos entrevistados o conhecimento é repassado por meio das reuniões e 19,0% acreditam que repassam o conhecimento pela descrição das experiências na área específica. Esta questão complementar também foi respondida de modo genérico, pela afirmação de que todo o conhecimento que possui é repassado para a equipe.

A contextualização dos discursos dos sujeitos de pesquisa mostra certa conscientização da necessidade de troca de conhecimento sendo feita de modo voluntário.

*“Eu tenho que repassar, até porque, eu tenho que explicar alguns comportamentos, isso é natural. Quando eu vou explicar ao [...] ou ao [...] o que ele vai ter que falar para o [...], não que a gente esteja querendo impor determinados comportamentos. É que realmente a gente tem o conhecimento de como funciona o meio [...], e eles não têm”.*

*“Se um empresário de uma empresa incubada vai falar sobre um software, de eficiência energética por exemplo, ele vai falar uma linguagem que o entrevistador não vai entender, então eu passo meu conhecimento pra eles”.*

*“Eu vou explicar [...] pra atingir desde a pessoa mais humilde até o mais intelectual [...]. Então, eu acabo repassando o meu conhecimento pra eles”.*

*“Normalmente quando a gente se reúne em equipe [...] e a gente vai passando através das experiências que a gente tem, porque às vezes a gente tem que chegar a uma solução, mas pelas informações que eu já tenho daquele tema, eu vou e passo. Não tem aquela coisa de esconder, de ficar escondido pra que eu possa me sobressair, isso não. O trabalho é de todo mundo, o trabalho é da equipe e juntos é que vamos chegar a uma solução ou uma alternativa. Então, é através de um material, de um livro, ou de alguma experiência que tivemos naquilo, que eu vou e passo”.*

Ao identificar a dinâmica do trabalho em equipe, todos os sujeitos de pesquisa acreditam que as idéias e as soluções surgem de forma mais rápida quando se trabalha em equipe. As explicações sobre essa dinâmica foram dadas em duas categorias de respostas: isso acontece por uma ação que é discutida em equipe e isto ocorre porque os resultados são expressos mais rapidamente. Cabe destacar que alguns entrevistados apenas ressaltaram que acreditam na dinâmica do trabalho em equipe mesmo sem elaborar a justificativa para tal concepção.

A variável que busca esclarecer até que ponto os indivíduos repassam seus conhecimentos para o restante do grupo na execução de um trabalho importante, que vai refletir numa futura promoção para determinado membro da equipe, apresentou um resultado bastante claro de que alguns entrevistados acreditam que

nem sempre esse conhecimento é repassado (38,1%) e outros afirmaram que de forma alguma esse conhecimento é repassado (33,3%). Aqueles que informaram que repassam o conhecimento ao grupo (28,6%), mesmo quando repercute numa futura promoção, não formularam nenhuma opinião própria para contextualizar a afirmação.

Os sujeitos de pesquisa que foram total ou parcialmente contrários ao pensamento de que os indivíduos repassam seus conhecimentos para o restante do grupo na execução de um trabalho importante que vai refletir numa futura promoção para determinado membro da organização, quando argüidos sobre sua opinião própria a respeito do assunto informaram que os participantes da equipe retêm a informação e isto ocorre por causa da competição grupal. Dentre estes entrevistados alguns lembraram que a equipe de trabalho é que deve ser privilegiada, não apenas alguém especificamente.

As explicações das opiniões formuladas destacaram a necessidade de maturidade profissional, de compartilhamento de conhecimento e de proteção do conhecimento, no sentido de salvaguardar o equilíbrio da equipe.

*“Não, com certeza, não. E se alguém disser que é assim, eu duvido e peço pra ele me provar. Porque, eu já tive muitas experiências em vários tipos de equipe, e na verdade a equipe é difícil de funcionar. Umhas melhores, outras de uma forma quase ideal, outras não tão ideal. Mas, na hora que entra a competição, na hora que entra a possibilidade de promoção. Cada um que segure seu ‘conhecimentozinho’, e aí é justificável, é a lei da sobrevivência [...]”.*

*“[...] Pode interferir sim, porque você pode ter um determinado conhecimento que seria útil para a equipe naquela tarefa e o indivíduo segura, pensando na sua individualidade .... É muito difícil que isso não ocorra. Eu participei de uma equipe, uma só na minha vida toda que não ocorria isso”.*

*“Aí é uma questão pessoal muito grande. É um nível de consciência, que eu acho que tem a ver com a personalidade. No nosso ambiente, por mais empreendedor que se seja, você vai encontrar pessoas que resistam. Principalmente em alguns aspectos técnicos de segredo. O cara não vai passar pra ninguém. Eu*

*acho que mesmo que ele não passe ele dê a chance ... do colega aprender, ou que dê a ferramenta dele desenvolver. Isso faz parte de uma ética”.*

*“Já aconteceu na nossa empresa e sem nenhum tipo de intenção. Olha..., eu te ajudo. Eu sei que tu vais conseguir. E ele foi e conseguiu. O conhecimento em todas as situações tem que ser repassado”.*

*“Não. Se a promoção for só pra um indivíduo, esse trabalho vai ser um fracasso. Agora, se a promoção for para todos, com certeza todos vão colocar tudo o que sabe naquela tarefa (risos)”.*

A variável que trata do processo de socialização no trabalho tornou evidente que o engajamento organizacional dos indivíduos recebe influência do grau de socialização da equipe, do valor do trabalho em equipe e da consciência da importância da tarefa desempenhada. Neste sentido a troca de conhecimento voluntário agiliza a dinâmica do trabalho em equipe. No entanto deve-se reconhecer que as implicações do conhecimento sobre o futuro profissional do indivíduo podem representar uma barreira significativa no processo de socialização da equipe.

### 5.2.9 Competência

Com relação à competência o presente estudo procurou identificar a compreensão dos sujeitos de pesquisa sobre como é vista a competência desenvolvida pelos indivíduos no seu cotidiano empresarial. Neste sentido, foram elaboradas algumas variáveis para obter a percepção da competência como um processo cognitivo que faz parte dos domínios individuais. As variáveis selecionadas neste trabalho foram: demonstração de competência, competência formal, domínio de competência e solução de problemas.

A primeira variável inserida no estudo procurou investigar as situações nas quais os indivíduos podem demonstrar sua competência. Conforme os resultados verificados, a maioria dos entrevistados argumentou que o indivíduo demonstra sua competência quando mostra resultado no trabalho realizado (52,4%).

Também foi destacado pelos sujeitos de pesquisa o empenho individual no trabalho realizado (23,8%), bem como a busca de meios de resolução de problemas (23,8%) como demonstração de competência. Outras formas destacadas foram: a responsabilidade e o domínio evidenciado pelo indivíduo ao realizar o seu trabalho.

Os discursos dos sujeitos de pesquisa expõem essa postura enfatizada por eles no sentido da demonstração de competência de um indivíduo no desenvolvimento do trabalho assumido.

*“É aquela pessoa que sempre apresenta resultados, mesmo com dificuldades ou dentro das competências dela no trabalho. Por exemplo, olhando pra equipe da gente, são aquelas pessoas que normalmente estão partilhando e apresentando resultados do trabalho delas [...]”.*

*“[...] Quando não estiver trazendo problemas e sim resultados, eu acho que ela é uma pessoa competente”.*

*“É você começar e terminar uma tarefa. Eu não acredito num profissional que queira fazer três coisas ao mesmo tempo, concluindo uma e deixando duas pendentes. Então, pra mim, a competência em primeiro lugar tem que estar de mãos dadas com a responsabilidade. Porque se você é responsável cumpre prazos e só assume o que você pode dar conta”.*

A variável que investiga a competência formal foi aplicada de modo a indagar aos sujeitos de pesquisa sobre a observação de normas da empresa para a execução das tarefas. Conforme grande parte dos entrevistados, as normas e os procedimentos definidos pela empresa para execução das tarefas não são seguidos rigidamente pelos indivíduos (42,9%), ou são seguidos apenas em parte e às vezes (23,8%). No entanto, observou-se também um escore significativo no sentido da afirmação de que as normas e procedimentos são respeitados (33,3%) pelos indivíduos.

Como complemento desta variável foi solicitada aos sujeitos de pesquisa a justificativa para sua resposta. Dentre os entrevistados, grande parte afirmou que criam suas normas, bem como também disseram que quando as normas não estão



adequadas devem ser alteradas.

Dentre os discursos sobre a competência formal dos sujeitos pesquisados, muitos responderam de forma descontraída, assumindo que não estão tão preocupados com o cumprimento de normas, mas, sim, de alcançar melhores resultados.

*“Normalmente eu cumpro sim, mas nem sempre (risos). Eu sempre digo assim: as regras existem para serem quebradas. Eu não sou uma pessoa bem bitolada em regras, não”.*

*“Eu acho que a gente tem que fazer as tarefas e mostrar resultados, mas a gente não é obrigada a seguir as regras. As regras às vezes nos orientam, mas às vezes nos atrapalha [...]. Como exemplo, o horário que eventualmente a gente pode trabalhar mais vezes e mostrar resultados sem seguir aquilo ali”.*

*“Eu sou um pouco informal. A princípio a gente faz regras também, e não é por uma regra ou por uma tradição da cultura organizacional que a gente vai deixar de aproveitar, por exemplo, uma idéia [...]”.*

*“[...] Então, às vezes não é uma coisa da estrutura que a gente tem que incorporar. Se tiver um impedimento legal, e se for possível, a gente retira esse impedimento. Se não for possível, a gente tem que usar a criatividade, pra de uma forma legal estar acobertado, eticamente, agindo e contornando o problema”.*

No que tange ao domínio de uma dada competência individual, foi perguntado aos sujeitos de pesquisa se eles acreditam que a esfera de domínio de um indivíduo pode caracterizar sua área de competência. Os sujeitos de pesquisa foram enfáticos ao afirmarem que acreditam na condição de que o indivíduo poderá caracterizar sua área de competência por meio daquilo que incorpora na sua esfera de domínio (85,7%).

Para reforçar esta concepção os discursos corroboraram para a afirmação de que a caracterização da área de competência de um indivíduo é definida pelo domínio naquilo que ele faz.

*“Porque tem pessoas que demonstram deter certas competências pra determinada função, mas elas não conseguem provar essa competência”.*

*“É preciso ter domínio pra poder afirmar que é competente naquela área”.*

A variável que enfatiza a competência no sentido da solução de problemas foi estudada por meio do questionamento dos sujeitos de pesquisa sobre como eles agem na solução de um problema que não fazia parte da tarefa que eles estavam executando. Os resultados apontaram que grande parte dos entrevistados (38,1%) se envolve de forma direta para solucionar, da melhor maneira, o problema emergente, independente de ser ou não inerente a sua tarefa.

Para outros sujeitos pesquisados (28,6%) a solução surge quando eles recorrem à outra pessoa para ajudá-los ou quando buscam novos meios de resolução do problema (23,8%). Uma pequena parcela de entrevistados considerou o uso da criatividade e a paciência demonstrada pelo indivíduo na análise de um problema dentro das diversas situações do trabalho.

Estes dados serviram para entender que o modo de solucionar os problemas apontam o processo subjetivo de cada indivíduo ao demonstrar a sua competência, conforme vislumbrado pelas falas dos entrevistados.

*“Primeiro, eu procuro analisar o que está acontecendo e depois tentar mastigar bastante e mostrar pra equipe o problema, pra tentar discutir. Porque se eu mostrar o problema nu e cru, como chega, acaba assustando a equipe, e não conseguindo resolver o problema”.*

*“Se o problema é um vaso chinês, jogue no chão e quebre (risos). Se for um problema que surgiu de última hora, vamos resolver. É procurar a melhor maneira possível, procurar sem aquela estória de se isso não dê certo. Eu procuro sempre descartar essa estória de não dar certo; não é que eu trabalhe sem errar, eu trabalho com a probabilidade de acertar, então eu procuro não errar. É trabalhar com eventos [...]. O evento é a maior lição do imprevisível que pode existir, porque tudo que não pode acontecer num evento, vai e acontece, tudo, tudo, tudo”.*

*“Então, você tem que estar adestrado a trabalhar com o imprevisível, e quando acontece, você tem que procurar solucionar da melhor maneira possível. E se aquela não é a melhor maneira, pelo menos vai ser naquele momento onde por exemplo o cano d’água estourou. O que você pode utilizar pra vedar, embora, que você coloque até uma meia calça (risos)... que depois disso você não vai mais poder usar, mas você tem que fazer alguma coisa. O problema não tem hora, você tem que resolver e o quanto mais rápido possível, melhor”.*

Os relatos dos sujeitos pesquisados demonstraram a necessidade de entender a competência como um processo cognitivo individual. Para a competência ser ativada depende da liberdade de expressão; não ter amarras em forma de normas e procedimentos definidos pela empresa é condição fundamental para a expansão do domínio da competência individual. Este desejo dos entrevistados foi externalizado pela ênfase na necessidade de confiança que a empresa deve depositar em cada indivíduo, para que eles possam usar a competência no desempenho das suas tarefas.

#### 5.2.10 Motivação

O conjunto de variáveis que procura estudar o processo de motivação do indivíduo para o trabalho na incubadora de empresa focalizou alguns aspectos do desempenho no trabalho, como: motivação geral no trabalho, características motivacionais, benefícios extrínsecos e autonomia.

A primeira variável investigou a percepção dos sujeitos de pesquisa quanto a sua motivação pessoal no trabalho que realiza. De acordo com os resultados, todos os entrevistados se consideram motivados com o trabalho que executam. Quando indagados do porque se sentirem motivados, grande parte dos sujeitos de pesquisa afirmou que se deve ao fato de gostar daquilo que faz e também pelo lado financeiro do seu trabalho.

Houve também quem mencionasse o papel social advindo do exercício do seu trabalho e o desafio que seu trabalho representa. Uma parte dos pesquisados

apenas se considera motivada, mesmo não sabendo explicar exatamente o motivo central dessa motivação pessoal.

Algumas falas dos sujeitos de pesquisa podem demonstrar a percepção quanto à motivação no trabalho.

*“Eu sou muito motivado. Quando você faz o que gosta, você está sempre motivado. Por exemplo: o varredor da empresa, ele não acredita que simplesmente é o varredor, ele acha que é a pessoa responsável em tornar o ambiente mais agradável e limpo para as demais. Já o desmotivado, acha que ele é o varredor da empresa e vai morrer varredor”.*

*“Eu adoro meu trabalho. É tanto, que só de informática eu já tenho quase trinta anos”.*

*“Motivado sempre. Porque se eu não conseguir me motivar, o negócio não sai. Eu visto a camisa mesmo, eu não fico ali meia boca...”.*

Nota-se que através dos discursos dos entrevistados, a motivação está bem atrelada ao gostar do que faz, como também, à realização profissional.

Quanto às principais características de um indivíduo motivado, a satisfação no trabalho que realiza obteve o maior escore entre os dados da pesquisa (57,1%). Outra característica importante apontada pelos entrevistados foi a responsabilidade (14,3%). Também foram citadas outras características do comportamento do indivíduo motivado, tais como: fazer o trabalho com alegria (9,5%), trabalhar com amor (9,5%) e ter um bom relacionamento no trabalho (9,5%).

Esta variável que estuda as características de um indivíduo motivado será colocada em cruzamento com a variável que trata dos indicadores de engajamento (ver Tabela 5 na unidade 5.2.14).

Os discursos dos pesquisados contextualizam as considerações sobre características de um indivíduo motivado.

*“Eu diria a disposição para a execução das atividades”. O entrevistado se referiu ao fato da pessoa estar satisfeita com o que faz, só finalizando o trabalho no*

*momento que se considera plenamente satisfeito com aquilo que fez. (notas de campo).*

*“[...] Outra característica é não se preocupar com o tempo, o tempo não pode ser impedimento. A qualquer hora estar disponível, outra é não ter sono (risos), ou não ter limites como: final de semana, festas, coisas desse tipo [...]”.*

*“Eu acho que quando o trabalho está motivando, empolgando mesmo ... você vai deixando e se dando pra essa atividade ... então, você está realmente motivado”.*

Percebeu-se que, na maioria dos discursos, os sujeitos de pesquisa desenvolveram um raciocínio que liga as características motivacionais ao comportamento voluntário do indivíduo, em trabalhar com dedicação e envolvimento de forma natural e prazerosa.

Ao serem indagados se acreditam que as gratificações salariais extras no sentido da elaboração de planos de benefício levam o indivíduo a se tornar mais motivado, os entrevistados se posicionaram basicamente em três opções de entendimento. Uma parte dos pesquisados afirmou que acredita no efeito positivo dos planos de benefício financeiro que são adotados como forma de estimular a motivação no trabalho (33,3%). Em postura cautelosa, o mesmo percentual de entrevistados acreditam que nem sempre esses planos de benefícios são capazes de surtir os efeitos desejados para o aumento da motivação (33,3%). Numa postura mais incrédula, uma parte da população pesquisada afirmou que as gratificações salariais extras não levam o indivíduo a se tornar mais motivado com o trabalho que realiza (23,8%). Uma pequena parcela da consulta disse não ter opinião formada a respeito dessa questão (9,5%).

Para complementar o entendimento à questão antes formulada, foi solicitado uma justificativa aos sujeitos de pesquisa que emitiram opinião a respeito desse tema, com o intuito de obter uma melhor compreensão quanto à essência do assunto investigado. De acordo com grande parte dos pesquisados (33,3%), os benefícios salariais podem levar o indivíduo a querer sempre mais, porque tais concessões só irão atender até um determinado período; passado esse período, os indivíduos passam a exigir mais benefícios novamente.

No entanto, também, foi defendido pelos sujeitos de pesquisa (14,3%) que benefícios extras poderão fazer com que o indivíduo venha a se dedicar mais no trabalho, chegando a se sentir de fato mais motivado com o trabalho que realiza. As demais considerações apontadas a respeito dessa questão foram: existe um papel social que justifica o benefício ao desempenho individual, os benefícios são necessários para que o indivíduo possa investir em si mesmo e para dar mais conforto à família.

Dentre as concepções diferentes e/ou divergentes verbalizadas pelos sujeitos de pesquisa houve um relativo entendimento final de que o fato do indivíduo receber gratificações salariais extras poderá repercutir tanto positivamente, no sentido da dedicação ao trabalho, quanto, em alguns casos, até mesmo a gerar um certo ciclo vicioso alimentado pelo fato de querer sempre mais.

*“Poderão levar, mas, primeiramente tem de gostar daquilo que ele faz. Porque, se não gostar, nada vai fazer que ele alcance resultados melhores”.*

*“Acho que sim, até uma determinada hora. Depois não, por ele querer mais”.*

*“Não só isso, é preciso não colocar as gratificações, o dinheiro, na frente. Pela experiência que eu já vivenciei na empresa, todos aqueles que colocaram em primeiro lugar o dinheiro, as gratificações, na verdade não se sentiram motivados”.*

A variável que finaliza o conteúdo dos processos cognitivos relacionados à motivação procura identificar até que ponto o indivíduo se sente mais motivado na execução de uma tarefa à medida que ele tem mais autonomia para executá-la. Conforme os resultados da pesquisa, 90,5% dos entrevistados disseram que se sentem mais motivados quando reconhecem a autonomia no seu próprio trabalho.

Quando solicitados para apontar as razões desta percepção, grande parte dos entrevistados (42,9%) ressaltou que a liberdade traz mais segurança na execução das tarefas. Outras razões apontadas foram: o fato de poder usar a criatividade, ter mais confiança em si mesmo e por meio da autonomia poder se sentir integralmente motivado. Houve também aqueles que apenas reforçaram a importância da autonomia na tarefa como elemento que favorece a motivação, mesmo não

formulando nenhuma justificativa própria para esta afirmação.

Os discursos dos entrevistados demonstram o quanto eles acreditam na importância da autonomia para o indivíduo no desempenho de suas tarefas, como elemento crucial no aumento da confiança em si mesmo.

*“É por isso que eu me sinto integralmente motivada (risos). Porque, eu tenho muita autonomia pra trabalhar”.*

*“No momento em que a gente tem mais liberdade pra fazer as coisas, a gente fica mais seguro”.*

*“Eu acho que é uma consequência natural pra qualquer indivíduo [...]. A liberdade de ação vai estar condicionando um tempo, um prazo, mas inspira uma certa confiança e, ao mesmo tempo, um sentimento de responsabilidade maior”.*

Através dos discursos dos sujeitos pesquisados, a autonomia na execução das tarefas está muito ligada à questão da liberdade em executar as tarefas sem um maior controle por parte da direção da empresa. No entanto, também foi observado que adquirir mais autonomia, também, aumenta a responsabilidade no trabalho que cada indivíduo realiza, no tempo disponibilizado e nos prazos de entrega que cada um irá procurar obedecer.

### 5.2.11 Experiência

O conjunto de variáveis que estuda o processo cognitivo referente à experiência procura trazer a compreensão do tema por meio da percepção dos sujeitos de pesquisa de questões relacionadas a sua prática profissional. Para este assunto foram selecionados quatro tipos de variáveis: fatores que promovem a experiência, modos de execução do trabalho, treinamento informal e oportunidade de crescimento.

A primeira variável estudada questiona os sujeitos de pesquisa sobre os fatores que levam o indivíduo a obter experiência na tarefa executada. O resultado obtido da

pesquisa demonstrou que o conhecimento adquirido pelo indivíduo naquilo que executa (38,1%) e o tempo de trabalho (23,8%) foram os fatores mais considerados pelos participantes do estudo, no sentido da obtenção da experiência no trabalho. Outros fatores apontados pelos entrevistados foram: a busca contínua por soluções para problemas, o modo de execução da tarefa e um conjunto de diversos emergentes no contexto organizacional (não mencionados).

Ao justificarem suas respostas nesta questão anterior, os entrevistados acreditam que os fatores que determinam a experiência surgem no contexto do trabalho por meio dos erros e acertos, bem como, quando é encontrada a solução correta para o problema. As demais explicações apontadas pelos pesquisados como fatores relacionados à construção da experiência no ambiente de trabalho foram: o fato do indivíduo ter condição de acrescentar um novo tipo de conhecimento numa situação dominada e contar com a interação da equipe de trabalho.

Os discursos dos sujeitos de pesquisa deram ênfase à disposição dos indivíduos de adquirir conhecimento como um fator importante para estimulação do processo de construção de sua experiência.

*“Porque por melhor que você seja numa área, se você não procurar se capacitar, se você não procurar acrescentar um conhecimento novo ao que faz, você vai começar a ficar com o seu conhecimento instável. Vai chegar num determinado tempo que você era muito bom, mas pra uma realidade mais atual você estacionou. Então, o fator principal para obtenção da sua experiência é a capacitação contínua naquilo que você executa”.*

*“É fazendo mesmo, realizando as tarefas mesmo. Porque ainda que a gente não saiba, mas no momento que pede a colaboração de outro, a partir daí a gente vai adquirindo experiência. Quando cheguei na incubadora, por exemplo, muita coisa sobre empresa incubada eu não tinha conhecimento, era uma coisa nova pra mim. Então, a partir do contato com outras pessoas, nas conversas, no material que tem aqui escrito, nas informações, nos arquivos, ... eu fui adquirindo experiência, tomando pé da situação ... pesquisando mesmo, lendo artigos, pesquisando na internet o que era incubadora, ou das experiências de outras incubadoras. Isso faz com que a gente vá adquirindo experiência. É você se capacitar”.*



*“É vontade, sabendo que é capaz. Se ele não tiver vontade, ele poderá trabalhar quinhentos anos ali e ele não sai do canto. Vai ficar sempre seguindo aquele mesmo be-a-bá. Não vai agregar valor e não vai adquirir experiência. Então, a primeira coisa é ele desejar, depois de desejar, ele precisa trabalhar e fazer uma forçinha a mais pra agregar conhecimento, agregar valor”.*

*“A experiência vem do dia-a-dia. A gente está sempre aprendendo e aprende muito com os erros ainda. Seria interessante aprender com quem já errou pra facilitar um pouco mais”.*

Percebeu-se que os sujeitos de pesquisa defendem uma relação proximal entre o processo de construção da experiência profissional e o esforço do indivíduo para desenvolver capacidades por meio do trabalho realizado.

A variável seguinte procurou estudar os modos de execução do trabalho, onde foi perguntado aos entrevistados se eles iniciam a execução de uma tarefa sem ter claramente definidas todas as etapas a serem executadas. Conforme o resultado da pesquisa, 38,1% dos pesquisados disseram que não iniciam uma tarefa sem ter conhecimento das suas etapas.

Contrariamente a esta posição, 33,3% dos entrevistados se posicionam de forma positiva nesta indagação, considerando que iniciam a execução de uma tarefa sem ter claramente definidas todas as etapas a serem executadas. Uma conduta mais ponderada foi acusada por 28,6% dos integrantes do estudo, ao afirmarem que nem sempre começam uma tarefa sem terem pleno domínio das etapas que se seguirão.

As justificativas que foram dadas em torno das considerações assumidas refletiram posições variadas no sentido de aceitar ou rejeitar os modos de execução de uma tarefa mesmo sem um pleno conhecimento das suas sucessivas etapas. As posições a favor da questão formulada versaram em duas justificativas: não se pode ser perfeccionista demais, muitas vezes se trabalha pela impulsividade, e, também, devido ao prazo de entrega do trabalho às vezes é preciso agilizar o processo de trabalho. As posições contrárias à questão lembraram que é necessário analisar primeiro o que fazer, e não se pode fazer nada quando não se tem conhecimento do trabalho. Houve também uma parte significativa de entrevistados que não formulou

opinião a respeito da afirmação apresentada.

Conforme as considerações defendidas pelos sujeitos de pesquisa nem sempre é possível se fazer um procedimento sistematizado das etapas de trabalho, mas a reação natural do indivíduo é buscar a segurança naquilo que faz.

*“Eu procuro conhecer mais, descobrir mais. Até porque isso já faz parte de um processo de minha vivência diária com o que tenho que escrever, eu tenho que conhecer. Então, a gente só começa a trabalhar quando as coisas já estão bem definidas, bem divididas. Cada recurso que a gente vai utilizar, cada informação, que procure estar o mais claro possível”.*

*“Eu inicio porque às vezes não é possível vislumbrar tudo. E se você não iniciar, você tenta ser perfeccionista demais e não sai nada”.*

*“Porque às vezes acontece o seguinte, a gente tem certos trabalhos que o prazo é estourado. Embora que não esteja tudo claramente definido, eu já tenho que ir fazendo o que está definido. Então, não é que a gente tenha interesse de sempre fazer sem definir, mas é porque às vezes é necessário”.*

*“Eu prefiro me sentar, analisar e ver onde, de onde a gente deve partir. Pelo menos fazer um plano de trabalho”.*

*“Infelizmente ainda faço. Sei que o planejamento é fundamental e é interessante que procure se ajustar logo, procurar ver aonde vai chegar para evitar tantos desperdícios”.*

Na variável seguinte foi estudado o treinamento informal, onde os sujeitos de pesquisa foram indagados de que forma o intercâmbio de trabalho com os seus colegas pôde ou poderá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem. Conforme o resultado obtido, 38,1% disseram que isso se dá pelo convívio com os colegas e por meio da troca de experiência (23,8%). Outros entrevistados ressaltaram a troca de idéias e a constante contribuição da equipe.

A pesquisa pode confirmar a confiança demonstrada pelos entrevistados no

sentido de que o intercâmbio e o compartilhamento do conhecimento facilitam o engajamento entre os colaboradores organizacionais.

*“Pode e deve ser constante, porque cada pessoa tem o seu saber específico. Eu não acredito que ninguém saiba muito ou saiba pouco. Existem saberes diferentes, saberes bem distintos. Por exemplo: quando você está conversando com um empresário de eficiência energética, você acaba adquirindo conhecimentos dele que não pode lhe servir hoje, mas que vão lhe servir futuramente e é necessário que você tenha essa compreensão”.*

*“[...] Com você eu estou aprendendo aqui, porque, quando você consegue interagir com as pessoas mais, seu trabalho fica completo. Porque se a gente observar bem, é como se a gente fosse retalho de tecido, que vão se somando aos outros até virar um lençol inteiro”.*

*“O intercâmbio com os colegas é uma das principais fontes de aprendizado. Apesar de hoje haver uma fonte de conhecimento praticamente inesgotável, como é a internet, e que é uma fonte que tem vantagens e desvantagens. Na área do relacionamento pessoal quem está vizinho a você é quem realmente vai lhe escutar. E é quem você também vai escutar, que são os seus colegas”.*

*“Intercâmbio, network, rede, contato com o outro, o que ele está fazendo.... Tudo que eu consegui até hoje foi através das pessoas com quem já trabalhei e que me indicaram para outros trabalhos. Então, é fundamental esse intercâmbio diário de você ter o conhecimento. E também indicar pessoas, porque às vezes tem uma pessoa competente numa área e daqui uns dias ela vai estar trazendo outra e assim vai”.*

Quanto à oportunidade de crescimento oferecida pela organização, a grande maioria dos sujeitos de pesquisa considera que os treinamentos recebidos têm sido total ou parcialmente adequados tanto para suas necessidades profissionais como para os interesses da organização (71,4%), com alguma ênfase nos seminários em que eles participam e nos cursos de capacitação.

Os discursos dos sujeitos de pesquisa mostram uma certa segurança nesta afirmação elaborada em alto escore.

*“Eu tenho aprendido muito, principalmente nos seminários que foram oferecidos pela Fundação Parque Tecnológico e na área de agronegócio também, onde eu fiz um curso de especialização”.*

*“A gente aqui ainda tem muita necessidade de capacitação. Agora, eu procuro sempre de forma independente, de forma particular mesmo, buscar conhecimentos que agregue valor ao meu trabalho aqui dentro”.*

Pelos resultados dos dados alcançados, se observou que a experiência é analisada de forma sensata pelos sujeitos pesquisados, por meio da busca pessoal por uma melhor capacitação e conseqüentemente o desenvolvimento de capacidades individuais.

### 5.2.12 Habilidade

O conjunto de variáveis que estuda a habilidade dos indivíduos para o trabalho na incubadora de empresa focalizou alguns aspectos do desempenho no trabalho, como: função do treinamento, efeitos da habilidade, competitividade e estimativa em valor.

Ao serem indagados se o treinamento aumenta a habilidade do indivíduo para o trabalho que ele executa, todos os entrevistados responderam acreditar que sim. Quando solicitados para justificar sua afirmação os sujeitos de pesquisa consideraram que o treinamento faz parte do aprimoramento individual, serve de incentivo para a equipe de trabalho, representa uma forma organizada de trabalhar, e, finalmente, por meio do treinamento as habilidades dos indivíduos ajudam na formação de sua competência.

Houve também aqueles que apenas afirmaram considerar que a habilidade de um indivíduo é aumentada por meio do treinamento, mesmo não tendo nenhuma opinião formada como justificativa para tal afirmação. Os discursos dos sujeitos de

pesquisa foram enfáticos no sentido de reconhecer a importância do treinamento em relação ao aumento das habilidades individuais.

*“Não tenha dúvida. A gente tem incentivado muito a nossa equipe a fazer treinamento. Todo o pessoal da minha equipe [...] é especialista em [...]. Primeiro, por causa do conhecimento e, depois, pra ter a espinha dorsal do trabalho [...], fazendo todo mundo pensar dentro daquela corrente”.*

*“Desde que esse treinamento seja na área dele, que ele pratique sempre dentro de seu desempenho e de sua capacitação naquele segmento de mercado, e que ele execute seu trabalho e fique se atualizando..., aí aumenta sempre a habilidade”.*

*“Treinamento é fundamental pra aumentar a habilidade. Desde que a gente não entenda isso como um monitoramento, como um adestramento. Se você tiver a idéia do treinamento como um compartilhamento pra experiência, como uma escola de aprendizado. E que todos vão dar sua contribuição e que todos vão aprender, isso é vida, faz parte do aprimoramento do indivíduo”.*

Quanto à crença que o indivíduo que apresenta uma maior habilidade no trabalho venha a se destacar perante os demais membros da equipe, 76,2% dos sujeitos pesquisados acreditam que sim e 23,8% dos entrevistados acham que nem sempre aquele que tem maior habilidade seja destacado por seus colegas.

*“Porque se ele tem habilidade, conseqüentemente, ele vai se destacar mais. Aquele que adquiriu mais experiência, mais habilidade, com certeza vai fazer a tarefa com mais facilidade”.*

*“Se destaca, porque a habilidade é uma coisa muito transparente. Por mais que você não queira se destacar, você acaba se destacando. Porque tudo que você faz com habilidade gera algum retorno ... é uma teia crescente. Às vezes chega uma pessoa pra outra e diz: fulano vai ali fazer isso. E num instante ela faz e te ajuda muito, naturalmente. Então, você sendo uma pessoa habilidosa não tem como você vedar, é uma coisa natural. Naturalmente ela se sobrepõe”.*

*“Principalmente porque ele é mais ativo, dá mais sugestões e discute com mais segurança. Por isso aí, eu acho que ele se destaca”.*

A variável seguinte procurou investigar a percepção dos sujeitos de pesquisa para a questão de considerar ou não a habilidade individual como um diferencial competitivo para a organização. De acordo com os resultados do estudo, 95,2% dos pesquisados afirmaram acreditar que as habilidades individuais possam repercutir como um diferencial competitivo organizacional. Apenas 4,8% dos entrevistados disseram não ter opinião formada a respeito dessa questão.

Para efeito de complementação da questão anterior foi perguntado aos sujeitos de pesquisa o porque desta consideração. As respostas dadas consideraram o fato das habilidades desenvolvidas pelos colaboradores organizacionais representarem um algo mais para a organização, esse algo mais é um diferencial competitivo. Outros entrevistados lembraram que esse diferencial teria que ser tanto melhor quanto mais rápido em termos de produção. Também foi apontado que a habilidade faz com que o indivíduo possa trabalhar mais rápido, discutir os temas tratados na sua área com mais segurança, bem como se tornar um profissional mais visado no mercado por empresas concorrentes.

As falas dos sujeitos de pesquisa reforçaram a percepção de que as habilidades desenvolvidas pelos colaboradores organizacionais corroboram para o aumento da competitividade organizacional.

*“Na minha opinião sim, porque a habilidade é muito importante na execução das tarefas. Então isso conta, e faz com que seja um diferencial competitivo pra empresa”.*

*“Isso acontece muito aqui. Todos os colaboradores da gente são muito visados por empresas concorrentes, todos. Só que muitas vezes, acontece da pessoa sair daqui pra um desses convites e , muitas vezes, esse convite era pra fazer uma coisa definida (prazo estabelecido), era pra fazer aquilo e acabou. Então, ele perdeu lá e perdeu aqui. Então hoje, eles pensam duas vezes”.*

*“Porque aí, ele pode dar respostas mais rápidas ao que se é pretendido pela empresa”.*

A variável que trata da estimativa em valor da habilidade individual procurou argüir os sujeitos de pesquisa sobre a questão se o indivíduo agrega mais valor ao domínio de sua ação à proporção que ele intensifica sua agilidade e destreza naquilo que executa. Este entendimento foi aceito por todos os participantes do estudo.

Os discursos dos sujeitos de pesquisa foram enfáticos no sentido de considerar a agilidade e destreza como uma questão importante para agregação de valor ao domínio da ação desenvolvida pelo indivíduo.

*“Sim. É agregado mais valor no momento em que você tem certo domínio dentro daquela da sua área de conhecimento”*

*“Se você diz: nisso aqui eu sou hábil, então, eu domino. Eu acho que é só dessa forma que você intensifica”.*

Considera-se a habilidade como um processo cognitivo no sentido de expressar um determinado domínio a partir da subjetividade individual.

### 5.2.13 Aprendizagem

O conjunto de variáveis que estuda a aprendizagem busca compreender de que forma os indivíduos aprendem no ambiente organizacional e como esse aprendizado é incorporado e dividido com todos os participantes da organização. Para este estudo foram selecionadas as seguintes variáveis: confirmação da aprendizagem, aprendizado através do erro, resolução de problemas, aprendizagem coletiva e aprendizagem organizacional.

A primeira variável estudada aborda a confirmação da aprendizagem. Quando argüidos sobre qual o momento em que o indivíduo confirma a crença de que

realmente alcançou o aprendizado do trabalho que executa, os sujeitos de pesquisa apresentaram considerações bastante próprias, apesar de existir um certo entendimento em torno das seguintes percepções: nunca se pode ter a certeza da aprendizagem alcançada (28,6%), porque quando não se sabe é preciso aprender (23,8%). Outros acreditam que há sempre algo a se aprender (19,0%), quando o indivíduo inicia um trabalho, desenvolve e conclui uma tarefa ele aprende (19,0%), ou ainda, quando sabe passar seus conhecimentos, esse indivíduo pode acreditar que realmente alcançou o aprendizado (9,5%). Esta variável que estuda a confirmação da aprendizagem será colocada em cruzamento com a variável que trata da resolução de problemas (ver Tabela 4 na próxima unidade).

Pelos discursos dos sujeitos de pesquisa acredita-se que eles entendem o processo de aprendizagem no sentido contínuo que leva os membros a estarem sempre aprendendo, ao mesmo tempo em que se mostraram cientes de que não podem se considerar com pleno domínio em nada.

*“É exatamente no momento em que ele sente que não aprendeu (risos). Puxa, foi muito bom, mas eu não aprendi ainda. Então, ele chegou num nível em que entendeu. Até pode ser paradoxo, mas é uma verdade.... No momento em que você tem uma visão de mundo maior, você vai ter um processo de busca [...]”.*

*“[...] Quando você vai querer ter muito mais conhecimento, porque aquilo é muito interessante. Porque se não fosse assim não haveria tantos pesquisadores e curiosos, pessoas que inventam. Então, você fica encantado com a idéia, vai lê, e você vê que ainda tem muito que aprender”.*

*“Olha, eu acho que nunca (risos). Nós estamos sempre aprendendo. Eu acho que nunca você executa uma tarefa da mesma forma que você fez da última vez, sempre você vai procurar melhorar a forma como você faz sua tarefa”.*

*“Eu olho muito o modo como trabalha o pessoal da comunidade rural. O que eu noto nisso é que eles se dispõem a multiplicar aquele conhecimento. E eu estou falando disso dando como exemplo, um homem chamado Sr. Ciço, que toma conta do Projeto Nosso lar. Ele disse: olha, de galinha eu entendo, eu sei até como*



*ensinar. Eu acho que ele já dominou e está se dispondo pra multiplicar o conhecimento que ele tem. Então, ele já tem a confiança que ele já sabe”.*

Ao incluir o erro como algo que possa ser aproveitado no sentido do aprendizado individual foi questionado aos sujeitos de pesquisa se ao errar numa determinada tarefa eles aprendem algo novo. Todos os entrevistados responderam que acreditam na possibilidade de aprender por meio dos erros cometidos na realização do trabalho. Segundo os pesquisados, quando se erra numa determinada tarefa se descobre um novo caminho no sentido do que não é permitido ser feito, alguns acreditam que no erro é quando se mais aprende.

Outros lembraram que não se deve ter medo de errar, mas também se deve procurar sempre evitar o erro. Houve também quem apenas ressaltasse o aprendizado pelo erro, mesmo sem saber emitir uma explicação nesse sentido.

Foi constatado nos discursos gravados que os sujeitos de pesquisa argumentam a importância do erro no sentido de uma possível trajetória para o aprendizado.

*“Aprendo. Aprendo a não fazer daquela maneira que eu fiz. Eu acho que erro não existe, erro é uma tentativa de acerto que não deu certo. Então, você já sabe que não vale a pena ir por ali. Você tem que descobrir um novo caminho”.*

*“Aprende e não procura errar mais naquilo. Pode ser que erre em outra coisa, mas naquela ele vai pensar duas vezes antes de fazer novamente”.*

*“Aprendo sim. Porque quando você erra naquela tarefa, quando vai fazer de novo, você já procura outras formas pra não errar. Você pode até errar outra vez, mas cometer aquele erro vai ser mais difícil”.*

*“E como! Infelizmente não é a forma boa de aprender, mas quando se erra e reconhece, isso é um aprendizado fora de série que vai ser retirado. Porque com certeza não vai mais cometer aquele mesmo erro”.*

De acordo com a pesquisa, o aprendizado através do erro é refletido de forma positiva desde que o indivíduo saiba aproveitar a experiência vivenciada. Assim, o

erro não é tido como uma representação negativa pelos sujeitos pesquisados, mas pode ser algo positivo que os faz crescer em termos de aprendizagem.

Na variável que descreve como o trabalho em equipe colabora com o processo de aprendizagem no ambiente de trabalho, todos os entrevistados afirmaram acreditar no efeito da aprendizagem coletiva no trabalho. As justificativas apontadas para esta percepção foram: isso ocorre desde que os membros da equipe não escondam o que sabem, acontece por meio do conviver em grupo, onde todos aprendem, e pelo somatório de conhecimentos da equipe. Houve também quem não elaborasse uma justificativa pertinente à questão do aprendizado coletivo.

No geral, as falas dos sujeitos de pesquisa foram conscienciosas em destacar a importância do aprendizado coletivo como uma forma de integrar a equipe de trabalho.

*“O trabalho em equipe é muito bom, porque cada um está ali com uma idéia, uma sugestão, uma dúvida. Quando o cara senta e começa a discussão, tudo que era mais difícil fica fácil de aprender”.*

*“Porque quando a gente trabalha em equipe, a gente tanto aprende com o trabalho em si como também em conviver com os companheiros”.*

*“Porque todos ganham ao trabalhar em equipe, tanto os trabalhadores como a própria empresa que absorve esses conhecimentos, apreende”.*

Ao serem indagados sobre a aprendizagem organizacional, todos os entrevistados afirmaram que uma organização aprende ao aplicar novas idéias, tornando-se diferente de modo evolutivo. Para justificar esta afirmação os sujeitos de pesquisa destacaram que quando a organização busca outras alternativas para implementar seus produtos ela está tentando se tornar diferente na visão do mercado, aprendendo algo novo.

Outros pesquisados destacaram que a organização aprende para tentar se transformar e crescer, mas desde que não deixe de lado os produtos que já possui, que têm uma certa estabilidade. Parte dos entrevistados não justificou a afirmação dada nesta questão da aprendizagem organizacional.

Os discursos dos entrevistados destacaram a necessidade de mudança como um aprendizado contínuo para a organização.

*“Um exemplo disso, foi o projeto inovador do ano de 2000 [...]. Então, ele foi uma coisa nova que ajudou a dar destaque à Fundação Parque Tecnológico, porque, pra dar destaque a uma instituição igual ao parque, a gente notou que não precisava inventar um software diferente ou chip diferente”.*

*“Você tem que estar buscando novas formas até na questão social também, porque muita gente vê ou olha só a tecnologia de ponta, e não é. A gente pode ter a tecnologia social, a tecnologia apropriada, que resolve muitas vezes a questão social, a mais grave. Esse projeto do camarão que desenvolvemos, um projeto de tecnologia que era de ponta. O dessalinizador era uma tecnologia de ponta, só que ela tava criando um problema de meio ambiente. Então, com a tecnologia social que foi utilizada do dessalinizador para criar camarão, foi utilizada uma tecnologia, vamos dizer assim, menos de ponta. Apesar de não ser de ponta, não deu tanto problema que a tecnologia de ponta estava criando”.*

*“[...] Pra mim tecnologia é tecnologia, contanto que ela resolva o problema através da técnica que vai ser utilizada. Aprende sempre”.*

*“Ela tem que pegar a sua experiência e agregar essas novas idéias, pra que ela possa se destacar perante as suas concorrentes sem perder o foco dos seus objetivos já traçados”.*

De acordo com o levantamento dos achados de pesquisa, observa-se que o processo de aprendizagem é algo que não pode ser desconsiderado pela organização. Por se tratar de uma consequência organizacional de ampla repercussão, tudo aquilo que é vivenciado pelos participantes organizacionais, por meio de suas capacidades, conduz ao ajustamento ou afastamento do binômio indivíduo-organização.

Os processos cognitivos individuais (liderança, inteligência, criatividade, socialização, competência, motivação, experiências, habilidades e aprendizagem)

são desenvolvidos por meio do conhecimento que define as capacidades dos indivíduos para o desempenho de seus papéis no contexto organizacional. O indivíduo e a organização se tornam aprendizes no grande processo de geração do conhecimento na organização. O engajamento organizacional dos indivíduos, portanto, é produto natural dos processos gerados no cotidiano organizacional.

#### 5.2.14 Engajamento Organizacional dos Indivíduos

O conjunto de variáveis que trata do engajamento organizacional dos indivíduos busca a compreensão de conceitos referentes ao tema, na percepção dos sujeitos de pesquisa, como forma de evidenciar o processo de engajamento do indivíduo em relação ao universo das atividades organizacionais. Neste conjunto de variáveis foram incluídos: a relação indivíduo-organização, a resolução de problemas, as formas de engajamento, os requisitos necessários ao engajamento e os indicadores de engajamento.

A primeira variável estudada questiona os sujeitos de pesquisa sobre a relação indivíduo-organização. Quando argüidos se o engajamento do indivíduo em relação ao seu trabalho surge por meio da transparência do relacionamento indivíduo-organização, a grande maioria dos entrevistados (90,5%) respondeu acreditar que sim. Por meio de um relacionamento equilibrado entre o indivíduo e a organização surge o engajamento do indivíduo em relação ao trabalho que executa na organização a que pertence. Apenas 9,5% dos entrevistados responderam que nem sempre isto pode acontecer.

Para melhor compreensão da pergunta anterior foi solicitado aos participantes do estudo que justificassem a resposta dada. As justificativas apontadas por grande parte dos entrevistados (42,9%) foram que esse relacionamento faz com que o indivíduo participe de todas as etapas do projeto de trabalho, bem como passe a entender como a empresa age (33,3%).

Outras justificativas também dadas nesta consideração de que o engajamento organizacional do indivíduo surge por meio da transparência no relacionamento indivíduo-organização foram: é assim que a organização entende o indivíduo como

um ser integral, e pela formação acadêmica do indivíduo esse relacionamento tornar-se mais consistente. Houve também quem não formulou uma justificativa própria.

Com o intuito de se aprofundar mais no assunto em destaque os discursos coletados dos sujeitos de pesquisa apresentaram informações bastante pertinentes à questão da relação indivíduo-organização com vista ao engajamento organizacional dos indivíduos.

*“Porque primeiro ele tem que conhecer tudo que a empresa tem, ou seja, tudo que a empresa presta. Até para que ele possa formar uma opinião sobre isso. Que ele possa apontar sugestões pra empresa, possa entender os procedimentos como a empresa age e qual o papel que a empresa tem perante a sociedade”.*

*“Sem dúvida. Se eles participam de todo o processo das etapas do projeto, eles fazem parte do projeto. Então, é uma coisa interessante [...]. Porque todos os funcionários têm que participar, mas todo mundo tem que saber o que está acontecendo. Eu sempre digo isso: isso aqui é de vocês, não é meu, não [...]. Vocês têm que fazer força para que isso seja de vocês”.*

*“Exato. Todos têm que participar e entender o que é a empresa. Porque se você não entende a empresa, a empresa não lhe entende. Você não sabe os objetivos dela e, muito menos, ela vai saber os seus”.*

*“Tem a haver com a cultura organizacional, naturalmente. Acho que as empresas que buscam essa aproximação e dão essa liberdade, de certa forma, elas estão exercendo essa prática da inovação. De fazer até que aquela idéia absurda do empregado seja aproveitada [...]”.*

*“[...] O indivíduo tem que ser visto como um ser integral, ele tem família, ele tem uma cultura, ele tem uma língua, entende! Ele não é um funcionário. Chamar gente de recursos humanos, chamar de recurso, isso é um absurdo! Gente não é recurso, gente é gente. O engajamento surge, sim, desse relacionamento transparente”.*

Os escores encontrados referentes à resolução de problemas apontaram para a afirmação de que o diálogo é significativo para o engajamento organizacional dos indivíduos. Todos os participantes apresentaram considerações que levam à atribuição de importância para o diálogo como forma de permitir que o indivíduo esteja engajado na resolução de problemas da organização.

A maior parte dos entrevistados (38,1%) afirmou que, se não existir o diálogo entre a organização e os indivíduos, eles não se engajam na busca de resolução de problemas. Existirá apenas uma relação econômica entre eles. Um percentual representativo dos entrevistados ressaltou que o diálogo é necessário como estímulo na participação (19,0%), quando não existe diálogo entre a empresa e os seus colaboradores há uma baixa motivação (19,0%).

Esta variável que estuda a resolução de problema no contexto do engajamento organizacional dos indivíduos pode ser bem entendida por meio do cruzamento com a variável que estuda a confirmação da aprendizagem, já visto na unidade anterior, agora apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Confirmação da aprendizagem e Resolução de Problemas

Confirmação da Aprendizagem	Resolução de Problemas						%
	Fazem o papel de robô	Tem que haver participação	É uma relação econômica	Baixa motivação	Não se envolve com os objetivos	Gera conflito interno	
Quando sabe passar seus conhecimentos	4,8					4,8	9,5
Quando não sabe de nada		14,3	4,8		4,8		23,8
Quando inicia, desenvolve e conclui a tarefa			9,5	9,5			19,0
Está sempre aprendendo		4,8	9,5	4,8			19,0
Nunca			14,3	4,8	4,8	4,8	28,6
<b>%</b>	<b>4,8</b>	<b>19,0</b>	<b>38,1</b>	<b>19,0</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>100,0</b>

Segundo alguns entrevistados, na resolução de problemas o indivíduo precisa se envolver integralmente nos objetivos da empresa, do contrário ele não se engaja (9,5%), desempenhando o trabalho numa conduta automatizada (4,8%), e a falta de diálogo poderá promover a geração de conflitos (9,5%).

Os argumentos dos sujeitos de pesquisa foram unânimes em considerar a

importância do diálogo do indivíduo e a organização na busca de resolução de problemas.

*“Se não tem diálogo é feito um contrato entre as partes interessadas, mas o indivíduo apenas presta seu serviço e a empresa paga por essa ação”.* (notas de campo)

*“Eles fazem apenas o papel de robô”.* (notas de campo)

A variável seguinte estudou a forma pela qual surge o engajamento organizacional dos indivíduos. Os sujeitos de pesquisa foram argüidos sobre quanto há consideração de poder, se verificar o engajamento natural do indivíduo em direção à organização em que trabalha, a partir de uma relação bem definida entre indivíduo e organização. Nesse sentido, como fruto dessa relação equilibrada entre indivíduo-organização, a grande maioria dos entrevistados (85,7%) considerou que um relacionamento naturalmente construído pode ser verificado. Apenas 14,3% dos pesquisados não formularam opinião a respeito da questão tratada.

As explicações para esta questão anteriormente tratada ressaltaram os seguintes pontos: é fundamental a relação bem definida entre o indivíduo e a organização, quando há um acordo sincero entre o trabalhador e a empresa, a relação entre eles é natural, onde existe confiança existe sinceridade e quando o indivíduo confia absorve tudo com mais facilidade. Houve também quem não explicou a justificativa da resposta dada.

No geral, os sujeitos de pesquisa foram conscienciosos em destacar o surgimento natural do engajamento organizacional dos indivíduos com base na clareza dessa relação.

*“Se ele já tem consciência de tudo o que empresa quer, o que deve ser feito pra alcançar os objetivos. Então, fica muito mais fácil dele se engajar, se superar em termos de capacidades, e até fazendo mais no trabalho”.*

*“Surge. Até porque, é um grande problema hoje. As empresas não fazem acordos de forma clara de relacionamento com seus funcionários. Às vezes colocam*

*umas coisas que, na verdade, não vão ser aquilo ali..., entendeu”.*

*“Surge de forma natural e crescente. Sempre isso vai crescendo e de forma natural. Porque a confiança vai começar a transparecer em todas as situações. Então, realmente ela se torna natural”.*

Quando indagados se altos salários são requisitos necessários para o engajamento do indivíduo, 42,9% dos entrevistados responderam que nem sempre os recursos financeiros conduzem ao engajamento e 14,3% descartaram totalmente a possibilidade de altos benefícios e vantagens salariais como requisitos necessários ao engajamento organizacional dos indivíduos. Entretanto, 38,1% dos sujeitos de pesquisa ressaltaram o efeito dos benefícios salariais no engajamento dos indivíduos em relação à organização a que pertencem.

Quando justificaram seus posicionamentos, os sujeitos de pesquisa que se posicionam total ou parcialmente contrários ao uso de benefícios salariais como requisitos necessários ao engajamento lembraram que esta questão é algo relativo; em alguns casos as vantagens financeiras podem até prejudicar o desempenho do trabalhador por gerar um ciclo vicioso; esses intitulados benefícios apenas acarretam em melhores condições de trabalho e melhoram o padrão de vida das pessoas. Os sujeitos de pesquisa que defenderam a importância dos benefícios salariais apenas justificaram que estes vão ajudar no engajamento dos indivíduos no trabalho que executam.

Os entrevistados defenderam as vantagens extrínsecas advindas dos altos ganhos salariais que de certa forma ajudam no envolvimento do indivíduo no trabalho que executa, mas houve um relativo entendimento de que isto não garante o engajamento organizacional dos indivíduos.

*“Pode ser até que ajude, mas não é o bastante. Existem outras coisas escondidas na mente do indivíduo que a gente não entende, que a empresa precisa descobrir pra tornar essa pessoa numa parceira. Eu acho que é por aí”.*

*“São importantes, mas não são essenciais. O essencial mesmo é a consciência do indivíduo, que a partir do momento em que ele está inserido naquela empresa,*



*ele faz parte dela”.*

*“Não necessariamente altos salários. Se você está bem na função que exerce e, aquilo que você faz é coerente com o salário [...]. Eu até acho que altos salários estragam um pouco”.*

*“Não só. É necessário existir uma condição pra se trabalhar, sem maiores preocupações [...]. O equilíbrio financeiro é muito importante, mas, não somente ele”.*

Com base nos resultados da pesquisa, acredita-se que para o trabalhador se engajar com a organização de que faz parte é necessário se observar uma série de medidas que a empresa deve tomar, mas sempre por meio do bom relacionamento com seus colaboradores. Desse bom relacionamento vai surgindo uma confiança maior por parte de todos os atores envolvidos, e dessa confiança são externalizados conceitos, opiniões, dúvidas, idéias, e demais fatores que conduzirão a um nível maior de engajamento, transformando os trabalhadores em colaboradores, como verdadeiros parceiros.

A última variável incorporada no trabalho foi uma questão que indaga sobre os principais indicadores que demonstram que o indivíduo está realmente engajado com a organização. A maior parte dos entrevistados respondeu que os principais indicadores de engajamento do indivíduo são: o bom relacionamento do indivíduo com seus colegas e com os clientes (28,6%) e o compromisso com a missão da empresa (28,6%).

Outros participantes do estudo ressaltaram a vontade do indivíduo de ver a empresa ter êxito (14,3%) e buscar alternativas para resolução de problemas organizacionais (14,3%). Os escores que receberam menor valor destacaram a percepção do indivíduo em ter a empresa como patrimônio dele mesmo (4,8%), em se preocupar com o cliente (4,8%) e em ajudar o colega de trabalho (4,8%).

Esta variável que estuda os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos pode ser bem entendida por meio do cruzamento com a variável que estuda as características de um indivíduo motivado, já visto na unidade 5.2.10 (Motivação), conforme o que apresenta a Tabela 5.

Tabela 5: Indicadores de engajamento e Categoria administrativa

Indicadores de Engajamento	Características Motivacionais					%
	Fazer a tarefa com alegria	Satisfação no trabalho	Trabalha com amor	Responsabilidade	Bom relacionamento	
Quando busca alternativas	4,8	9,5				14,3
Vontade de vê a empresa dá certo		9,5			4,8	14,3
Bom relacionamento com colegas e clientes	4,8	14,3	4,8	4,8		28,6
Compromisso com a missão da empresa		14,3	4,8	4,8	4,8	28,6
Considera a empresa como seu patrimônio				4,8		4,8
Quando ajuda o colega		4,8				4,8
Preocupação com o cliente		4,8				4,8
<b>%</b>	<b>9,5</b>	<b>57,1</b>	<b>9,5</b>	<b>14,3</b>	<b>9,5</b>	<b>100,0</b>

Os discursos dos sujeitos de pesquisa enfatizaram pontos de estabilidade na relação indivíduo-organização dentro dos indicadores de engajamento.

*“É quando ele está realmente aberto pra qualquer situação que se apresenta. Tanto nas necessidades boas, de aumento de produção, melhoria de qualidade, como também naquela época de corte, onde precisa cortar isso ou aquilo. Então, quando acontece isso, a relação do indivíduo com a empresa está boa, isso acontece naturalmente, sem ser na marra [...]”*

*“[...] Quando se procura entrar num entendimento, as pessoas vão procurando se ajustar naquelas situações novas que vão surgindo. Então, isso é a demonstração que estão vestindo a camisa, que estão engajados, que realmente a empresa é uma empresa do todo. Ela não é apenas a empresa de uma pessoa, do presidente, é a empresa de um grupo. Ela é realmente de todos que a fazem”.*

*“Quando ele está sempre preocupado em saber se o produto saiu com a qualidade que precisava. Se o cliente gostou do trabalho [...] Quando está preocupado em saber o que pode fazer para melhorar no trabalho.”.*

*“Pra mim, o principal indicador, é considerar a empresa como dele, mesmo sem ser. E procurar fazer o seu trabalho de qualquer forma para atingir os objetivos.*

*Porque, se ele não está engajado com a empresa, ele vai lá simplesmente, dá o ponto e vai embora”.*

*“Com a participação, mas, a participação mesmo [...]. Ele tem que estar preocupado com o que está acontecendo, dando sugestões, dando opinião, criticando, buscando alternativas para melhorar [...]. Aí, realmente, ele está engajado”.*

*“A motivação dele. Porque, quando ele está motivado, ele veste a camisa da instituição e a disponibilidade dele em participar, em querer descobrir as coisas, em mexer, em está acontecendo isso e porque está. Ou seja, se eu posso ajudar?[...]. É ele realmente querer participar”.*

*“Eu acho que, primeiro, é o interesse pelo trabalho, a vontade dele dar certo, ter a vontade que a empresa dê certo [...]. E pensar na empresa como uma extensão dele, e não ver que ali é apenas aonde eu ganho meu dinheiro. Então, dessa forma, eu acho que ele está engajado”.*

Conforme os relatos dos entrevistados, isso só é possível, no momento em que ele está sempre preocupado com a qualidade do produto que desenvolve, se o cliente ficou satisfeito ao adquirir seu produto, dando sugestões para o bom desempenho da empresa, se ajustando às fases (boas ou más) que a empresa passa, entre outros fatores que o fazem sentir-se engajado com a empresa da qual faz parte.

O conceito de engajamento organizacional foi visto pelos sujeitos de pesquisa como algo que deve estar atrelado à participação, ou seja, quanto mais o indivíduo se torna participativo na empresa em que trabalha, mais ele vai se tornar engajado com tudo que acontece no seu cotidiano organizacional.

Para efeito de síntese a seguir serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica do conhecimento surgiu como importante apanágio para descortinar diversos processos intrínsecos que justificam o cotidiano do indivíduo no contexto do seu desempenho no trabalho. As inquietações dos pesquisadores de diferentes áreas (e.g. engenharia de produção, ergonomia, administração e psicologia) contribuíram para o avanço da área de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, para o fomento de uma consistente base conceitual no estudo do engajamento organizacional dos indivíduos.

O presente trabalho teve como objetivo estudar os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos dentro da perspectiva da gestão do conhecimento, onde foi possível caracterizar a percepção dos indivíduos sobre a gestão do trabalho. Aqui foi estudado um conjunto de conceitos relacionados ao tema engajamento organizacional, fundamentando-se na literatura que trata o processo de gestão do conhecimento e na investigação prática da pesquisa de campo, como forma de analisar o conteúdo teórico-prático levantado.

Esta investigação tomou como marco de orientação os processos cognitivos individuais para questionar o desempenho de papéis no cenário de uma organização baseada em conhecimento. Como ambiente selecionado para a pesquisa, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – Incubadora de Empresa de Campina Grande, apresentou-se como um universo capaz de indicar os sujeitos de pesquisa para externalização de conceitos e experiências coletados no estudo apresentado (e.g. empresários incubados, empresários associados, diretores e funcionários com cargos de confiança), contribuindo substancialmente para o enriquecimento final desse trabalho de tese.

Mediante a pesquisa desenvolvida, os indicadores do engajamento organizacional dos indivíduos estudados com base nos processos cognitivos relacionados à gestão do conhecimento, na dimensão organizacional dos indivíduos e seus papéis, foram indicados e descritos da seguinte forma:

**Capacidade** – À medida que os modelos mentais dos indivíduos são explicitados e ativamente exercitados a base cognitiva da capacidade destes profissionais se expande.

**Liderança** – Processo cognitivo individual no qual o papel do líder é exercido com base na sua capacidade mental de agregar valor à capacidade de integração social.

**Inteligência** – O desenvolvimento do processo intelectual dá origem às formas puramente humanas de inteligência, de modo prático e de modo abstrato. A criação destas formas caracteristicamente humanas de comportamento produz o intelecto e constitui a base do trabalho produtivo.

**Criatividade** – Processo que vai surgindo do inconsciente do indivíduo no momento em que ele vai desenvolvendo seu intelecto na busca por um determinado objetivo pessoal.

**Socialização** – Acontece no espaço interior por meio do qual o indivíduo reconhece-se enquanto ser. A descrição deste espaço pode ser entendida como um processo cognitivo individual capaz de consolidar o bem estar interior.

**Competência** – Condição básica de um indivíduo, que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou *performance* superior num trabalho ou situação, refletindo o processo que conduz ao seu campo de saber.

**Motivação** – Processo intrínseco construído pela subjetividade individual, dependente do significado que cada indivíduo atribui a uma dada atividade, podendo ser construído a partir das justificações que validam a necessidade de ação.

**Experiência** – Agregados de conhecimentos específicos, individual ou coletivo, que constituem aquisições vantajosas acumuladas por um indivíduo ou uma equipe de trabalho, representando um processo singular no qual o indivíduo tem um encontro com um fato, situação ou tarefa que lhe é externo, porém habitual.

**Habilidade** – Processo de transformar o conhecimento em ação, resultando no desempenho esperado do indivíduo, que vai além do pensamento puro ou abstrato para a compreensão sobre aquilo que é aplicado.

**Aprendizagem** – Processo pelo qual o indivíduo toma conhecimento de algo, retendo esse conhecimento na memória em consequência de um estudo, observação ou experiência.

O estudo destacou os indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos por se tratar de um constructo que contribui para o resultado final dos produtos gerados e a própria estabilidade de qualquer organização. O engajamento do indivíduo em relação à organização a que pertence é importante pelo fato de definir

o elo entre o colaborador e sua organização de trabalho, onde o desempenho de papéis individuais representa a operacionalização fragmentada da missão definida pela organização.

Os processos cognitivos dos colaboradores organizacionais apontam os caminhos para criação do elo indivíduo-organização. É a partir desse elo que nasce o engajamento organizacional dos indivíduos. Uma vez integrados com os propósitos da organização os colaboradores organizacionais têm mais facilidade de manter contatos estratégicos com os clientes-preferenciais.

A abordagem quanti-qualitativa utilizada neste estudo foi crucial para se conseguir responder a uma série de conceitos externalizados pelos indivíduos por meio de perfis, opiniões, relatos e discussões, que trouxeram importantes contribuições aos achados do estudo. Neste trabalho observou-se que o engajamento dos indivíduos no âmbito organizacional acontece no momento em que a organização estabelece uma relação de confiança com os seus colaboradores.

As considerações a seguir pontuadas, coadunadas com a fundamentação teórica pertinente e obtidas pela análise dos resultados, são consequência das principais discussões realizadas na execução desse trabalho, e tidas indispensáveis à viabilização do engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento:

- o apoio necessário para a externalização de idéias e atitudes dos indivíduos no desempenho de seus papéis;
- a auto-regulação no trabalho quando na realização de tarefas que demandam de capacidades intrínsecas, para traduzir parte do conhecimento e da experiência individual.

Conforme as constatações da pesquisa de campo, quando um colaborador organizacional está intrinsecamente engajado com a organização ele se envolve na captação de informações essenciais e na aquisição de novos conhecimentos para fechamento de contratos importantes. O surgimento de novas idéias, para melhorar e até criar novos produtos, pode emergir naturalmente por meio da adesão voluntária dos membros das equipes de trabalho.

O modo de gerenciamento do conhecimento humano se tornou importante porque, por meio da gestão do conhecimento, o indivíduo cria e transforma tudo aquilo que vai se transformar em um produto (bens/serviços) para a organização, agregando valor a esse produto numa economia baseada em conhecimento. Nota-se que, como consequência disso, uma busca maior por parte das organizações em investigar as capacidades intelectuais e operacionais dos seus colaboradores deve ser compreendida, bem como entendida com maior esforço; relativa ênfase e primazia devem ser dadas aos ativos intangíveis da organização, em relação à gestão de pessoas.

## LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

No desenvolvimento dessa pesquisa, por se tratar de uma pesquisa-ação, que se caracteriza pela discussão polêmica em torno de um fenômeno ou objeto de estudo, dado a extensão e complexidade do assunto, consciente da impossibilidade de se explorar todos os ângulos num tempo razoavelmente determinado, a pesquisa apresenta algumas limitações, como acontece em muitas investigações. Assim destacam-se as limitações mais importantes da pesquisa:

- por se tratar de uma população altamente compromissada, o tempo de entrevista com cada sujeito de pesquisa quase sempre está condicionado ao cumprimento de uma agenda;
- o roteiro de entrevista serve de orientação para cumprimento das variáveis percorridas, mas de certa forma engessa a possibilidade de incorporação de novos fatos ou objetos de discussão;
- a grande massa de dados gerada impõe o desafio ao pesquisador de selecionar e priorizar o que transmitir.

Finalmente, deve-se salientar que, para ampliar a investigação dos indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento, alguns aspectos merecem uma discussão e estudos mais aprofundados. Portanto, com base nos resultados obtidos e decorrentes dessa investigação, recomenda-se o seguinte desdobramento para trabalhos futuros:

- explicar mais especificamente, não apenas de forma genérica, como os objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho de uma organização podem ser realmente priorizados e executados por indivíduos engajados com a missão organizacional;
- sanar o problema da descontinuidade dos processos de gestão do conhecimento, com a criação de equipes autogerenciadas, estudando o constructo do engajamento organizacional dos indivíduos no cenário das comunidades de práticas.



O estudo demonstrou claramente a necessidade de uma profunda reflexão dos dirigentes e colaboradores organizacionais, todos, enfim, que fazem parte de organizações baseadas em conhecimento, para repensar sua maneira de conduzir às ações desenvolvidas, seus processos cognitivos, seus planos, e principalmente sua forma de participação, com o objetivo de criar na organização uma cultura de participação pró-ativa que possa ajudá-la no cumprimento de sua missão.

Cabe lembrar que no presente estudo não se teve a pretensão, em nenhum momento, de esgotar possibilidades de discussões ou tirar conclusões ambiciosas. Outros estudos podem e devem ser complementares a esse, o que contribuirá para ampliar o conhecimento e enriquecer as metodologias sobre engajamento organizacional dos indivíduos, processos cognitivos individuais e gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJUB, George W. **Planejamento**: orientações estratégicas para análise da viabilidade e estruturação de incubadoras de empresas. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

ALBRECHT, K. G. **Stress and Manager**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALLEE, V. Novas Ferramentas para uma Nova Economia. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 3, abril de 2000.

ALLPORT, G. W. Attitudes in the History of Social Psychology. In: M. Jahoda e N. Warren. **Attitudes**: select readings. Middlesex. England: Penguin Books Inc, 1966.

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Poética, 1996. p. 86-116.

AMABILE, S. M. A. **Growing up creative**. Nurturing a lifetime of creativity. Nova York: Crow Publishers, 1989.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGUS, J.; PATEL, J.; HARTY, J. Knowledge management: Great concept ... but What is it? **Information Week**, March, 1998.

ARANHA, José Alberto; et al. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2002.

ARGYRIS, Chris. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: Gestão do Conhecimento: on knowledge management. Rio de Janeiro, 2001.

AYAN, J. **Aha!** 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias. São Paulo: Negócio Editora, 1998, p. 60-79.

BACON, Francis. *Récusation des doctrines philosophiques et autres opuscules*. Paris: PUF, 1987.

BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O Comportamento humano na empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

BARBOSA FILHO, Manuel. **Introdução à pesquisa**: métodos, técnicas e instrumentos. João Pessoa: União, 1997.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Lócus de controle no contexto organizacional**: um estudo sobre servidores de uma instituição pública de ensino superior. Salvador: UFBA, 1994.

BECKER, H. S. Outsiders, *Studies in the Sociology of Deviance*, with a new chapter Labelling Theory Reconsidered. Nova Iorque, The Free Press, 1973. In: HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERVIAN, Luciana Merlin. Gestão do conhecimento e mudança estratégica: estudo de caso em um centro tecnológico de Santa Catarina. **Dissertação de Mestrado**. UFSC. Florianópolis. Santa Catarina, 2001.

BICUDO, Maria Aparecida V.; ESPOSITO, Vitória Helena Cunha. **Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Unimep, p.23-46, 1994.

BOREHAM, Paul. The myth of post-fordist management: work organization in seven countries. **Management Decision**, v.30, n.6, 1992, p.100-108.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, Margarida G.A. Comprometimento Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso em uma instituição universitária. Salvador: UFPB, 1991. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal da Bahia, 1991.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, 1995, p. 344-378.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper e Row, 1978.

CALDAS, Ricardo W.; AMARAL, Carlos Alberto A. do. **Mudanças, razão das incertezas**: introdução à gestão do conhecimento. São Paulo: CLA Cultural, 2002.

CAPPELLI, P.; SINGH, H. Integrating strategic human resources and strategic management. In: Lewin, D.; Mitchell, O.; Scheffler, P. (Eds). **Research Frontiers in Industrial Relations**. Madison: Industrial Relations Research Association, 1992, p. 92-165.

CARAYANNIS, Elias; WATSON, Rudy. Measuring Intangibles: managing intangibles for tangible outcomes. In: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology – PICMET'2001. **Proceedings**. Portland, USA, 2001.

CARAYANNIS, Elias. Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: The role of knowledge management. **International Journal of Technovation**, Working Paper, 2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAULLIRAUX, Heitor M; et al. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais Ltda, 2001.

CAVALCANTI, M.; GOMES, Elizabeth. Inteligência Empresarial: Um novo modelo de gestão para a nova economia. **Revista Produção**, n. 2, maio de 2001.

CHANLAT, Jean-François et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, p.83-103, 1996.

CHARAN, Ram. **O que o Presidente da sua Empresa quer que Você saiba**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

CHEPTULIN, Alexandre. A dialética materialista: categorias e leis da dialética. **Coleção filosofia e ciência**, Cap. III. São Paulo: Biblioteca Alfa-Omega de Ciências Sociais, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CINTRA, Ana Maria M. **Determinação do Tema de Pesquisa**. Ciência da Informação. Brasília, 1982.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro, 1997.

CUSCHNIR, Luiz; MARDEGAN Jr., Elyseu. **Homens e suas máscaras: a revolução silenciosa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CUSMIR, Leonard. H. Personnel Administrators: Perception of Six Differences in

Motivation of Managers: Research-Based or Stereotyped. **International Journal of Women's Studies** 7, n.1, 1984, p. 17-23.

DAVENPORT, T. H.; De LONG, D. W.; BEERS, M. C., Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, 39, 2, 1998, p. 43–57.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working Knowledge. How Organization Manage what they Know. **Harvard Business School Press**, Boston. 1998a.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra**: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1988.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 2000.

DUCK, Jeanie D. **O monstro da mudança na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTTON, J. E.; JACKSON, S. E. Categorizing strategic issues: links to organizational action. **Academy of Management Review**. n. 12, 1987, p. 76-90.

ECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade – descobrindo e encorajando**: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. Campinas: Editora Psy, 1998.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S.; **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAZENDA, Ivani et al. **Novos Enfoques da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez, 1992, p.85-93.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1969.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Introdução ao estudo da consciência**.

Curitiba: Gênese, 1998.

FISCHER, R. A construção do modelo competitivo em gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. **Tese de Doutorado**. Faculdade de economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, Simon. **O profissionalista**. São Paulo: Futura, 2001.

GALVÃO, Marcelo. **Criativa Mente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GARAVELLI, A. C.; GORGOGNONE, M.; SCOZZI, B. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. **Technovation**. v. 22. issue 5, May, 2002, p. 269-279.

GARDNER, H. **Leading Minds**: an anatomy of leadership. Nova York: Basic Books, 1995.

GHERMAN, E. M. **Stress and the Bottom Line**. New York: Amacom, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, 1995, p. 20-29.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GUÉRIN, F. et al. **Comprendre le travail pour le transformer**: la pratique de la ergonomie. Montrouge: Anact, 1991.

HALL, R. **Excelência na Manufatura**. São Paulo: Iman, 1989.

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

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo:

McGraw-Hill, 1992.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for knowledge management? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, 1999, p. 106–116.

HARRISON, B.; KELLEY, M.; GANT, J. Innovative Firm Behavior and Local Milieu: Exploring the Intersection of Agglomeration, Firm Effects, Industrial Organization, and Technological Change. **Economic Geography**. v. 72, n. 3, 1996.

HOPE, Jeremy; HOPE, Tony. **Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

HOUSE, Robert J. ; WIGDOR, Lawrence A. Herzberg's dual-factor Theory of Job and Motivation. **Personnel Psychology Review**, v.20, n. 4, 1967.

HUANG, W. et al. Effects of group support system and task type on social influences in small groups. **IEEE Transactions on System, Man and Cybernetics**. 27, 1997, p. 578–587.

HUBER, G. Organizational Learning: A guide for executive in technology-critical organizations. **International Journal of Technology Management**, 1996, p. 821-832.

HUBER, George P. **Managerial Decision Making**. Glenview: Scott, Foresman, 1980.

JACKSON, C. Process to product - Creating tools for knowledge management. **Conference in Lisbon**, Portugal. 1999.

JUCIUS, Michael J; SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração: elementos de ação administrativa**. São Paulo: Atlas, 1981, p. 478-482.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. **From Status to Contribution: some organizational implications of the changing basis for pay**. Personnel, 1987, p. 12-37.

KAO, J. **Jamming: the art and discipline of business creativity**. New York: Harper Collins, 1996.

KARP, P. D; CHAUDHRI, V. K.; PALEY, S. M. A collaborative environment for authoring large knowledge bases. **Journal of Intelligent Information Systems**. v. 13, n. 3, 1999, p. 155–194.

KATZ, Daniel; KAHN, L. Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978, p.199-230.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 5, 1974, p. 90-102.

KENNEY, M; FLORIDA, R. Beyond Mass Production: production and the labor process in Japan. **Politics and Society**. n. 16, 1988.

KLEIN, David A . **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 128.

KOTLER, Clara. Desenvolvimento da criatividade e construção do conhecimento: dois processos recíprocos e simultâneos?. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Educação, Universidade Federal do Paraná, 1996.

KOTTER, J. P. Force for change: how leadership differs from management. Nova York. **Harvard Business Review**. Maio-Junho, 1990.

LAPIERRE, L. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira.

LAWLER, E. E. **Pay and organization development**. California: Addison-Wesley, 1991.

LEVERING, Robert. Lucros Recordes. **Revista Empreendedor**. n. 57, 1999, p. 36-37.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do *ciberspaço*. São Paulo: Loyola, 1998.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.

LÉVY-LEBOYER, C. **Psychologie des organizations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

LODI, João Bosco. **A entrevista**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 1991, p.33-36.

LYLES, M. A.; SCHWENK, C. R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, v.29, n.2, 1992, p.155-174.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU, 1996, p. 45-52.



LUFT, Celso P. **Dicionário Luft**. São Paulo: Scipione, 1991.

MACCOBY, M. Motivating technical people. **Research Management**. USA, p. 42-43, Jan/Feb. 1988.

MACKINNON, D. W. **In search of human effectiveness**: identifying and developing creativity. Buffalo: Creative Education Foundation, 1978.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im) possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência Participativa**: como obter cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Telebrás, 1979.

MATURANA, H. R., VARELA, F. J. **Autopoiesis and cognition**: the realization of the living. Dordrecht: Reidel, 1980.

MATURANA, H; VARELA F. **Autopoiesis and Cognitions**: the realization of the living. Dordrecht: D. Reidel, 1980. In: Klein, David A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. São Paulo: Psy II, 1995.

MAXWELL, John C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. São Paulo: Mundo Cristão, 2001.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.

McCALL, G. J.; SIMMONS, J. L. Issues in Participant Observation, a Text and Reader. Massachusetts, Addison-WESLEY Publishing Company, 1969. In: HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.

McCLELLAND, David C.; et al. **The Achievement Motive**. New York, Appleton-Century-Crofts, 1953. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MEDEIROS, João B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas, 1991.

MEDEIROS, José Adelino et al. **Pólos, parques e incubadoras**: a busca da modernização e competitividade. Brasília: CNPq, IBICT, SENAI, 1992.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**. v.10, n.1, São Carlos, abr. 2003.

MILLER, D. R. The study of social relations: situation, identity, and social interaction. In: S. Koch (Org.) **Psychology**: a study of a science, vol. 5, Nova York: McGraw-Hill, 1963.

MILLER, G. A. **The magic number seven, plus or minus two**: some limits on our capacity for processing information. Chicago: The Psychology Review, 1981.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 16-27.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MONTMOLIN, Maurice de. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Peaget, 1990.

MORAIS, E. F.C et al. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Brasília: Pni, 2001.

MOREAU, Pierre-François. **Spinoza**: L'expérience et l'éternité. Paris: PUF, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee Organization Linkages**: Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press, 1982.

MUNDIM, Ana Paula Freitas et al. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**. v. 9 n.1, São Carlos, abr. 2002.

NAISBITT, John. **Megatendências, Ásia**: oito megatendências asiáticas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NASCIMENTO, João Agnaldo; MELO, Ana Cláudia O. **Guia prático do SPSS**, João Pessoa: CCEN, 2002.

NETO, Evaristo Quinino de Medeiros. Qualidade de vida no trabalho e gestão ambiental: estudo na Millennium Paraíba. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba, 2003.

NEVIS, E. **Organizational Consulting**: A gestalt approach. Cleveland: Gestalt Institute of Cleveland Press, 1987.

NICOLESCU, Basarab. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I. In: **Gestão do conhecimento**: on knowledge management. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'LEARY, D. E. Knowledge-management Systems: Converting and Connecting. **IEEE Intelligent Systems**, 13, 3, 1998. p. 30–33.

O'LEARY, D. E. Using AI in knowledge management: Knowledge bases and ontologies. **IEEE Intelligent Systems**, 13, 3, 1998, p. 34–39.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PaqTcPb. Fundação Parque Tecnológico da Paraíba - ITCG. Relatório fornecido via Web. Não publicado. Preparo especialmente para o pesquisador. Junho. 2003.

PENZIAS, Arno A. **Liderando organizações em ambiente high tech**. São Paulo: Amana-Key, 1990.

PEREIRA, S. L.; RODRIGUES, L. Management of projects to generate knowledge: a function of technological incubators. In: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology – PICMET'2003. **Proceedings**. Portland, USA, 2003.

PEREIRA, Sandra Leandro. Estudo do “*organizational commitment*” na administração de recursos humanos de uma instituição pública universitária federal brasileira. **Dissertação de Mestrado**. UFPB. João Pessoa. PB. 1993.

PEREIRA, Sandra Leandro. Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo. **Tese de Doutorado**. UFSC. Florianópolis. 2002.

PETERS, Thomas. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbras, 1993.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

PIAGET, Jean. **The psychology of intelligence**. Totowa: Littlefield, Adms, & Co, 1960.

PINHEIRO DE LIMA, Edson. Uma modelagem organizacional suportada por elementos de natureza comportamental. **Tese de Doutorado**. UFSC. Florianópolis. SC. 2001.

POLANYI, Michel. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

POLLERT, Ana. **Dismantling flexibility**. Capital and Class, v.34, n.1, 1988, p.42-75.

PONTES. B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Stiliano/Unisal, 1998.

RANDOM, Michael. **O pensamento transdisciplinar e o real**. São Paulo: Triom, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jary. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIESSMAN, F. **The culturally deprived child**. Nova Iorque: Harper & Row Publishers, 1962.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento. **Dissertação de Mestrado**. UFSC. Florianópolis. SC. 1999.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia C. Schiavi. In: Angeloni, Maria Terezinha. (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo:

Saraiva, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1991

SABILI NETO, José. Mais do que publicidade. **HSM – Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**. n. 28, ano 5, setembro/outubro, 2001, p.6-28.

SALEH, S. D.; HOSEK, J. **Job involvement**: concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 1976.

SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Antônio R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1999.

SANTOS, Neri dos; FIALHO, Francisco. **Manual de análise ergonômica no trabalho**. Curitiba: Gênese, 1995.

SCARPELLO, Vida; CAMPBELL, Jonh P. Job Satisfaction and the Fit Between Individual Needs and Organizational Rewards. **Journal of Occupational Psychology**. n. 4, 1983, p. 315-328.

SCHEIN, E. H. **A psicologia na organização**. Lisboa: Livraria Clássica, 1968.

SCHERMERHORN JR, John R; HUNT, James G. ; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHONBERGER, R. **Técnicas industriais japonesas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENS, Mônica Justino. A criatividade sob a ótica do processo comportamental. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SHARIQ, Syed Z. Knowledge management: an emerging discipline. **The journal of knowledge Management**. v. 1, n. 1, Austin: University of Texas, 1997.

SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. **Gestão Participativa: uma abordagem da**

ergonomia. **Tese de Doutorado**. UFSC. Florianópolis. SC. 1995.

SLATER, Robert. **Os 29 segredos de Jack Welch**: CEO da GE. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

SPENCER, Lyle M. ; Spenser, Signe M. **Competence at work**. USA: Wiley, 1993.

STARKEY, Ken; WRIGHT, Mike; THOMPSON, Steve. Flexibility, hierarchy, markets. **British Journal of Management**, v.2, 1991, p. 165-176.

STERN, Aimée. Dominó's: A unique Concept Pays Off. **Dun's Business Month**. New York, 1986, p. 50-51.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro, 1998, p. 10-15.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1985

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro Campus, 1998, p. 4-21.

TAPSCOTT, **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TEECE, D.; Pisano. G.; Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 1997, p. 509-533.

TEIXEIRA FILHO, **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TELFORD, Charles W; SAWREY, James M. **Psicologia**: uma introdução aos princípios fundamentais do comportamento. São Paulo: Cultrix, 1980.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1997.

TOFFER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TOLEDO, Flávio. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de recursos. São Paulo: Atlas, 1987.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Lexington: Lexington Books, 1990.

TORRANCE, E. P. **Thinking creatively**. Nova Iorque: Harper & Row Publishers,

1989.

TORRANCE, E. P; Safter, H. T. **The incubation model of teaching**. Buffalo: Bearly Limited, 1990.

TRANJAN, Roberto Adami. **A empresa de corpo, mente e alma**: um método eficaz para elevar a *performance* organizacional. São Paulo: Editora Gente, 1997.

TREWATHA, Robert L; NEWPORT, M. Gene. **Administração**: funções e comportamento. São Paulo: Saraiva, 1979.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

ULBRICHT, Leandra et al. A tecnologia da informação e o capital intelectual alavancando organizações empreendedoras. In: 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo – ENEMPRESA 99, (1997 : Florianópolis). **Anais**. Florianópolis, 1999.

ULRICH, D. Strategic and human resource planning: liking customers and employees. **Human Resource Planning**, 1992, p. 47-62.

VIGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. São Paulo: Psy, 1998.

WENSLEY, A. Tools for knowledge management. **BPRC Conference on Knowledge Management**: Concepts and Controversies, 10–11, February, 2000, Coventry: University of Warwick.

WINTER, S. G. Knowledge and competence as strategic assets. In: Boam, R.; Sparrow, P. (Eds). **Designing and Achieving Competency**. London: McGraw-Hill, 1987, p. 16-30.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

YUKL, Gary. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, 1989, p. 251-289.

ZABOT, João Batista M.; MELO da SILVA, L.C. **Gestão do conhecimento**:

aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZACK, M. H. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**. 40, 4, 1999, p. 45–58.

ZAGO, Célia Cristina. Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO. **Tese de Doutorado**. UFSC. Florianópolis. SC. 2000.

ZALESNIK, Abraham; de Vries, Manfred F. R. **O poder e a mente empresarial**: como os líderes e executivos acumulam e usam o poder. São Paulo: Pioneira Editora, 1981.

ZALUAR, A. **A máquina e a revolta**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ZARIFIAN, Philippe. **Novas formas de organização e modelo de competência na indústria francesa**. Trabalho apresentado no Workshop sobre Implementação de novas formas de organização do trabalho. São Paulo, 1995.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZATTAR, Lucimary Sodré. Equipes de trabalho, um processo de desenvolvimento humano nas organizações: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. UFPB. João Pessoa. 2003.

ZHUGE, Hai. Workflow - and agent-based cognitive flow management for distributed team Cooperation. **Information & Management**. v. 40, issue 5, May, 2003, p. 419-429.



## **APÊNDICES**

A - Instrumento de Coleta de Dados

B - Ferramenta de Pesquisa Auxiliar – Agenda de Entrevistas

C - Ferramenta de Pesquisa Auxiliar – Diário de Campo

D - Tratamento de Dados – Instrumento de Coleta de Dados  
(Codificação das variáveis a partir da análise qualitativa)

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### IDENTIFICAÇÃO:

SUJEITO DE PESQUISA  
NATUREZA DO NEGÓCIO  
CATEGORIA ADMINISTRATIVA  
SEXO

## PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

### 1. PERFIL

#### 1.1. IDADE

Você tem mais ou menos de 30 anos?

#### 1.2. ESTADO CIVIL

Qual o seu estado civil?

#### 1.3. NÚMERO DE FILHOS

Você tem filhos?

#### 1.4. NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Qual o seu grau de escolaridade?

Se tem curso de nível superior. Qual o curso?

Se tem algum curso de pós-graduação. Qual a área?

#### 1.5. ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Qual é a sua área de atuação profissional?

Você trabalha em alguma outra empresa?

Se trabalha. Qual o ramo de negócio?

#### 1.6. COSTUMES INTELECTUAIS

Você costuma ler textos (e.g. livros, revistas ou artigos) relacionados ao seu negócio?  
Quais?

Você costuma utilizar mídias (e.g. televisão ou jornal) que retratam o mundo dos negócios?  
Quais?

Você costuma acessar a internet, visitando páginas que tem relação com o seu trabalho?  
Quais?

### 2. DADOS DA INCUBAÇÃO

#### 2.1. MOTIVO DA PROCURA

Qual foi o principal motivo que o levou a procurar uma incubadora tecnológica?

#### 2.2. MOMENTO DA PROCURA

Você procurou a incubadora desde o início da montagem do seu próprio negócio?

#### 2.3. RESPONSÁVEL PELA INDICAÇÃO

Quem lhe indicou essa incubadora tecnológica?

#### 2.4. ATENDIMENTO DE EXPECTATIVAS

A incubadora está atendendo as suas expectativas?

Em caso afirmativo. Quais são suas expectativas atuais?

Em caso negativo. Por que?

#### 2.5. TEMPO DE INCUBAÇÃO

Há quanto tempo você se encontra ligado a essa incubadora?

#### 2.6. PRAZO DE PERMANÊNCIA

Por quanto tempo você pretende continuar ligado a essa incubadora?

#### 2.7. TIPO DE ORIENTAÇÃO

Quais os tipos de orientações você recebe da incubadora?

#### 2.8. PERÍODO DE DISPONIBILIDADE

Qual o período de tempo a incubadora se dedica a sua empresa?

### 3. DESCRIÇÕES SOBRE PAPÉIS

#### 3.1. COMPREENSÃO DAS ATIVIDADES DE TRABALHO

Como você descreve suas atividades no trabalho?

#### 3.2. MOTIVO DE REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

O que o conduziu a está realizando esta atividade?

#### 3.3. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Qual o retorno que o trabalho que você realiza lhe oferece em termos de satisfação profissional?

#### 3.4. REALIZAÇÃO COM O TRABALHO

Você se considera uma pessoa realizada com o trabalho que desempenha?

#### 3.5. FORMAÇÃO DE EQUIPES

Até que ponto o trabalho em equipe enriquece suas tarefas?

#### 3.6. COMPETIÇÃO NO TRABALHO

Na sua opinião, a competição pelos membros de um determinado grupo (de forma salutar) contribui para o enriquecimento do trabalho?

Se contribui ou contribui em parte. De que modo a competição enriquece o trabalho?

#### 3.7. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Qual a importância que o seu trabalho oferece em termos de contribuição para a sociedade?

### 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### 4.1. DEFINIÇÃO DO CARGO

Qual o principal objetivo do seu cargo?

#### 4.2. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

De que forma os objetivos do seu cargo exercem influências sobre os objetivos organizacionais?

#### 4.3. OBJETIVOS DA EQUIPE DE TRABALHO

Quais os principais objetivos da sua equipe de trabalho?

#### 4.4. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Que tipo de informação é gerada sobre a atividade que você exerce?

#### 4.5. CONVERSÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações geradas no cotidiano organizacional são transformadas em conhecimento?

Como se dá esse processo de conversão das informações em conhecimento?

#### 4.6. FONTES DE CONHECIMENTO

Quais são as fontes dos conhecimentos disponibilizados na empresa?

Os conhecimentos surgem internamente por meio da incubadora?

Em caso afirmativo. Como são compartilhados esses conhecimentos?

Os clientes externos também são incorporados como fontes geradoras de conhecimento para a empresa?

De que forma isto é viabilizado?

#### 4.7. UTILIDADE DO CONHECIMENTO

Quem são os maiores beneficiados pelos conhecimentos gerados por uma incubadora tecnológica?

#### 4.8. NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

Nas reuniões com os outros participantes da incubadora, você participa e dá sugestões?

## **PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS COGNITIVOS**

### **5. LIDERANÇA**

#### 5.1 PERCEPÇÃO SOBRE A LIDERANÇA

Como é vista a questão da liderança pelos participantes de uma incubadora tecnológica?

#### 5.2. ACEITAÇÃO PELO GRUPO DE TRABALHO

Geralmente suas sugestões são acatadas por seu grupo de trabalho?

#### 5.3. ACEITAÇÃO DOS PRÓPRIOS ERROS

Você aceita o fato de ter cometido algum erro no desempenho do seu trabalho?

#### 5.4. ACEITAÇÃO DAS CRÍTICAS DO GRUPO DE TRABALHO

Você considera construtivas as críticas feitas pelos membros do seu grupo de trabalho?

#### 5.5. RELAÇÃO INTERPESSOAL

Como ocorre a relação profissional com seus parceiros de trabalho (e.g. colaboradores e clientes)?

### 6. INTELIGÊNCIA

#### 6.1. DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DA TAREFA

Quando você não está conseguindo concluir determinada tarefa que caminhos você busca para concluí-la?

#### 6.2. EXECUÇÃO DA TAREFA EM PARCERIA

Ao desenvolver uma tarefa, você acredita que terá êxito de forma mais rápida se discutir com alguém como executá-la?

Em caso afirmativo. Por que?

#### 6.3. EXECUÇÃO DA TAREFA DE FORMA INDIVIDUAL

Você consegue ter mais sucesso ao desenvolver determinada tarefa sozinho?

Justifique.

#### 6.4. PERCEPÇÃO DE NOVO APRENDIZADO

Você consegue perceber nos outros membros do grupo os meios que eles utilizam para concluir uma tarefa, num menor período de tempo?

Em caso afirmativo, como?

#### 6.5. RESGATE DE INSIGHTS BEM SUCEDIDOS

Ao desenvolver uma nova tarefa, você recorre a uma lembrança ou uma informação do passado que deu certo numa determinada situação de trabalho em que você foi bem sucedido?

Em caso afirmativo. Justifique.

### 7. CRIATIVIDADE

#### 7.1. PERCEPÇÃO DE CRIATIVIDADE

Você se considera uma pessoa criativa?

Em caso afirmativo. Por que?

#### 7.2. ACRÉSCIMO DAS IDÉIAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Você acredita que as idéias que parecem surgir do nada acrescentam, de forma positiva, soluções para determinados problemas?

Em caso afirmativo. Por que?

#### 7.3. CARACTERÍSTICA DO INDIVÍDUO CRIATIVO

Na sua opinião, quais as principais características que demonstram que o indivíduo é um ser criativo?

#### 7.4. SURGIMENTO DAS IDÉIAS

Quando você se envolve numa tarefa gratificante no seu modo de ver, como fluem as idéias?

### 7.5. VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Quando você executa determinada tarefa, você consegue visualizar aquela tarefa já pronta, ou você espera concluí-la para comprovar que foi capaz de chegar ao resultado final?

### 7.6. PERSISTÊNCIA NO TRABALHO

Você é persistente no trabalho que realiza?  
Justifique.

### 7.7. FACILIDADE DE INOVAR

Você procura fazer algo diferente numa determinada tarefa aparentemente simples?  
Em caso afirmativo. Justifique.

## 8. SOCIALIZAÇÃO

### 8.1. GRAU DE SOCIALIZAÇÃO

Você tem facilidade de trabalhar em equipe?

### 8.2. TRABALHO EM EQUIPE

Você percebe no seu companheiro de equipe, alguém que vai agregar valor ao seu trabalho?

### 8.3. CONTRIBUIÇÃO

Qual a importância do seu trabalho para os outros membros da sua equipe?

### 8.4. TROCAS VOLUNTÁRIAS

Você repassa o conhecimento daquilo que você sabe para o restante do grupo?  
Em caso afirmativo. De que forma?

### 8.5. DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPE

Você acredita que as idéias e as soluções surgem de forma mais rápida quando se trabalha em equipe.  
Por que?

### 8.6. IMPLICAÇÕES FUTURAS

Os indivíduos repassam seus conhecimentos para o restante do grupo na execução de um trabalho importante que vai refletir numa futura promoção para determinado membro?

Qual a sua opinião a respeito disso?

## 9. COMPETÊNCIA

### 9.1. DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Em que situação o indivíduo demonstra que é competente?

### 9.2. COMPETÊNCIA FORMAL

Você segue as normas e os procedimentos definidos pela empresa para a execução das suas tarefas?

Em caso afirmativo. Justifique.

### 9.3. DOMÍNIO DE COMPETÊNCIA

Você acredita que a esfera de domínio de um indivíduo pode caracterizar sua área de competência?

Em caso negativo. O que caracterizaria a área de competência do indivíduo

### 9.4. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Como você age na solução de um problema que não fazia parte daquela tarefa que você estava executando?

## 10. MOTIVAÇÃO

### 10.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Você se considera uma pessoa motivada com o seu trabalho?

Em caso afirmativo. Por que?

### 10.2. CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS

Na sua opinião, quais as principais características de um indivíduo motivado?

### 10.3. BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS

Você acredita que gratificações salariais extras (planos de benefícios) levam o indivíduo a se tornar mais motivado?

Justifique.

### 10.4. AUTONOMIA

Você se sente mais motivado na execução de uma tarefa à medida que tem mais autonomia para executá-la?

Em caso afirmativo. Por que?

## 11. EXPERIÊNCIA

### 11.1. FATORES QUE PROMOVEM EXPERIÊNCIA

Quais os fatores que levam o indivíduo a obter experiência naquilo que executa?

Justifique.

### 11.2. MODOS DE EXECUÇÃO DO TRABALHO

Você inicia a execução de uma tarefa mesmo sem ter claramente definidas todas as etapas a serem executadas?

Explique.

### 11.3. TREINAMENTO INFORMAL

De que forma o intercâmbio do trabalho com seus colegas pôde ou poderá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem?

### 11.4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

Você considera que os seus treinamentos recebidos têm sido adequados as suas necessidades profissionais aos interesses da organização?

## 12. HABILIDADE

### 12.1. FUNÇÃO DO TREINAMENTO

Você acredita que o treinamento aumenta a habilidade do indivíduo para o trabalho que ele executa?

Justifique.

#### 12.2. EFEITOS DA HABILIDADE

Você acredita que o indivíduo que tem mais habilidade no trabalho se destaca perante os demais membros do grupo?

#### 12.3. COMPETITIVIDADE

Na sua opinião, a habilidade individual é tida como um diferencial competitivo para a organização?

Por que?

#### 12.4. ESTIMATIVA EM VALOR

Você acredita que o indivíduo agrega mais valor ao domínio de sua ação a proporção que ele intensifica sua agilidade e destreza?

### 13. APRENDIZAGEM

#### 13.1. CONFIRMAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Em que momento o indivíduo confirma a crença de que realmente alcançou o aprendizado?

#### 13.2. APRENDIZADO ATRAVÉS DO ERRO

Você acredita que ao errar numa determinada tarefa você aprende algo novo?

Por que?

#### 13.3. APRENDIZAGEM COLETIVA

O trabalho em equipe colabora com o processo de aprendizagem no ambiente do trabalho?

Justifique.

#### 13.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No seu modo de ver, uma organização aprende ao aplicar novas idéias, tornando-se diferente de modo evolutivo?

Justifique?

## PARTE III – CARACTERIZAÇÃO DO INDIVÍDUO ENGAJADO

### 14. ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS

#### 14.1. RELAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

O engajamento do trabalhador com a empresa surge através da transparência do relacionamento indivíduo-organização?

Por que?

#### 14.2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

No momento em que não existe diálogo entre a organização e os seus colaboradores, até que ponto esses indivíduos podem se sentir realmente engajados?



#### 14.3. FORMAS DE ENGAJAMENTO

Você acredita que a partir da relação bem definida entre indivíduo-organização, o engajamento do colaborador surge de forma natural?

Em caso afirmativo. Por que?

#### 14.4. REQUISITOS NECESSÁRIOS AO ENGAJAMENTO

Você acredita que altos salários são requisitos essenciais para o engajamento do indivíduo?

Comente.

#### 14.5. INDICADORES DE ENGAJAMENTO

Na sua opinião, quais são os principais indicadores que demonstram que o indivíduo está realmente engajado com a organização?

-----

## 2. DADOS DA INCUBAÇÃO – Perguntas para o dirigente da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba.

### 2.1. IDÉIA DA INCUBADORA

Como surgiu a idéia da incubadora de empresa aqui na cidade Campina Grande?

### 2.2. FUNCIONAMENTO DA INCUBADORA

Basicamente, como funciona uma incubadora?

### 2.3. NECESSIDADE DE PROCURA

De um modo geral, qual o motivo que leva uma pessoa a procurar uma incubadora tecnológica?

### 2.4. EXPECTATIVAS DO CLIENTE

Você acredita que de uma maneira geral, a incubadora vem atendendo as expectativas dos seus clientes?





TRATAMENTO DE DADOS  
**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**  
 – Codificação das categorias de variáveis a partir da análise qualitativa –

**IDENTIFICAÇÃO:**

SUJEITO DE PESQUISA  
**=sujeito (v1)**

NATUREZA DO NEGÓCIO  
**=natunego (v2)**

“1=desenvolvimento de produto/serviço, 2=setor de segurança eletrônica, 3=promoção de eventos, 4=cooperativismo agroindustrial, 5=diretor/gerente/funcionário PaqTc-Pb, 6=colaborador PaqTc-Pb”

CATEGORIA ADMINISTRATIVA  
**=cateadmi (v3)**

“1=empresário incubado, 2=empresário associado, 3=diretor/gerente/funcionário, 4=outros”

SEXO  
**=sexo (v4)**

“1=masculino, 2=feminino”

**PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA****1. PERFIL****1.1. IDADE**

Você tem mais ou menos de 30 anos?

**=idade (v5)**

“1=menos de 30 anos, 2=30 anos, 3=mais de 30 anos”

**1.2. ESTADO CIVIL**

Qual o seu estado civil?

**=estacivi (v6)**

“1=solteiro, 2=casado, 3=divorciado”

**1.3. NÚMERO DE FILHOS**

Você tem filhos?

**=numefilh (v7)**

“0=nenhum, 1=de 1 a 2 filhos, 2=de 3 a 4 filhos”

**1.4. NÍVEL DE ESCOLARIDADE**

Qual o seu grau de escolaridade?

**=escolari (v8)**

“0=superior incompleto ou técnico, 1=superior, 2=especialização, 3=mestrado, 4=doutorado”

Se tem curso de nível superior. Qual o curso?

**=escolar1 (v9)**

“0=não se aplica, 1=engenharia elétrica, 2=engenharia agrícola, 3=comunicação, 4=administração, 5=letras, 6=pedagogia, 7=economia, 8=estatística, 9=engenheiro civil, 10=contabilidade, 11=computação”

Se tem algum curso de pós-graduação. Qual a área?

**=escolar2 (v10)**

“0=não se aplica, 1=especialização em agrobusiness, 2=especialização em lingüística e produção de texto, 3=especialização em gestão de negócios, 4=especialização em

marketing, 5=mestrado em ciências da computação, 6=mestrado em marketing, 7=mestrado em engenharia elétrica, 8=doutorado em engenharia elétrica, 9=especialização em consultoria organizacional, 10=doutorado em engenharia mecânica”

### 1.5. ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Qual é a sua área de atuação profissional?

**=areaprof (v11)**

“1=agrobusiness, 2=assessoria de imprensa, 3=desenvolvimento de produto, 4=comercialização e vendas, 5=gestão em marketing, 6=informática, 7=administração, 8=empreendedorismo, 9=eletrificação, 10=produção de eventos, 11=contabilidade, 12=desenvolvimento de projetos, 13=administrador de empresa”

Você trabalha em alguma outra empresa?

**=outrempr (v12)**

“1=sim - trabalha, 2=não - não trabalha”

Se trabalha. Qual o ramo de negócio?

**=outrempr1 (v13)**

“0=não se aplica, 1=ensino, 2=eventos, 3=cooperativismo, 4=tecnologia da informação, 5=comércio”

### 1.6. COSTUMES INTELECTUAIS

Você costuma ler textos (e.g. livros, revistas ou artigos) relacionados ao seu negócio?

**=costintel (14)**

“1=sim - lê”

Quais?

**=costint1 (15)**

“0=não informado, 1=livros da área de atuação profissional, 2=revista Exame, 3=revista *Gus*, 4=revista RAE Executiva, 5=revista Exame Informática, 6=Você S. A, 7= revista Padaria 2000”

Você costuma utilizar mídias (e.g. televisão ou jornal) que retratam o mundo dos negócios?

**=utilmidi (v16)**

“1=sim - utiliza”

Quais?

**=utilmid1 (v17)**

“0=não informado, 1=jornal, 2=televisão”

Você costuma acessar a internet, visitando páginas que tem relação com o seu trabalho?

**=acesinte (v18)**

“1=sim - acessa”

Quais?

**=acesint1 (v19)**

“0=não informado, 1=executivosnegocios”

## 2. DADOS DA INCUBAÇÃO

### 2.1. MOTIVO DA PROCURA

Qual foi o principal motivo que o levou a procurar uma incubadora tecnológica?

**=motincub (20)**

“0=não se aplica, 1=montar um negócio, 2=apoio administrativo e financeiro,

3=desenvolvimento de projetos voltados para a indústria”

## 2.2. MOMENTO DA PROCURA

Você procurou a incubadora desde o início da montagem do seu próprio negócio?

=**momeproc (21)**

“0=não se aplica, 1=sim, desde o início, 2=não, depois de montado o negócio”

## 2.3. RESPONSÁVEL PELA INDICAÇÃO

Quem lhe indicou essa incubadora tecnológica?

=**respindi (22)**

“0=não se aplica, 1=diretores/funcionários da fundação, 2=universidade federal, 3=Cefet, 4=Sebrae, 5=televisão”

## 2.4. ATENDIMENTO DE EXPECTATIVAS

A incubadora está atendendo as suas expectativas?

=**atenexpe (23)**

“0=não se aplica, 1=sim, atende”

Em caso afirmativo. Quais são suas expectativas atuais?

=**atenexp1 (24)**

“0=não se aplica, 1=parceria, 2=crescimento, 3=sem opinião formada”

Em caso negativo. Por que?

=**atenexp2 (25)**

“0=não se aplica, 1=sem opinião formada”

## 2.5. TEMPO DE INCUBAÇÃO

Há quanto tempo você se encontra ligado a essa incubadora?

=**tempincu (26)**

“0=não se aplica, 1= menos de 01 ano, 2=de 01 a 02 anos, 3=de 03 a 04 anos”

## 2.6. PRAZO DE PERMANÊNCIA

Por quanto tempo você pretende continuar ligado a essa incubadora?

=**prazperm (27)**

“0=não se aplica, 1=sair o mais breve possível, 2=sair ao término do contrato, 3=sair da situação de incubado para a situação de associado, 4=não previsto”

## 2.7. TIPO DE ORIENTAÇÃO

Quais os tipos de orientações você recebe da incubadora?

=**tiporien (28)**

“0=não se aplica, 1=marketing e vendas, 2=identificação de mercado, 3=treinamento, 4=como gerenciar a empresa”

## 2.8. PERÍODO DE DISPONIBILIDADE

Qual o período de tempo a incubadora se dedica a sua empresa?

=**peridisp (29)**

“0=não se aplica, 1=08 horas, 2=de acordo com a necessidade”

# 3. DESCRIÇÕES SOBRE PAPÉIS

## 3.1. COMPREENSÃO DAS ATIVIDADES DE TRABALHO

Como você descreve suas atividades no trabalho?

=**comptrab (30)**

“1=buscar oportunidades, 2= comercialização de produtos, 3=gestão em design,

4=plano estratégico da empresa, 5=administrar a empresa, 6=desenvolvimento de *software*, 7=administrar o setor financeiro”

### 3.2. MOTIVO DE REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

O que o conduziu a está realizando esta atividade?

**=motiativ (31)**

“1=adquirir experiência, 2=vinculado a um centro de pesquisa, 3=realização profissional, 4=convite da fundação, 5=desafio, 6=ter o próprio negócio”

### 3.3. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Qual o retorno que o trabalho que você realiza lhe oferece em termos de satisfação profissional?

**=satiprof (32)**

“1=pouca satisfação, 2=razoável satisfação, 3=plena satisfação”

### 3.4. REALIZAÇÃO COM O TRABALHO

Você se considera uma pessoa realizada com o trabalho que desempenha?

**=realtrab (33)**

“1=sim - bastante realizado, 2=não - não realizado o suficiente”

### 3.5. FORMAÇÃO DE EQUIPES

Até que ponto o trabalho em equipe enriquece suas tarefas?

**=formequi (34)**

“1=é muito enriquecedor, 2=é fundamental”

### 3.6. COMPETIÇÃO NO TRABALHO

Na sua opinião, a competição pelos membros de um determinado grupo (de forma salutar) contribui para o enriquecimento do trabalho?

**=competra (35)**

“0=sem opinião formada, 1=sim - contribui, 2=nem sempre contribui”

Se contribui ou contribui em parte. De que modo competição enriquece o trabalho?

**=competr1 (36)**

“0=não se aplica, 1=quando não causa dependência, 2=quando não se torna destrutiva, 3=na dinamização das tarefas, 4=na busca de mais conhecimentos, 5=sem opinião formada”

### 3.7. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Qual a importância que o seu trabalho oferece em termos de contribuição para a sociedade?

**=contrab (37)**

“1=criação de emprego e renda, 2=divulgação dos produtos e serviços desenvolvidos na fundação, 3=criação de alternativas de sustentabilidade de renda, 4=desenvolvimento de novos produtos, 5=satisfação do consumidor, 6=conservação do meio ambiente”

## 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 4.1. DEFINIÇÃO DO CARGO

Qual o principal objetivo do seu cargo?

**=deficarg (38)**

“1=administrar a empresa, 2=vender os produtos através da divulgação, 3= abertura

do mercado para os produtos das empresas incubadas, 4=coordenar a rede paraibana de design, 5=desenvolver as estratégias da empresa, 6=desenvolver novos projetos”

#### 4.2. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

De que forma os objetivos do seu cargo exercem influencias sobre os objetivos organizacionais?

**=objorgan (39)**

“0=sem opinião formada, 1=buscar oportunidades no mercado, 2=atingir a imprensa na divulgação dos produtos e serviços, 3= transformar empresas incubadas em empresas auto-sustentáveis, 4=vender o produto com qualidade, 5=fechar novos contratos”

#### 4.3. OBJETIVOS DA EQUIPE DE TRABALHO

Quais os principais objetivos da sua equipe de trabalho?

**=obeqtrab (40)**

“0=sem opinião formada, 1=gerar novos empreendimentos, 2=vender a imagem e os produtos da fundação, 3=desenvolver produtos e projetos, 4=suprir as necessidades do mercado, 5=cumprir prazos estabelecidos, 6=trabalhar com eficiência e dinamismo”

#### 4.4. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Que tipo de informação é gerada sobre a atividade que você exerce?

**=sistinfo (41)**

“0=sem opinião formada, 1=definição da base tecnológica, 2=venda do produto, 3=criação de um banco de dados, 4=desenvolvimento de novas tecnologias, 5=aperfeiçoamento do produto”

#### 4.5. CONVERSÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações geradas no cotidiano organizacional são transformadas em conhecimento?

**=convinfo (42)**

“1=sim – são transformadas”

Como se dá esse processo de conversão das informações em conhecimento?

**=convinf1 (43)**

“1=trocas de experiências, 2=criação de um modelo comercial, 3=transformação de idéias em produto, 4=necessidade do cliente, 5=geração de relatórios dos trabalhos realizados, 6=conversas informais”

#### 4.6. FONTES DE CONHECIMENTO

Quais são as fontes dos conhecimentos disponibilizados na empresa?

**=fontconh (44)**

“0=sem opinião formada, 1=banco de dados, 2=livros e manuais, 3=relatório de atividades, 4=internet”

Os conhecimentos surgem internamente por meio da incubadora?

**=conhincu (45)**

“0=sem opinião formada, 1=sim - surgem”

Em caso afirmativo. Como são compartilhados esses conhecimentos?

**=conhinc1 (46)**

“0=não se aplica, 1=através dos convênios com outras instituições de pesquisa, 2=através da troca de idéias e informações, 3=através dos treinamentos e reuniões, 4=sem opinião formada”



Os clientes externos também são incorporados como fontes geradoras de conhecimento para a empresa?

=**clieempr (47)**

“1=sim – são”

De que forma isto é viabilizado?

=**clieemp1 (48)**

“1=a sugestão que é transformada em negócio, 2=idéias dos clientes, 3=necessidades dos clientes, 4=crescimento da empresa, 5=oferecer um melhor serviço, 6=sem opinião formada”

#### 4.7. UTILIDADE DO CONHECIMENTO

Quem são os maiores beneficiados pelos conhecimentos gerados por uma incubadora tecnológica?

= **utilconh (49)**

“1=população, 2=o público em geral, 3=as empresas incubadas e associadas, 4=os clientes, 5=as empresas que se situam em torno do parque”

#### 4.8. NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO

Nas reuniões com os outros participantes da incubadora, você participa e dá sugestões?

=**nivparti (50)**

“1=sim – participa, 2=não – não participa, 3=participa às vezes”

## PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS COGNITIVOS

### 5. LIDERANÇA

#### 5.1 PERCEPÇÃO SOBRE A LIDERANÇA

Como é vista a questão da liderança pelos participantes de uma incubadora tecnológica?

= **perclide (51)**

“0=sem opinião formada, 1=nasce da confiança, 2=através da competência, 3=fundamental, 4=através da cooperação com a equipe”

#### 5.2. ACEITAÇÃO PELO GRUPO DE TRABALHO

Geralmente suas sugestões são acatadas por seu grupo de trabalho?

=**aceigrut (52)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – são acatadas – 2=não – não são acatadas”

#### 5.3. ACEITAÇÃO DOS PRÓPRIOS ERROS

Você aceita o fato de ter cometido algum erro no desempenho do seu trabalho?

=**aceierro (53)**

“1=sim – aceita bastante, 2=sim – aceita quase sempre, mas, não se perdoa, 3=aceita sempre”

#### 5.4. ACEITAÇÃO DAS CRÍTICAS DO GRUPO DE TRABALHO

Você considera construtivas as críticas feitas pelos membros do seu grupo de trabalho?

=**aceicrit (54)**

“0=sem opinião formada, 1=considera em parte, 2=considera, 3=são necessárias”

#### 5.5. RELAÇÃO INTERPESSOAL

Como ocorre a relação profissional com seus parceiros de trabalho (e.g. colaboradores e clientes)?

**=relaint (55)**

“0=sem opinião formada, 1= falta habilidade, 2=amistosa, 3=amigável, 4=excelente”

## 6. INTELIGÊNCIA

### 6.1. DIFICULDADE NA EXECUÇÃO DA TAREFA

Quando você não está conseguindo concluir determinada tarefa que caminhos você busca para concluí-la?

**=difitare (56)**

“1=procura ajuda de outras pessoas, 2=procura ajuda externa da empresa, 3=vai pesquisar, 4=pára e depois volta para concluir, 5=passa a tarefa para outra pessoa”

### 6.2. EXECUÇÃO DA TAREFA EM PARCERIA

Ao desenvolver uma tarefa, você acredita que terá êxito de forma mais rápida se discutir com alguém como executá-la?

**=execparc (57)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – discute, 2=nem sempre é possível”

Em caso afirmativo. Por que?

**=execpar1 (58)**

“0=não se aplica, 1=tem a idéia, mas tem dúvidas, 2=por causa do tipo de trabalho, 3=a resposta vem mais rápida quando se discute com alguém, 4=a equipe ajuda de forma mais rápida, 5=depende do indivíduo, 6=faz parte da prática cotidiana, 7=sem opinião formada”

### 6.3. EXECUÇÃO DA TAREFA DE FORMA INDIVIDUAL

Você consegue ter mais sucesso ao desenvolver determinada tarefa sozinho?

**=execindi (59)**

“1=sim - consegue, 2=não – não consegue, 3=depende da tarefa”

Justifique.

**=execind1 (60)**

“1=prefere sempre trabalhar em equipe, 2=precisa ter mais conhecimento da tarefa, 3=prefere para não perder tempo, 4=existe tarefa específica que não pode dividir, 5=no início sim, 6=tira dúvidas com outra pessoa, 7=sem opinião formada”

### 6.4. PERCEPÇÃO DE NOVO APRENDIZADO

Você consegue perceber nos outros membros do grupo os meios que eles utilizam para concluir uma tarefa, num menor período de tempo?

**=percpre (61)**

“1=sim – consegue, 2=não – não consegue, 3=depende da tarefa”

Em caso afirmativo, como?

**=percpr1 (62)**

“0=não se aplica, 1=tendo paciência para perceber, 2=conforme o tipo de tarefa que realiza, 3=perguntando como o colega conseguiu, 4=pela utilização das ferramentas de trabalho, 5=através da observação, 6=pela experiência, 7=sem opinião formada”

### 6.5. RESGATE DE INSIGHTS BEM SUCEDIDOS

Ao desenvolver uma nova tarefa, você recorre a uma lembrança ou uma informação do passado que deu certo numa determinada situação de trabalho em que você foi bem sucedido?

**=resibesu (63)**

“0=sem opinião formada, 1=sim - recorre, 2=não – não recorre”

Em caso afirmativo. Justifique.

**=resibes1 (64)**

“0=não se aplica, 1=serve de suporte para repetição, 2=na consulta de livros antigos, 3=na tarefa feita anteriormente, 4=pesquisa em arquivos da empresa, 5=sem opinião formada”

## 7. CRIATIVIDADE

### 7.1. PERCEPÇÃO DE CRIATIVIDADE

Você se considera uma pessoa criativa?

**=percrcia (65)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – é criativo, 2=não – não é criativo”

Em caso afirmativo. Por que?

**=percrci1 (66)**

“0=não se aplica, 1=foi adquirindo com o tempo, 2=pelo tipo de tarefa que realiza, 3=quando a conversa é transformada num produto, 4=conseguindo enxergar a solução antes dos outros, 5=sem opinião formada”

### 7.2. ACRÉSCIMO DAS IDÉIAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Você acredita que as idéias que parecem surgir do nada acrescentam, de forma positiva, soluções para determinados problemas?

**=acreprob (67)**

“0=sem opinião formada, 1=sim - acredita, 2=não, não acredita”

Em caso afirmativo. Por que?

**=acrepro1 (68)**

“0=não se aplica, 1=transformação da idéia num produto, 2=as idéias estão ao seu redor basta captá-las, 3=quando se associa uma coisa a outra, 4=como contribuição da tarefa, 5=lugar incomum (e.g. cama, mesa e banheiro), 6=pequenas soluções, 7=sem opinião formada ”

### 7.3. CARACTERÍSTICA DO INDIVÍDUO CRIATIVO

Na sua opinião, quais as principais características que demonstram que o indivíduo é um ser criativo?

**=caracria (69)**

“1=executa a tarefa de modo diferente dos outros, 2=entusiasmo, 3=intuição, 4=iniciativa, 5=curiosidade”

### 7.4. SURGIMENTO DAS IDÉIAS

Quando você se envolve numa tarefa gratificante no seu modo de ver, como fluem as idéias?

**=surgidei (70)**

“1=pelo volume de informações, 2=de forma rápida, 3=naturalmente, 4=através de discussões com a equipe”

### 7.5. VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Quando você executa determinada tarefa, você consegue visualizar aquela tarefa já pronta, ou você espera concluí-la para comprovar que foi capaz de chegar ao resultado final?

**=visuresu (71)**

“1=sim – consegue, 2=não – não consegue”

## 7.6. PERSISTÊNCIA NO TRABALHO

Você é persistente no trabalho que realiza?

**=perstrab (72)**

“1=sim – é persistente”

Justifique.

**=perstra1 (73)**

“1=é sua maior característica, 2=porque não desiste fácil, 3=só se for para chegar num bom resultado, 4=sem opinião formada”

## 7.7. FACILIDADE DE INOVAR

Você procura fazer algo diferente numa determinada tarefa aparentemente simples?

**=faciinov (74)**

“0=sem opinião formada, 1=sim - procura, 2=nem sempre procura”

Em caso afirmativo. Justifique.

**=faciino1 (75)**

“0=não se aplica, 1=se for para melhorar o resultado da tarefa, 2=sempre dá uma nova roupagem, 3=se for para inovar, 4=sem opinião formada”

## 8. SOCIALIZAÇÃO

### 8.1. GRAU DE SOCIALIZAÇÃO

Você tem facilidade de trabalhar em equipe?

**=grasocia (76)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – tem, 2=não – não tem”

### 8.2. TRABALHO EM EQUIPE

Você percebe no seu companheiro de equipe, alguém que vai agregar valor ao seu trabalho?

**=trabequi (77)**

“1=se não for dessa forma, está fora da equipe, 2=quando lhe tira dúvidas, 3=quando ele encontra soluções, 4=pela soma de experiência que cada um traz, 5=percebe”

### 8.3. CONTRIBUIÇÃO

Qual a importância do seu trabalho para os outros membros da sua equipe?

**=contribu (78)**

“1=de assumir tarefas importantes, 2=quando chega no resultado final, 3=por batalhar bastante pela empresa, 4=é a mesma que todos da equipe tem, 5=por assumir uma postura de líder”

### 8.4. TROCAS VOLUNTÁRIAS

Você repassa o conhecimento daquilo que você sabe para o restante do grupo?

**=trocvolu (79)**

“1=sim - repassa, 2=não – não repassa, 3=repassa na medida do possível”

Em caso afirmativo. De que forma?

**=trocvol1 (80)**

“0=não se aplica, 1=pela experiência acadêmica, 2=pela experiência de trabalhar na área, 3=tudo é repassado para a equipe, 4=através das reuniões, 5=difícilmente, 6=através de relatórios, 7=sem opinião formada”

### 8.5. DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPE

Você acredita que as idéias e as soluções surgem de forma mais rápida quando se trabalha em equipe.

**=dinaequi (81)**

“1=sim – surgem”

Por que?

**=dinaequ1 (82)**

“1=por uma ação discutida em equipe, 2=por sair mais rápido os resultados, 3=sem opinião formada”

## 8.6. IMPLICAÇÕES FUTURAS

Os indivíduos repassam seus conhecimentos para o restante do grupo na execução de um trabalho importante que vai refletir numa futura promoção para determinado membro?

**=implfutu (83)**

“1=nem sempre, 2=sim – repassam, 3=não – não repassam”

Qual a sua opinião a respeito disso?

**=implfut1 (84)**

“1=retêm a informação, 2=por ser um trabalho de equipe, 3=por causa da competição, 4=para não deixar a equipe de lado, 5=para não prejudicar o trabalho, 6=sem opinião formada”

## 9. COMPETÊNCIA

## 9.1. DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Em que situação o indivíduo demonstra que é competente?

**=democomp (85)**

“0=sem opinião formada, 1=quando mostra resultado, 2=quando tem responsabilidade, 3=quando mostra empenho no que faz, 4=quando tem domínio”

## 9.2. COMPETÊNCIA FORMAL

Você segue as normas e os procedimentos definidos pela empresa para a execução das suas tarefas?

**=compform (86)**

“1=sim - segue, 2=não – não segue, 3=em parte - às vezes segue”

Em caso afirmativo. Justifique.

**=compfor1 (87)**

“1=cria suas normas, 2=o colaborador tem que seguir, 3=quando não está adequada é alterada, 4=para produzir mais, 5=sem opinião formada”

## 9.3. DOMÍNIO DE COMPETÊNCIA

Você acredita que a esfera de domínio de um indivíduo pode caracterizar sua área de competência?

**=domicomp (88)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=às vezes não pode”

Em caso negativo. O que caracterizaria a área de competência do indivíduo

**=domicom1 (89)**

“0=não se aplica, 1=quando tem domínio do que faz, 2=sem opinião formada”

## 9.4. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Como você age na solução de um problema que não fazia parte daquela tarefa que você estava executando?

**=soluprob (90)**

“1=analisa com bastante paciência, 2=soluciona da melhor maneira, 3=pede ajuda a outra pessoa, 4=usa a criatividade, 5=busca meios de resolução”

## 10. MOTIVAÇÃO

### 10.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Você se considera uma pessoa motivada com o seu trabalho?

**=motitrab (91)**

“1=sim – se considera”

Em caso afirmativo. Por que?

**=motitra1 (92)**

“1=por ter um papel social como ser humano, 2=por gostar do que faz, 3=por ser um desafio, 4=pelo lado financeiro, 5=sem opinião formada”

### 10.2. CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS

Na sua opinião, quais as principais características de um indivíduo motivado?

**=caramoti (93)**

“1=fazer a tarefa com alegria, 2=satisfação no trabalho que realiza, 3=trabalha com amor, 4=responsabilidade, 5=bom relacionamento”

### 10.3. BENEFÍCIOS EXTRÍNSECOS

Você acredita que gratificações salariais extras (planos de benefícios) levam o indivíduo a se tornar mais motivado?

**=beneextr (94)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – levam, 2=nem sempre, 3=não – não levam”

Justifique.

**=beneext1 (95)**

“0=não se aplica, 1=pelo papel social que desempenha, 2=para dá mais conforto a família, 3=a querer sempre mais, 4=a se dedicar mais ao trabalho, 5=para investir em si mesmo, 6=sem opinião formada”

### 10.4. AUTONOMIA

Você se sente mais motivado na execução de uma tarefa à medida que tem mais autonomia para executá-la?

**=autonomi (96)**

“0=não se aplica 1=sim – se sente, 2=nem sempre, 3=não, não se sente”

Em caso afirmativo. Por que?

**=autonom1 (97)**

“0=não se aplica, 1=por sentir-se integralmente motivado (a), 2=a liberdade traz mais segurança, 3=maior confiança em si, 4=usa mais a criatividade, 5 =sem opinião formada”

## 11. EXPERIÊNCIA

### 11.1. FATORES QUE PROMOVEM EXPERIÊNCIA

Quais os fatores que levam o indivíduo a obter experiência naquilo que executa?

**=fatoexpe (98)**

“0=sem opinião formada, 1=busca soluções, 2=quando adquire conhecimento naquilo que executa, 3=o tempo de trabalho, 4=diversos fatores, 5=executando a tarefa”

Justifique.

**=fatoexp1 (99)**

“0=não se aplica, 1=a solução correta para o problema, 2=acrescenta um novo conhecimento, 3=através dos erros e acertos, 4=equipe de trabalho, 5=sem opinião formada”

### 11.2. MODOS DE EXECUÇÃO DO TRABALHO

Você inicia a execução de uma tarefa mesmo sem ter claramente definidas todas as etapas a serem executadas?

**=modotrab (100)**

“1=sim - inicia, 2=nem sempre, 3=não – não inicia”

Explique.

**=modotra1 (101)**

“1=por não ter conhecimento, 2=não ser perfeccionista demais, 3=analisa primeiro, 4=pela impulsividade, 5=pelo prazo de entrega, 6=sem opinião formada”

### 11.3. TREINAMENTO INFORMAL

De que forma o intercâmbio do trabalho com seus colegas pôde ou poderá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem?

**=treinfor (102)**

“0=sem opinião formada, 1=trocas de experiências, 2=trocas de idéias, 3=convívio com os colegas, 4=constante contribuição”

### 11.4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

Você considera que os seus treinamentos recebidos têm sido adequados as suas necessidades profissionais aos interesses da organização?

**=opor cres (103)**

“0=sem opinião formada, 1=principalmente nos seminários, 2=curso de capacitação, 3=são atendidos total ou parcialmente”

## 12. HABILIDADE

### 12.1. FUNÇÃO DO TREINAMENTO

Você acredita que o treinamento aumenta a habilidade do indivíduo para o trabalho que ele executa?

**=functrei (104)**

“1=sim – acredita”

Justifique.

**=functre1 (105)**

“1=tem incentivado a equipe de trabalho, 2=as habilidades ajuda na competência, 3=faz parte do aprimoramento individual, 4=forma organizada de trabalhar, 5=sem opinião formada”

### 12.2. EFEITOS DA HABILIDADE

Você acredita que o indivíduo que tem mais habilidade no trabalho se destaca perante os demais membros do grupo?

**=efehabi (106)**

“1=sim - acredita, 2=nem sempre acredita”

### 12.3. COMPETITIVIDADE

Na sua opinião, a habilidade individual é tida como um diferencial competitivo para a organização?

**=competit (107)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que é”

Por que?

**=competi1 (108)**

“0=não se aplica, 1=tem que ser o melhor e o mais rápido, 2=porque resolve tudo mais rápido, 3=algo mais para a empresa, 4=por discutir os temas tratados com segurança,

5=ser visado por empresas concorrentes, 6=sem opinião formada”

#### 12.4. ESTIMATIVA EM VALOR

Você acredita que o indivíduo agrega mais valor ao domínio de sua ação a proporção que ele intensifica sua agilidade e destreza?

**=estivalo (109)**

“1=sim - acredita”

### 13. APRENDIZAGEM

#### 13.1. CONFIRMAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Em que momento o indivíduo confirma a crença de que realmente alcançou o aprendizado?

**=confiapr (110)**

“1=quando sabe passar seus conhecimentos, 2=quando não sabe de nada, 3=quando inicia, desenvolve e conclui uma tarefa, 4=está sempre aprendendo, 5=nunca”

#### 13.2. APRENDIZADO ATRAVÉS DO ERRO

Você acredita que ao errar numa determinada tarefa você aprende algo novo?

**=apreerro (111)**

“1=sim - acredita”

Por que?

**=apreerr1 (112)**

“1=não pode ter medo de errar, 2=descobre um novo caminho, 3=é quando mais se aprende, 4=não se recomenda o erro, 5=sem opinião formada”

#### 13.3. APRENDIZAGEM COLETIVA

O trabalho em equipe colabora com o processo de aprendizagem no ambiente do trabalho?

**=aprecole (113)**

“1=sim - colabora”

Justifique.

**=aprecol1 (114)**

“1=desde que não esconda o que sabe, 2=quando soma conhecimentos, 3=por conviver em grupo, 4=todos aprendem, 5=sem opinião formada”

#### 13.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No seu modo de ver, uma organização aprende ao aplicar novas idéias, tornando-se diferente de modo evolutivo?

**=apreorga (115)**

“1=sim - aprende”

Justifique?

**=apreorg1 (116)**

“1=quando busca novas alternativas, 2=quando sabe usar a experiência, 3=para se transformar, 4=para crescer, 5=desde que não esqueça os produtos que tem, 6=sem opinião formada”

## PARTE III – CARACTERIZAÇÃO DO INDIVÍDUO ENGAJADO

### 14. ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL DOS INDIVÍDUOS

#### 14.1. RELAÇÃO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO



O engajamento do trabalhador com a empresa surge através da transparência do relacionamento indivíduo-organização?

**=engaorga (117)**

“1=sim - surge, 2=nem sempre”

Por que?

**=engaorg1 (118)**

“1=por participar de todas as etapas do projeto, 2=para entender como a empresa age, 3=entender o indivíduo como um ser integral, 4=pela formação acadêmica, 5=sem opinião formada”

#### 14.2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

No momento em que não existe diálogo entre a organização e os seus colaboradores, até que ponto esses indivíduos podem se sentir realmente engajados?

**=resoprob (119)**

“1=não se engajam, fazem o papel de robô, 2=tem que haver participação, 3=não se engajam, é apenas uma relação econômica, 4=baixa motivação, 5=quando não respira os objetivos da empresa, 6=gera conflito interno”

#### 14.3. FORMAS DE ENGAJAMENTO

Você acredita que a partir da relação bem definida entre indivíduo-organização, o engajamento do colaborador surge de forma natural?

**=formenga (120)**

“0=sem opinião formada, 1=sim – acredita ”

Em caso afirmativo. Por que?

**=formeng1 (121)**

“0=não se aplica, 1=quando há um acordo sincero entre trabalhador-empresa, 2=é fundamental, 3=quando há confiança, 4=absorve tudo com mais facilidade, 5=sem opinião formada”

#### 14.4. REQUISITOS NECESSÁRIOS AO ENGAJAMENTO

Você acredita que altos salários são requisitos essenciais para o engajamento do indivíduo?

**=requenga (122)**

“0=sem opinião formada, 1=sim - acredita, 2=nem sempre, 3=não, não acredita”

Comente.

**=requeng1 (123)**

“0=não se aplica, 1=prejudica o desempenho do trabalhador, 2=melhores condições de trabalho, 3=é algo relativo, 4=vai ajudar no engajamento, 5=melhora o padrão de vida”

#### 14.5. INDICADORES DE ENGAJAMENTO

Na sua opinião, quais são os principais indicadores que demonstram que o indivíduo está realmente engajado com a organização?

**=indienga (v124)**

“1=quando busca alternativas, 2=vontade de ver a empresa ter êxito, 3=bom relacionamento com os colegas e com os clientes, 4=compromisso com a missão da empresa, 5=considerar a empresa como patrimônio dele, 6=quando ajuda o colega, 7=preocupação com o cliente”

-----

2. DADOS DA INCUBAÇÃO – Perguntas para o dirigente da Fundação Parque Tecnológico.

2.1 IDÉIA DA INCUBADORA

Como surgiu a idéia da incubadora de empresa aqui na cidade Campina Grande?

**=ideincub (v127)**

2.2. FUNCIONAMENTO DA INCUBADORA

Basicamente, como funciona uma incubadora?

**=funincub (v128)**

2.3. NECESSIDADE DE PROCURA

De um modo geral, qual o motivo que leva uma pessoa a procurar uma incubadora tecnológica?

**=neceproc (v129)**

2.4. EXPECTATIVAS DO CLIENTE

Você acredita que de uma maneira geral, a incubadora vem atendendo as expectativas dos seus clientes?

**=expeclie (v130)**