

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

**ATIVIDADES VIVENCIAIS E CRIATIVIDADE:
um estudo sobre a flexibilidade para mudanças**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina

JOÃO CARLOS VIEIRA MACHADO
Florianópolis - SC - Brasil
2003

ATIVIDADES VIVENCIAIS E CRIATIVIDADE
- Um estudo sobre a flexibilidade para mudanças –

JOÃO CARLOS VIEIRA MACHADO

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção (área de concentração: Ergonomia) e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Programa

Apresentada à comissão examinadora integrada pelos professores:

Professor Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Presidente

Professor Agostinho Mario Dalla Vecchia, Dr.

Professor Roberto Moraes Cruz , Dr.

Professora Sílvia Modesto Nassar, Dra.

Professora Virgínia Grünewald, Dra.

ATIVIDADES VIVENCIAIS E CRIATIVIDADE
- Um estudo sobre a flexibilidade para mudanças –

JOÃO CARLOS VIEIRA MACHADO

Para meus filhos Bruno, Fábio e Rone.

SUMÁRIO

<u>LISTA DE FIGURAS</u>	8
<u>LISTA DE QUADROS</u>	9
<u>LISTA DE TABELAS</u>	10
<u>RESUMO</u>	11
<u>ABSTRACT</u>	12
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	13
<u>1.1 Flexibilidade para Mudança e Criatividade nas Organizações</u>	13
<u>1.2 Origem e Problematização</u>	17
<u>1.3 Justificativa e Delimitações do Estudo</u>	20
<u>1.4 Objetivos</u>	22
<u>1.4.1 Objetivo Geral</u>	22
<u>1.4.2 Objetivos Específicos</u>	22
<u>1.5 Estrutura</u>	23
<u>1.6 Metodologia</u>	23
<u>1.7 Hipóteses Geral e Específicas</u>	25
<u>1.7.1 Pressuposto Geral</u>	25
<u>1.7.2 Pressupostos Específicos</u>	25
<u>2. REVISÃO DA LITERATURA</u>	26
<u>2.1 Complexidade e Compreensão Biopsicossocial</u>	26
<u>2.2 Aspectos Biológicos e Exercícios Vivenciais</u>	29
<u>2.3 Desenvolvimento Humano, Aprendizagem e Conhecimento</u>	32
<u>2.4 O Ambiente e a Aprendizagem</u>	37
<u>2.5 Criatividade e Inovação</u>	46
<u>2.5.1 Abordagens Filosóficas</u>	46
<u>2.5.2 Abordagens Biológicas</u>	47
<u>2.5.3 Abordagens Psicológicas</u>	47
<u>2.5.4 Abordagens Psicoeducacionais</u>	49
<u>2.5.5 Abordagens Psicofisiológicas</u>	52
<u>2.5.6 Abordagens Sociológicas</u>	53

2.5.7 Abordagens Psicodélicas	53
2.5.8 Abordagem Instrumental	53
2.5.9 Relacionando Abordagens	54
2.6 A Disponibilidade para Mudar	55
2.7 Integrando em Busca de um Processo	59
2.7.1 Exercícios para Inclusão	62
2.7.2 Exercícios para Controle	63
2.7.3 Exercícios para Abertura	64
2.7.4 Vivência	65
<u>3. OS GRUPOS ESTUDADOS</u>	73
<u>3.1 O programa desenvolvido</u>	73
<u>3.2 Fase Exploratória</u>	74
<u>3.3 Formulação do Problema</u>	77
<u>3.4 Construção dos Pressupostos</u>	78
<u>3.5 Seminários para Debates</u>	79
<u>3.6 Seleção da Amostra</u>	80
<u>3.7 Coleta de Dados</u>	80
<u>3.8 Análise e Interpretação dos Dados</u>	81
<u>3.9 Elaboração do Plano de Ação</u>	82
<u>3.10 Resultados</u>	83
3.10.1 Avaliando características para mudança	83
3.10.2 Avaliando expectativas	99
3.10.3 Buscando conceitos	102
3.10.4 Compartilhando emoções	102
<u>4. BASES PARA O MÉTODO PROPOSTO</u>	105
<u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	114
<u>5.1 – Resgatando a Proposta Inicial</u>	114
<u>5.2 – Questões e Sugestões para Futuros Trabalhos</u>	120
<u>REFERÊNCIAS</u>	124
<u>ANEXOS</u>	128
<u>Anexo I - Formulário para identificação de um projeto pessoal</u>	129
<u>Anexo II – Questionário para Avaliar a Mudança Associada ao Trabalho</u>	130

<u>Anexo III</u>	133
<u>Anexo IV</u>	135
<u>Anexo V</u>	137
<u>Anexo VI</u>	140
<u>Anexo VII</u>	142
<u>Anexo VIII</u>	144
<u>Anexo IX</u>	146
<u>Anexo X</u>	149
<u>Anexo XI</u>	152
<u>Anexo XII</u>	154
<u>Anexo XIII</u>	157
<u>Anexo XIV</u>	159
<u>Anexo XV</u>	161
<u>Anexo XVI</u>	164
<u>Anexo XVII</u>	166
<u>Anexo XVIII</u>	169
<u>Anexo XIX</u>	171
<u>Anexo XX</u>	173
<u>Anexo XXI</u>	176
<u>Anexo XXII</u>	178
<u>Anexo XXIII</u>	180
<u>Anexo XXIV</u>	182
<u>Anexo XXV</u>	184
<u>Anexo XXVI</u>	187
<u>Anexo XXVII - Plano de ação</u>	190

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema para identificar a criatividade (adaptado de De Masi)	16
Figura 2 - Espiral do conhecimento conforme Nonaka e Takeuchi	42
Figura 3 - Modelo de desenvolvimento da empresa na criação do conhecimento segundo Von Krogh et al.	45
Figura 4 – Caracterização do Processo Integrado para Compreensão da Flexibilidade para Mudanças.	60
Figura 5 - Variações na curva da vivência	69
Figura 6 - Movimento e participação média dos pesquisados por questão.	87
Figura 7 - Representação Esquemática da Metodologia Proposta na Dissertação	105
Figura 8 - Detalhamento Esquemático dos Característicos de Sentido	107
Figura 9 – Método Proposto para uma Abordagem Integrada	109
Figura 10 – Abordagem Progressiva com Ênfase na Consciência Intensificada	111
Figura 11 – Abordagem Progressiva com Ênfase na Consciência “Diluída”	111
Figura 12 – Método Proposto para uma Abordagem Progressiva	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estimulação simpática e parassimpática (Guyton)	29
Quadro 2 - A protovivência e seu desenvolvimento evolutivo, segundo Toro	68
Quadro 3 - Exemplos de exercícios conforme a curva da vivência	72
Quadro 4 – Programa desenvolvido para os grupos estudados	74
Quadro 5 – Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg	98
Quadro 6 - Expectativas Pessoais e Respectivas Avaliações	100
Quadro 7 - Expectativas Profissionais e Respectivas Avaliações	101
Quadro 8 – Roteiro Geral para o Método Proposto	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre Respostas ao Questionário e Frequência de Participação	84
Tabela 2 – Evolução Percentual das Opções pela Alternativa A.	85
Tabela 3 – Critérios para avaliação dos movimentos como positivos ou negativos.	85
Tabela 4 - Resumo do movimento e participação média dos pesquisados por questão.	86

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi investigar, através dos resultados obtidos com a aplicação de um método experimental, as manifestações expressas por grupos como resposta a exercícios denominados “atividades vivenciais”, constituídos de músicas e consignas, a partir das quais são desencadeados movimentos, emoções ou outras expressões verbais e não verbais.

Os resultados revelam que a participação nessas atividades pode proporcionar a construção de um novo sujeito em relação à fluência e flexibilidade para mudanças, facilitando a sensibilidade e abertura a novas experiências, desde que o controle por parte da liderança nas organizações que buscam tais resultados esteja coerente com conceitos sobre necessidades humanas, valores, ética e motivação.

No estudo foram empregadas técnicas como revisão bibliográfica, aplicação de questionários, entrevistas e exercícios, além de observação e análise de conteúdo.

A pesquisa foi realizada com acadêmicos que, além de sua atuação em sala de aula, desenvolveram projetos junto a outras organizações.

O estudo permitiu ainda, enfatizar uma forma de aprendizado realizada por meio de atividades vivenciais, onde o conteúdo é assimilado através da própria experiência do sujeito, mediante o convite para se perceber, tanto sob o aspecto intra-pessoal, como inter-pessoal e no contato com o todo que o cerca em seu instante vivido.

Palavras chave: criatividade, flexibilidade, mudança, vivência.

ABSTRACT

The purpose of this research was investigate, through the results of the application of an experimental method, the manifestations of a group as an answer to exercises called vivid experiences with intensity (vivencias), made of music and imposed orientations, from which movements, emotions or any other verbal and non-verbal expressions are simulated.

The results reveal that being part or those activities can provide the construction or a new citizen about fluency and flexibility for changes, what makes easier the sensibility and opening to new experiences, if the control by leadership in the companies that search for those results is coherent with concepts about human needs, values, ethics and motivation.

For this research were used techniques such as bibliographic review, questions application, interview and exercises, observation and analysis.

The research was made with students that, besides their performance in class, they have developed projects with other companies.

Besides all that, this study could emphasize a way of learning made through living experiences where the content is absorbed through the person's self-experience, by the invitation of feeling and communicating with oneself, with another person and with the whole group getting in contact with everything that surrounds it in that moment.

Key-words: creativity, flexibility, change, "vivencia" (vivid experience with intensity).

1. INTRODUÇÃO

1.1 Flexibilidade para Mudança e Criatividade nas Organizações

Como se fora algo inusitado, nos últimos anos, muito se tem falado sobre mudanças. Mudar passou a ser, num dado momento, a principal preocupação nos governos, empresas e instituições, envolvendo governantes, empresários, educadores, estudantes, consultores, famílias, grupos e indivíduos. Para Capra (2002, p. 109), “a mudança nas organizações tornou-se um dos temas predominantes dos livros de administração, e vários consultores empresariais oferecem seminários e palestras sobre ‘a administração da mudança’”.

Essa convergente atenção para o que encerra a expressão “mudança permanente” coincide com a experiência de Wheatley (1996, p. 20), quando escreve:

“Descobertas e teorias da nova ciência me afastaram dos detalhes da minha área de pesquisa em administração e me fizeram evoluir para uma visão do estado de ordem inerente ao universo, dos processos criativos e das mudanças dinâmicas e contínuas que, no entanto, conservam a ordem. Tratava-se de um mundo em que a ordem e a mudança, a autonomia e o controle não eram os grandes opostos que pensávamos que fossem. Era um universo no qual a mudança e a constante criação assinalavam formas inovadoras de manter a ordem e a estrutura”.

A compreensão científica decorrente das constatações da autora conduz a uma percepção dos sistemas vivos em todos os níveis, quer organismos, sistemas sociais ou ecossistemas. Capra (1997, p. 23), referindo-se a uma “ecologia profunda”, lembra que “quanto mais estudamos os problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes”.

De Geus (1999, p. 24), ao relacionar a abertura de um indivíduo aos sinais exteriores com sua opção de futuro, propõe que “a percepção, para o ser humano, é envolver-se ativamente com o mundo”. Estudando a possibilidade humana de ligar o ontem ao amanhã, Ostrower (1987, p. 19), observa:

“Em nossa experiência vivencial, estruturam-se configurações de vida interior, formas psíquicas, que surgem em determinados momentos e sob determinadas condições e são lembradas ,’percebidas’ em configurações. De modo similar ao da percepção, pelos processos ordenados da memória, articulam-se limites entre o que lembramos, pensamos, imaginamos e a infinidade de incidentes que se passaram em nossa vida”.

Para relacionar percepção, sensibilidade e sensorialidade humanas, Merleau-Ponty (1971, p. 132), referia-se a uma corporeidade sensível vivida em um mundo sensível, afirmando que o corpo "...é sensível em si...", portanto, o "...sensível exemplar, que capacita quem o habilita e o sente para sentir tudo o que de fora se assemelha...".

Na busca de compreender a reação de um organismo frente a esforços aos quais é submetido, França (1996, p. 20) descreve que "a todo instante estamos fazendo movimentos de adaptação, ou seja, tentando nos ajustar às mais diferentes exigências, seja do ambiente externo, seja do mundo interno - este vasto mundo de idéias, sentimentos, desejos, expectativas, imagens, etc. que cada um tem dentro de si". Como consequência, também, se evidenciam cada vez mais os limites para a imposição arbitrária sobre forças inconscientes, incluindo os aspectos relacionados com a carga psíquica do trabalho.

Sob esse ponto de vista, um papel importante relacionado com a flexibilidade para mudanças vem sendo desempenhado pelo estudo da relação do homem com seu trabalho. Iida (1998, p.1) argumenta que atualmente, a ergonomia "é bem mais abrangente, estudando sistemas complexos, onde dezenas ou até centenas de elementos interagem entre si", ressaltando a importância desse estudo para além do equipamento e ambiente, mas na aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia visando o bem-estar do trabalhador.

Ainda sob esse aspecto, Grandjean (1998, p. 6), escreve:

"...é preciso perceber que as questões fisiológicas, biomecânicas, do ambiente físico e da organização do trabalho constituem-se em raízes centrais para o desenvolvimento sólido de qualquer das abordagens centrais que relacionam-se com a ergonomia...".

Ao citar que "as vias nervosas conduzem os impulsos da esfera do consciente do córtex cerebral para o sistema de ativação reticular", o autor explica que isto acontece quando algum estímulo é disparado pela consciência, aumentando a excitação dos órgãos internos (estado ergotrópico). Para ele, "o acoplamento do sistema de ativação reticular com o fluxo de sensações torna-se assim a premissa para um relacionamento consciente com o meio ambiente". Refere-se também a estruturas de efeito contrário, localizadas no sistema límbico, que diminuem a capacidade de reação do organismo (estado trofotrópico), colocando o córtex cerebral do cérebro anterior em declínio – os centros de amortecimento

(mesencéfalo e metencéfalo), afirmando que “estreitas relações existem entre o sistema neurovegetativo (que controla as atividades dos órgãos internos) e os sistemas de ativação e de amortecimento” (GRANDJEAN, 1998, p. 140).

O autor preconiza também que não temer o fluir incessante das inovações é condição fundamental para estabelecer um contexto propício à criatividade. Referindo-se a **Heráclito**, lembra que é "na mudança que as coisas se repousam".

Verifica-se, por diferentes autores que, ao discorrerem sob os mais variados temas, enfatizam a reação e busca de adaptação do indivíduo, tanto em relação às suas necessidades internas como em relação ao mundo exterior. Tal constatação remete a um desafio sob o ponto de vista educacional, no sentido de identificar propostas que facilitem às pessoas distintas percepções como, por exemplo, da racionalidade à emotividade, do inconsciente ao consciente e vice-versa, já que, na opinião de Wheatley (1996, p. 79), "não se pode levar as pessoas, com palavras, a entrar na realidade, visto não haver de fato realidade a descrever se elas não tiverem sua própria vivência".

Sob esse aspecto, para relacionar experiência e vivência, há que se estabelecer distinção entre exercício "experencial", mais voltados para uma abordagem consciente e **vivência**. Esta última, relacionada à expressão “**instante vivido**”, conforme descreve Mora (1984, p. 821), já fora cunhada por Wilhelm Dilthey ao afirmar que as partes integrantes e complexas da vida psíquica humana não são inferidas ou investigadas pelo pensamento, mas simplesmente vividas. Também para Damásio (2000, p. 71), “o sorriso nascido espontaneamente de um prazer genuíno ou o soluço causado espontaneamente pela tristeza são produtos de estruturas cerebrais localizadas em uma região profunda do tronco cerebral, sob controle da região do cíngulo. Não temos como exercer um controle voluntário direto sobre os processos neurais nessas regiões”.

LeDoux (1998, p. 79), discorrendo sobre o papel do hipotálamo no controle das reações emocionais, lembra que “surgiu uma teoria explicando a experiência subjetiva da emoção como um fluxo de informações que obedecem a um ciclo de conexões anatômicas entre o hipotálamo e o córtex medial e deste de volta ao hipotálamo. Atualmente ele é conhecido como circuito de Papez”.

Relacionando a subjetividade com o processo criativo, De Masi (2000, p. 288) afirma que a criatividade consiste "em um processo mental e prático, ainda bastante

misterioso, graças ao qual uma só pessoa ou um grupo, depois de ter pensado algumas idéias novas e fantasiosas, consegue também realizá-las concretamente". Segundo esse autor, a criatividade está relacionada com o nível consciente (secundário, lógico), o nível inconsciente (primário, conteúdos primitivos), a esfera racional (conjunto de conhecimentos e habilidades) e esfera emotiva (conjunto das opiniões, comportamentos, emoções e sentimentos). Esquematisando essas quatro alternativas (Figura 1), teremos as áreas de: emoções dominadas (emotividade consciente), concretude (racionalidade consciente), fantasia (emotividade inconsciente) e técnicas introjetadas (racionalidade inconsciente). A criatividade, segundo o autor, ocorre na síntese da fantasia com a concretude.

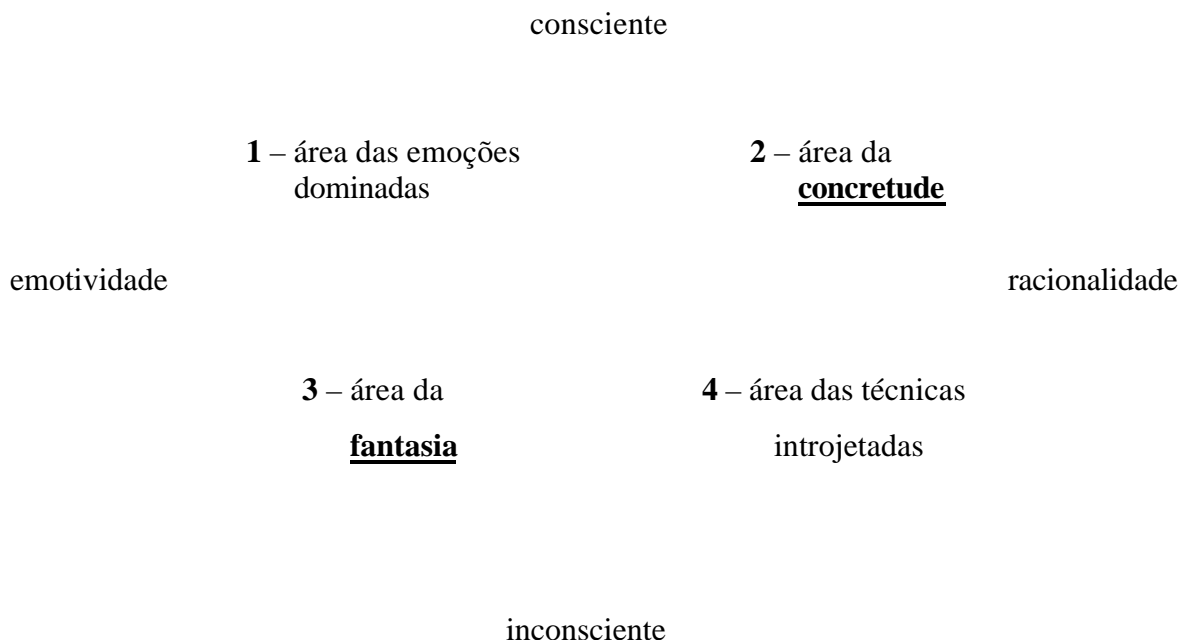


Figura 1 - Esquema para identificar a criatividade (adaptado de De Masi)

Para Toro (2002, p. 42), a coordenação entre as funções biológicas do organismo e sua adaptação às necessidades de sobrevivência se dá pela articulação do neoencéfalo e do arquiencéfalo, ou seja:

"o sistema integrador-adaptativo límbico-hipotalâmico é estreitamente ligado à expressão dos instintos, das vivências, das emoções e dos afetos. Ele contribui para a consolidação dos modelos de comportamento e influi sobre o córtex cerebral através de suas conexões neocorticais. O córtex cerebral (neocórtex) tem, por sua vez, funções inibidoras que agem sobre esse sistema e podem modelar o comportamento por meio de estímulos conscientes".

Para esse autor, "a vivência é uma experiência inevitável que comunica um conteúdo preciso de sensações e de percepções, e que anula a distância entre aquilo que se sente e a observação do próprio sentir", considerando-a como "uma forma direta de consciência, cuja 'veracidade' não passa pela razão e cujos efeitos envolvem todo o nosso ser" (TORO, 2002, p. 32). Independente da terminologia empregada por De Masi ao chamar de fantasia algo que para Toro é o que de mais autêntico pode ser vivido por um indivíduo, uma forma direta de consciência que não passe pela razão poderá estar no quadrante compreendido entre emotividade e inconsciência.

Por essas diferentes abordagens, muitos enfoques educacionais têm surgido com o objetivo de facilitar às pessoas a percepção, a motivação, a vivência e o aparecimento da inovação como ação decorrente à medida que encontram espaço para mudar e ocasionar mudanças.

A direção para o vivenciar do ponto de vista aqui considerado, tem se constituído, portanto, em "experienciar" algo, num "continuum" sem a predominância do questionamento racional, isto é, sem cogitar necessariamente por uma lógica que possa trazer inferências sobre o que esteja ocorrendo no momento seguinte a partir do que fora vivido até o presente.

1.2 Origem e Problematização

O interesse pelo tema exercícios vivenciais foi se construindo gradativamente a partir de minha própria experiência, uma vez que, por estar há algum tempo participando de trabalhos com grupos e estudando sobre a fisiologia das emoções, aprendi a entrar melhor em contato com minhas expressões, a ponto de perceber que algumas delas têm se tornado particularmente intrigantes. Quando, por exemplo, ao me sentir profundamente envolvido em alguma situação, ora por não conseguir compreender muito bem o que acontece, ora talvez por querer e ao mesmo tempo, temer o desfrutar pleno do que estou sentindo, por vezes me percebo, tanto experimentando como sendo observador em relação ao funcionamento de minha própria fisiologia, isto é, entre estar vivenciando plenamente o fenômeno e ficar fora dele para observá-lo.

Ajudado pelos cerca de quinze anos de experiência com dinâmica dos grupos, yoga, bioenergética e vivências de biodança, sinto ter desenvolvido significativamente minha auto-percepção. Com tal característica, tenho reconhecido a sensação de que quando estou vivenciando um fato sob emoção, o córtex pré-frontal não parece ser a região de funcionamento predominante e muito menos de ter possibilidade de controlar a ação. A região que sinto afetada, quando em atividade, parece ser a denominada região límbico-hipotalâmica-hipofisiária, de onde as sensações partem rumo ao tronco-cerebral e daí para o sistema nervoso. Esta situação, no entanto, é apenas sentida, já que não dispunha de recurso para medição. Por outro lado, quando se está sob emoção, não há como estar ao mesmo tempo, como observador pois, mesmo que em situação intermediária entre vivência plena e racionalidade se possa “ir e vir” muito rapidamente, nossa percepção em uma situação, nos exclui da outra.

Quando de maneira inesperada ou indesejada, o envolvimento com a situação se desfaz, a angústia decorrente do fato causa uma sensação duvidosa entre a falta de: a) alguma substância necessária ao funcionamento estável das emoções, ativada somente com a existência do fenômeno gerador ou: b) a liberação involuntária dessa substância, a qual, por não ter mais o objeto de sua ativação, causa desconforto. A verdade é que também aqui o córtex pré-frontal não parece atuar predominantemente.

Essas percepções, apesar de suas implicações por vezes amargas, têm trazido muito incentivo para prosseguir na pesquisa, pois, além de enriquecer minha própria experiência, posso estar contribuindo para a discussão do tema, uma vez que, como resultado dessa vivência, tenho reconhecido a considerável flexibilidade para mudanças que vem caracterizando meu comportamento nos últimos dez anos, facilitando a caminhada por novos rumos, o reconhecimento de alternativas disponíveis a cada situação e as diferenças entre as pessoas com as quais tenho convivido.

Por atuar profissionalmente em organizações, sempre procurei observar meu comportamento pessoal em relação ao que ocorria com os demais colegas no trabalho. Ao me envolver com os programas de Qualidade e Produtividade e mais adiante com os conceitos de Organizações que Aprendem (learning organization), ficava sempre com a sensação de ter encontrado apenas informações incompletas na bibliografia, quando tentava

ir além das discussões sobre os conceitos, dos exemplos para aplicação de técnicas e da concepção dos modelos gerenciais.

Com efeito, constata-se que mudanças cada vez mais rápidas de cenários são reconhecidas mundialmente e têm pressionando fortemente os dirigentes de negócios a buscarem alternativas para sobrevivência, onde a participação de todas as pessoas envolvidas nos processos organizacionais se faz necessária. Por conta disto, modelos e práticas preconizadas nas últimas décadas, mesmo com inquestionável crescimento quantitativo, vêm sendo reavaliados significativamente quanto ao seu conteúdo e quanto ao significado, visando dar sentido à sua permanência como foco de atenção para a maioria dos profissionais.

Como resultado dessa avaliação se destacam os conteúdos, por enquanto predominantes, relativos a programas cuja prática, ou enfatiza exercícios lúdicos, passando por dinâmicas de grupo mais clássicas, até os tão discutidos exercícios “radicais”, tendo todos a posterior expressão verbal como principal instrumento de compartilhamento. Além destes, verifica-se uma forte tendência de crescimento na preferência por práticas fundamentadas em exercícios e dinâmicas que utilizam músicas e movimentos, pois deflagram conteúdos emocionais e objetivam simular situações individuais e em grupo correlacionadas com o dia a dia das pessoas, as quais remetem para o tema vivência, exercícios vivenciais ou ainda, **atividades vivenciais**.

Apesar da procura crescente, os programas de desenvolvimento do potencial humano cujo conteúdo está fundamentado em atividades vivenciais, têm se tornado polêmicos, uma vez que os efeitos decorrentes dependem, tanto da disponibilidade das pessoas que deles participam nas organizações, quanto da capacitação dos profissionais que atuam como facilitadores.

Nesse sentido, alguns profissionais, conhecedores dos processos relacionados com o referido tema, o aplicam em seu trabalho e têm obtido resultados consideráveis. Outros, apesar de conhecer os fundamentos, pouco o utilizam e às vezes até o condenam. Há ainda pessoas que pouco conhecem sobre técnicas para condução de vivências e mesmo assim, conseguem realizar trabalhos muito bons sob o ponto de vista das pessoas que os experimentam, isto é, seus clientes.

A maior preocupação está centrada naqueles que mesmo não conhecendo as técnicas e tampouco os efeitos que poderão decorrer dessa abordagem, continuam a aplicá-la no decorrer de sua caminhada profissional. Especialmente a estes, fica a intenção de contribuir na busca por uma adequação entre capacitação para realizar o trabalho e o atendimento à necessidade de quem vai recebê-lo. Em outras palavras, embora a flexibilização dos programas para desenvolvimento do potencial humano esteja relacionada à flexibilidade dos próprios profissionais que os executam, tal fato não implica necessariamente, na ausência de qualquer tentativa de sistematização quanto à sua metodologia.

Por outro lado, criatividade e capacidade de aprendizado nas organizações, podem ser enfatizados por Capra (2002, p. 138), quando afirma que:

“ ... o ambiente empresarial atual, com suas turbulências e complexidades e sua ênfase no conhecimento e no aprendizado, também é um ambiente em que a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizado que sempre acompanham a vitalidade da organização tornam-se mais necessárias.”

Como no presente estudo, são avaliados os efeitos de um programa quanto à capacitação para criar e inovar demonstrada por diferentes grupos de pessoas, considerando o grau de participação de cada componente nas atividades de grupo, as questões levantadas para a investigação são, portanto:

- Qual o efeito de um programa, em cujo conteúdo são oferecidas atividades vivenciais, sobre a flexibilização para mudanças em seus participantes?
- Qual a relação entre o efeito produzido nas pessoas e o grau de participação das mesmas nas atividades propostas?
- Qual o efeito de um programa de desenvolvimento do potencial humano por meio de atividades vivenciais sobre a flexibilização para mudanças?
- Que características importantes devem constituir um método que vise facilitar a flexibilização para mudanças e possa ser recomendado para aplicação em grupos e organizações, em cujo conteúdo sejam incluídas atividades vivenciais?

1.3 Justificativa e Delimitações do Estudo

Em muitas organizações têm sido aplicados recursos consideráveis em programas para desenvolvimento do potencial humano onde, se por um lado na avaliação feita durante e logo após o treinamento, o que fica de mais significativo para os participantes parece ser a lembrança das atividades vivenciais, por outro, há poucas informações sobre o surgimento de mudanças significativas e sobre a disposição para continuar no mesmo clima instaurado no decorrer do treinamento, o que, em última análise, atenderia à expectativa inicial dos participantes e/ou de seus dirigentes.

Além dos aspectos relativos a comportamento, existe a expectativa por resultados. Muitas organizações, tanto do governo, como do setor privado e mesmo do terceiro setor, têm investido considerável recurso nessa forma de desenvolvimento para o potencial humano e, no entanto, poucos estudos tem sido realizados visando verificar se há realmente algum efeito significativo decorrente dos mesmos para a organização como um todo e para a sociedade à qual ela destina seus produtos ou serviços.

Muitos desses programas passam também a ser revistos a partir de organizações cada vez mais organizadas virtualmente, as quais têm tornado as fronteiras de tempo, espaço geográfico, unidades organizacionais e acesso a informações tão importantes quanto princípios como interação com o consumidor, cadeia de suprimentos e incentivo ao conhecimento, em constante mudança de conceitos, valores e procedimentos na busca permanente de criatividade e inovação.

Essa organização flexível do trabalho parece estar substituindo gradativamente os escalões hierárquicos fabris por sistemas em que o trabalhador, como lembra Antunes (1996, p. 80-81), “torna-se vigia de si próprio”, embora com isso, a necessidade do trabalhador disponível venha descaracterizar muitas conquistas históricas e possa estar se instaurando “um processo de enorme fragmentação”.

Por conta desse novo contexto, começam a se esgotar os modelos independentes e com métodos específicos. O sucesso dos programas de desenvolvimento se relaciona, cada vez mais, com o resgate de convergências multidisciplinares, onde cada descoberta recente ou associação diferente de descobertas existentes vão se agregando e se constituindo em um perfil que será tão mais adequado às atuais necessidades quanto mais refletir um instante vivido, ratificando, cada vez mais a já consagrada expressão “educação continuada”.

O presente trabalho irá culminar em uma proposta onde algumas convergências multidisciplinares serão contempladas visando o desenvolvimento do potencial humano nas organizações, com a finalidade de facilitar aos participantes uma maior flexibilidade para lidar com as mudanças que se apresentam, tanto no trabalho como na sociedade como um todo.

Pela extensão e abrangência constatada no decorrer da pesquisa, este trabalho será restrito unicamente à abordagem teórica referente a duas propostas relativas ao desenvolvimento de pessoas: Dinâmica dos Grupos e Biodança.

Da mesma forma, apesar da diversidade de implicações possível de ser constatada como decorrente da aplicação do método, este estudo se restringirá ao tema criatividade e, mais especificamente, sobre flexibilidade para mudanças.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

- investigar sobre a construção de um novo sujeito em relação à flexibilidade para mudanças, a partir de resultados obtidos mediante a aplicação de exercícios denominados “atividades vivenciais”.

1.4.2 Objetivos Específicos

- avaliar a relação entre a flexibilidade para mudanças, mediante a aplicação do método e o grau de participação efetiva das pessoas nas “atividades vivenciais”;

- avaliar os efeitos revelados pelos participantes como decorrentes do projeto desenvolvido em campo, em relação aos temas sobre os quais se referem os itens pesquisados;

- avaliar as manifestações das pessoas em decorrência das técnicas aplicadas a grupos sob o nome de “atividades vivenciais”;

- elaborar uma proposta para desenvolvimento do potencial humano nas organizações a partir de características identificadas em decorrência da aplicação do método experimental.

1.5 Estrutura

No Capítulo 1, Introdução, após as considerações iniciais, a origem e problematização e justificativa e limitações do trabalho, são apresentados os objetivos, a estrutura, a metodologia empregada e as hipóteses geral e específicas. O Capítulo 2 contém a revisão bibliográfica, onde, partindo de uma abordagem geral sobre os aspectos da aprendizagem e do conhecimento individual e organizacional, chega-se a diferentes enfoques sobre criatividade e mudanças e posteriormente, apresenta-se algumas referências sobre alternativas para o desenvolvimento de processos grupais. No Capítulo 3, é apresentada a análise dos diferentes resultados obtidos com a aplicação de um método experimental. O Capítulo 4 contém um método proposto para desenvolvimento do potencial humano em organizações e no último, são apresentadas as considerações finais, a ênfase em um novo conhecimento decorrente do emprego de atividades vivenciais como técnica de aprendizado e as recomendações para trabalhos futuros.

1.6 Metodologia

Lewin (1973, p. 216) ao discorrer sobre uma pesquisa voltada à prática social, afirma ser necessário "um tipo de pesquisa de ação, uma pesquisa comparativa acerca das condições e resultados de diversas formas de ação social, e pesquisa que leva à ação social".

Na pesquisa realizada para este estudo, ao ser desenvolvida em sala de aula com acadêmicos de um curso superior de administração, foram constatados os seguintes aspectos fundamentais:

- a coleta de dados foi obtida junto aos participantes, tanto mediante as respostas a instrumentos de avaliação no início e ao término do projeto, como sobre a forma como reagiram ao ambiente no qual atuaram como interventores;
- o relacionamento em sala de aula se caracterizou por uma ampla e explícita interação entre acadêmicos e professor;

- desta interação decorreram correções de rumo durante todo o desenvolvimento dos trabalhos, uma vez que, além das atividades em grupo, cada acadêmico foi assistido individualmente por telefone, e-mail ou pessoalmente visando desenvolver o trabalho referente ao desafio por ele escolhido;

- o objeto de investigação, apesar de ser apresentado inicialmente pelo professor (pesquisador), foi reconduzido passo a passo de acordo com a situação social encontrada pelos acadêmicos a partir dos diferentes problemas existentes nas empresas por eles escolhidas;

- o objetivo maior do trabalho consistiu em resolver ou, pelo menos recomendar ações para solucionar os problemas identificados;

- houve, durante o processo, o acompanhamento de todas as atividades e decisões comunicadas e/ou demonstradas pelos participantes;

- não houve intenção de impor uma forma de ação, mas antes de aumentar o conhecimento do pesquisador e dos participantes em relação ao tema pesquisado, mediante uma postura de participação e cooperação mútuas;

- ao término do trabalho, além das respostas ao mesmo instrumento apresentado inicialmente, foram coletadas respostas por escrito ou mediante entrevistas, objetivando avaliar, tanto a nova situação (re-diagnóstico), como os resultados do método experimental utilizado.

Esses itens permitem caracterizar o trabalho como uma pesquisa-ação, uma vez que esta:

“... é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 1986, p. 14).

Quanto aos instrumentos utilizados, considerando que para Triviños (1987, p. 137), "todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo", a partir de um questionário fechado, foi acrescentado um espaço para justificativa da resposta escolhida. Com esta última informação, foram realizadas investigações sobre seu conteúdo por meio de contatos pessoais, e-mail ou telefone junto aos acadêmicos. A partir dessas investigações, outros caminhos foram percorridos, como

por exemplo, entrevistas buscando mais detalhes ou mesmo re-direcionamento da tarefa inicialmente colocada como desafio para o acadêmico.

1.7 Hipóteses Geral e Específicas

Com referência às hipóteses, ainda Thiollent (1986, p. 33), enfatiza que na pesquisa "é difícil, senão impossível, formular hipóteses prévias e relacionadas com um pequeno número de variáveis precisas, isoláveis e quantificáveis". Para o autor, a pesquisa opera com o que chama de instruções (ou diretrizes) relativas a conhecimento ou ação que podem ser fortalecidas ou alteradas de acordo com os resultados da pesquisa, o que pode ser complementado por Capra (2002, p. 110), quando afirma que "há um sentimento profundo e difuso entre os gerentes e os administradores de que, por mais que trabalhem, não conseguem ter controle sobre as coisas".

Neste trabalho, como foram considerados também alguns aspectos quantitativos, hipóteses foram elaboradas, mesmo sabendo que, em virtude das possíveis mudanças no decorrer da pesquisa, o papel das mesmas não vai além de diretrizes, as quais chamaremos tão somente de pressupostos.

1.7.1 Pressuposto Geral

- os exercícios vivenciais aplicados em trabalhos voltados para a criatividade e inovação, podem propiciar aos participantes maior flexibilidade para mudanças.

1.7.2 Pressupostos Específicos

- as pessoas expressam preferencialmente sua reação em relação a treinamentos onde há dinâmicas envolvendo sons, ritmos, movimentos e, em alguns casos, expressão de conteúdo emocional, costumando inclusive, compará-los com aqueles cujo conteúdo é predominantemente apresentado por meio de exposições e/ou exercícios em grupo.

- os efeitos decorrentes dos exercícios vivenciais podem ocorrer em qualquer circunstância, tanto no decorrer do trabalho, quanto posteriormente à sua conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Complexidade e Compreensão Biopsicossocial

Na opinião de Santos (2001, p. 40), experimentar um paradigma emergente vai além de concepções dualistas como natureza/cultura, natural/artificial, vivo/inanimado, mente/matéria, observador/observado, subjetivo/objetivo, coletivo/individual ou animal/pessoa. Esta constatação nos permite perceber, cada vez mais, a possibilidade de integração entre disciplinas, a cooperação entre saberes e a constatação do que Morin (1999, p. 122), estabelece como princípios de inteligibilidade para a compreensão em sua hiper-complexidade: **dialógico** – “associação complexa (complementar / concorrente / antagônica) de instâncias necessárias em conjunto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado”; **autogerativo** - “processo em que os efeitos ou produtos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores no próprio processo, sendo os estados finais necessários à geração dos estados iniciais”; **hologramático** – “o todo está de certa maneira incluído (gravado) na parte que está incluída no todo”, isto é, “a complexidade organizacional do todo necessita da complexidade das partes, a qual necessita retroativamente da complexidade organizacional do todo”.

Maturana & Varela (1987, p. 89), a partir de um ponto de vista biológico, ao trazer a idéia de “organização autopoietica”, enfatizam o fato de serem os seres vivos unidades autônomas, afirmando que “o ser e o fazer de uma unidade autopoietica são inseparáveis e esse constitui seu modo específico de organização”. Refere-se à ontogenia de um indivíduo como “uma deriva de mudanças estruturais com conservação de organização e adaptação”. Para ele, a conservação da autopoiese e da adaptação são condições necessárias à existência dos seres vivos, cuja evolução se dá por “uma deriva natural, produto da invariância da autopoiese e da adaptação”. Em sua busca por entender como se dá a relação entre experiências e história biossocial no mundo que vivenciamos, conclui quase poeticamente que:

“todo mecanismo de geração de nós próprios como agentes de descrições e observações nos explica que nosso mundo, bem como o mundo que produzimos em nosso ser com outros, sempre será precisamente essa mescla de regularidade e mutabilidade, essa combinação de solidez e de areias movediças, tão própria da experiência humana quando examinada de perto”.

Schutz (1989, p. 91), buscando identificar formas de como são concretizados os princípios de verdade e escolha e maturação do indivíduo para o que chama de completamento, descreve:

"O comportamento humano pode ser percebido como uma série de ciclos de energia. Um ciclo começa com algum tipo de desequilíbrio - incômodo, desejo, ansiedade, espanto -, com alguma coisa que serve para me motivar e mudar meu estado, para que eu possa satisfazer esse desequilíbrio, tanto pela redução do incômodo ou ansiedade, quanto pela satisfação do desejo ou espanto".

Por outro lado, Capra (2002, p. 130), ao discorrer sobre os processos de mudança em seus diferentes aspectos, afirma:

"Depois do prolongado mergulho na incerteza, na confusão e na dúvida, o surgimento súbito da novidade assume facilmente as aparências de um momento mágico. Os artistas e cientistas nos descrevem com frequência esses momentos de perplexidade e maravilhamento, em que uma situação confusa e caótica cristaliza-se milagrosamente para revelar uma idéia nova ou a solução a um problema antes indecifrável."

Desses diferentes autores, nos é permitido perceber, desde uma concepção mais complexa do mundo, da vida e das pessoas, passando pelos processos através dos quais ocorrem transformações, até a condição mais íntima, quer percebida ou inconsciente referente a cada fenômeno ou a cada indivíduo. Pelas diferentes disciplinas hoje disponíveis para facilitar ao homem entrar em contato com seu eu e com o mundo que o cerca, cada vez mais se configuram enfoques que lhe permitem perceber e perceber-se como um ser biológico, que tem sentimentos e que interage com seu meio.

Nesse sentido, para Chanlat (1996, p. 35), "o indivíduo é por definição biopsicossocial", onde os traços de caráter, a história pessoal e as origens socioculturais, isto é, os aspectos biológico, psíquico e social "contribuem cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual". França et al (1996, p. 12) apresenta também uma compreensão psicossomática do funcionamento do corpo humano, nos remetendo a uma interação biopsicossocial, isto é:

"A dimensão biológica refere-se às características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo o funcionamento das glândulas, do metabolismo interno e das resistências e vulnerabilidades do corpo.

A dimensão psicológica corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conhecidos ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e o mundo que rodeia cada pessoa.

A dimensão social é relativa à incorporação e influência dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes

comunidades com as quais entramos em contato durante a vida, desde o nascimento. Inclui também a influência do ambiente físico e as características ergonômicas dos objetos que utilizamos".

A contribuição de Capra (2002, p. 130) neste sentido, também é notória:

“Em todo o mundo vivo, a criatividade da vida expressa-se através do processo de surgimento espontâneo. As estruturas criadas através desse processo – as estruturas biológicas dos organismos vivos ou estruturas sociais de comunidades humanas – podem, com toda propriedade, ser chamadas ‘estruturas emergentes’.”

Por conta desse olhar em relação à vida, Toro (2002, p. 51), ao considerar a vivência como uma experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, aborda a consciência como originária da "vivência de estar vivo". Para ele, "o universo como totalidade pode ser concebido como um organismo criador da vida", e a estratégia de transformação existencial muda com o que apresenta como princípio biocêntrico, onde "os parâmetros da vida cósmica refletem os parâmetros do nosso estilo de vida". Ao mesmo tempo, reconhece algo presente nas células, tecidos e órgãos que obedece a uma tendência global à conservação presente nos seres vivos, o inconsciente vital - "um comportamento que gera regularidade e mantém estável as funções orgânicas; ele possui uma grande autonomia em relação à consciência e ao comportamento humano".

Cavalcante (2001, p. 47) complementa com a "educação biocêntrica" que, além de considerar a cultura, realiza o aprendizado segundo um caminho de "dentro para fora", onde a pessoa é vista "como um todo, se ocupando, portanto, com a saúde do corpo, o equilíbrio emocional e racional para despertar e manter os valores humanos".

Por movimentos diferentes em busca de uma plenitude para o ser humano, cada vez mais, as pessoas estão procurando por experiências, vivências. Os elementos significativos e mobilizadores de ação estão presentes, quer em contextos físicos ou não, em lugares presenciais ou em espaços virtuais. Experimentar a vivência do processo, do perceber o intensamente emocional, de algo construído tanto individual como coletivamente, como uma arte de obter resultados por meio de interações que vão além da linguagem verbal, inclui um diálogo abrangente, irrestrito, muito ligado à própria condição humana.

2.2 Aspectos Biológicos e Exercícios Vivenciais

Sob o ponto de vista biológico, o sistema nervoso humano, herdou características específicas de cada estágio do desenvolvimento (GUYTON, 1988, p. 104). Para este autor, três níveis específicos permaneceram com significado funcional especial:

- eixo neural (medula espinhal) - respostas instantâneas ao sinal sensorial que recorre a padrões específicos - os reflexos.

- regiões basais do encéfalo - controle das atividades subscientes e dos processos vitais.

- córtex cerebral - onde se armazenam recordações de experiências passadas e muitos padrões de respostas motoras.

Segundo Spritzer (1995, p. 97), o reconhecimento cada vez maior de um “cérebro triúnic”, nos permite empreender que no primeiro cérebro (reptiliano) atuam os “mecanismos de emergência”, no segundo (sistema límbico) “são processadas as nossas emoções” e no terceiro (neocórtex) vão se “processar as informações”.

Para a compreensão do que acontece no sistema nervoso, encontramos em Guyton (1988, p 158), a seguinte referência:

“uma das diferenças principais entre os nervos simpáticos e parassimpáticos é a de que as fibras pós-ganglionares dos dois sistemas secretam, na imensa maioria das situações, substâncias transmissoras hormonais diferentes. Os neurônios pós-ganglionares do sistema parassimpático secretam acetilcolina, motivo de serem chamados colinérgicos. Os do sistema simpático secretam, em sua maioria, a norepinefrina; portanto, a maior parte dos neurônios do sistema simpático é dita ser adrenérgica, palavra derivada de noradrenalina, o nome britânico da norepinefrina.

Tanto a acetilcolina quanto a norepinefrina possuem a capacidade de excitar alguns órgãos internos ao mesmo tempo que inibem outros. Frequentemente, se um desses hormônios excita um órgão, o seu oposto o inibe...”

No quadro 1, a seguir, apresentamos alguns exemplos que, segundo o autor, servem para elucidar os efeitos autônomos sobre órgãos do corpo.

Órgão	Estimulação	
	Simpática	Parassimpática
Olho (pupila)	Dilatação	constrição
Coração	aumento da atividade	diminuição da atividade
Brônquios	Dilatação	constrição

Quadro 1 – Estimulação simpática e parassimpática (Guyton)

Damásio (2000, p. 74) se refere à palavra emoção como um termo que encerra uma ampla gama de comportamentos e tem como função biológica "a produção de uma reação específica à situação indutora" e "a regulação do sistema interno do organismo de modo que ele possa estar preparado para a reação específica". Sobre reações decorrentes das emoções e não percebidas pela visão, escreve:

"Um exemplo é a secreção de hormônio como o cortisol, que altera a composição química do meio interno, ou a secreção de peptídeos como a beta-endorfina ou a oxitocina, que influem no funcionamento de vários circuitos cerebrais. Outro exemplo é a liberação de neurotransmissores, como as monoaminas noradrenalina, serotonina e dopamina. Durante as emoções, neurônios localizados no hipotálamo, no prosencéfalo basal e no tronco cerebral liberam essas substâncias químicas em várias porções mais rostrais do cérebro e assim, transformam temporariamente o modo de funcionamento de muitos circuitos neurais. Entre as consequências típicas do aumento ou da diminuição na liberação desses transmissores inclui-se a sensação de que nossos processos mentais sofreram aceleração ou desaceleração, sem falar na sensação de prazer ou desconforto que permeia a experiência mental. Essas sensações fazem parte de nosso sentimento de uma emoção".

Referindo-se à coordenação entre as funções biológicas do organismo e as exigências ditadas pela necessidade de sobrevivência, Toro (2002, p. 42), faz referência ao sistema integrador-adaptativo límbico-hipotalâmico quando afirma que esse sistema "compreende estruturas diencefálicas, subcorticais e corticais, que desenvolvem funções de regulação do ambiente interno por meio da integração com os sistemas neurovegetativo e neuroendócrino". Lembra o referido autor que "o sistema límbico-hipotalâmico compreende, ainda, as formações neurológicas correspondentes à esfera do comportamento flexível (adaptativo), da instintividade, da vivência e da afetividade. Estas formações neurológicas são inibidas, controladas e moduladas pelos impulsos do córtex cerebral". Ainda em relação à vivência sob o ponto de vista da biodança, Santos (1997, p. 111) afirma:

"... a vivência é a forte propulsora do projeto existencial. Seu poder organizador se deve a essa qualidade única de surgir como a primeira expressão afetiva do nosso organismo, com sensações corporais fortes...

Ao estimular vivências integradoras, através da música e do movimento, estamos interferindo no processo de crescimento e evolução da pessoa em seus múltiplos aspectos como: coragem de viver (noradrenalina, serotonina, acetil-colina), glória de viver (ácido gama-amino-butílico - GABA e o ácido glutâmico ou glutamato) e desejo de viver (hormônios sexuais)".

Para o desenvolvimento da vivência, situações rítmicas e de sonoridade, combinadas com movimentos propostos visando vivenciar o momento presente têm permitido às pessoas se conectarem com sua própria identidade, com a do grupo e com o todo, experimentando o que em biodança é chamado de "transe integrativo", cujas características principais são:

- **progressivo**: os primeiros exercícios são mais leves e sua intensidade segue uma escala de progressão;

- **grupal**: ênfase no grupo, o qual cumpre uma função de matriz.

- **sequencial**: os exercícios seguem uma seqüência determinada.

Uma sessão típica de biodança envolve os seguintes aspectos:

- **consciência de si** - movimentos dirigidos, voluntários, orientados para a senso-percepção (consciência do movimento);

- **regressão** - movimentos lentos, contínuos, sinuosos, sem intencionalidade, que conduzem ao que se costuma denominar "vivência oceânica" (Santos, 1997, p. 119);

- **potencial genético** – potencialidade herdada geneticamente da qual se manifestam: uma carga genética, a ação dos sistemas endócrino, nervoso e imunológico;

- **integração existencial** - processo de crescimento em que os potenciais genéticos se organizam em sistemas cada vez mais amplos a nível orgânico (Tangari, 1995, p. 8).

Este mecanismo de ação auxilia a ativação hipotalâmica, estimulando os impulsos vitais, instintivos e emocionais, permitindo processos de integração em níveis profundos.

Dessa forma, as propostas alternativas para motivação serão mais eficazes na caminhada para além da racionalidade, na medida que contiverem recursos para facilitar o surgimento da emoção correspondente à ação mediante a participação do diencéfalo, isto é, da integração do sistema límbico-hipotalâmico com o córtex.

Juntamente com a psicologia e a pedagogia, a fisiologia das emoções parece ser fundamental na compreensão do comportamento das pessoas por parte de quem pretende facilitar seu desenvolvimento.

2.3 Desenvolvimento Humano, Aprendizagem e Conhecimento

Maturana & Varela (1987, p. 258), buscando compreender como se dá o fenômeno do conhecer, apontam que o explicar e o explicado pertencem a um mesmo domínio, sem nenhum ponto de referência independente de nós mesmos que garanta a estabilidade de nossas descrições. Dessa constatação, comenta:

"a suposição de um mundo objetivo, independente de nós como observadores e acessível ao nosso conhecimento por meio de nosso sistema nervoso, não permite entender como esse funciona em sua dinâmica estrutural, pois exige que o meio especifique seu operar. Mas, se não afirmamos a objetividade do mundo, parece que estamos propondo que tudo é pura relatividade, que tudo é possível, que negamos toda legalidade. Sendo assim, ficamos diante do problema de entender como nossa experiência está acoplada a um mundo que vivenciamos como contendo regularidades que resultam de nossa história biossocial".

Nesse sentido, afirma que "de nossas heranças lingüísticas diferentes surgem todas as diferenças de mundos culturais que podemos viver como seres humanos e que, dentro dos limites biológicos, podem ser tão diversas como se queira", concluindo que "ao tentar conhecer o conhecer, acabamos por nos encontrar com nosso próprio ser" (MATURANA & VARELA, 1987, p. 260).

Comparando noções de biologia com informações provenientes de pesquisas relativas às funções cognitivas, Piaget 1973, p. 102), refere-se ao que denomina desenvolvimento psicogenético como algo que se dá por uma organização progressiva, ao afirmar:

"sabemos hoje que esta organização consiste na construção de estruturas operatórias, a partir da coordenação geral das ações, e que esta construção se efetua graças a uma série de abstrações reflexivas (ou diferenciações) e de reorganizações (ou integrações). Julgamos saber, além disso, que estes processos são dirigidos por uma auto-regulação ou equilíbrio progressiva e que supõem claramente a interação contínua entre o sujeito e os objetos, isto é, o duplo movimento de assimilação às estruturas e de acomodação destas ao real".

Para esse autor, tal organização "é indissociável da adaptação, porque um sistema organizado é aberto para o meio e seu funcionamento supõe assim trocas com o exterior, cuja estabilidade define o caráter adaptado que possui" (PIAGET, 1973, p. 198).

Segundo Frankl (1994, p. 92), "a busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida", pois, segundo esse autor, "viver não significa outra coisa que arcar com a responsabilidade de responder adequadamente às perguntas da vida, pelo

cumprimento das tarefas colocadas pela vida a cada indivíduo, pelo cumprimento da exigência do momento".

Por outro lado, Capra (1997, p. 40) se refere a uma concepção sistêmica lembrando que "as propriedades essenciais de um organismo, ou sistema vivo, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui" e ao citar a teoria de Santiago de Maturana, lembra que na relação mente-cérebro, a mente é o processo de cognição, identificado com o processo de vida, sendo o cérebro uma estrutura específica por meio da qual a mente opera. Dessa forma, o processo de conhecer vai além da concepção de pensar, por envolver percepção, emoção e ação, enfim, todo o processo da vida.

Já para Toro (2002, p. 35), o que denomina reaprendizado das funções originais da vida, "consiste na sensibilização dos instintos básicos, que constituem uma expressão da programação biológica". Reconhece que "existe uma tendência cultural de associar o instinto à irracionalidade", mas lembra que, "não obstante, a função instintiva revela um tipo de sabedoria biológica da espécie que tem a sua própria lógica". Prossegue afirmando que "a auto-regulação dos instintos tem uma base orgânica constituída por uma infraestrutura neuroendócrina de notável precisão: por esta razão, a liberação dos instintos não representa um perigo, ao contrário, resgatar no próprio estilo de vida uma coerência com esses impulsos inatos é um modo natural de responder harmoniosamente às necessidades orgânicas...".

Para esse autor ainda, "o fenômeno da aprendizagem envolve todo o organismo e não apenas as funções corticais". Ensina que a aprendizagem, se processa "em três níveis: o cognitivo, o vivencial e o visceral, que estão neurologicamente relacionados, e podem condicionar-se reciprocamente, embora possuam uma forte autonomia" (TORO, 2002, p.30). Completa afirmando que a consciência vai além da manifestação intelectual ou das funções lógicas, tendo raízes na forma de estruturar emocionalmente o mundo e a relação com outros seres humanos. Assim, a aprendizagem da linguagem, da literatura, da poesia, da arte em geral, possui uma gênese afetiva.

A partir da afirmação de Vygotsky (1996, p. 70), que "a capacidade que tem nosso corpo de se constituir em excitante (através de seus atos) de si mesmo (e diante de outros novos atos) constitui a base da consciência", e que "...a consciência é a vivência das vivências", podemos perceber a consciência como manifesta a seguir da vivência

preconizada por Toro. É o próprio Vygotsky (1996, p. 72), quem afirma ser “... consciente o que se transmite a outros sistemas na qualidade de excitante e provoca neles uma resposta. A consciência é sempre um eco, um aparelho de resposta”.

A vivência concebida por Toro pode então, desencadear excitação e após seu efeito, ocorrer uma reorganização da consciência. Neste sentido, Moscovici (1995, p. 158), estabelece as fases de descongelamento (desestruturação), incorporação (decisão por novas formas) e congelamento (estabilização) quando se refere a um processo psicossocial para mudanças.

Na busca de informações sobre conhecimento nas organizações, conceituado como "a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas", Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25) em uma pesquisa realizada¹, apresentam algumas referências históricas como:

Platão - seres humanos aspiram “idéias” eternas, imutáveis e perfeitas que não se podem conhecer através da percepção sensorial, mas sim apenas através da razão pura.

René Descartes - verdade definitiva deduzida a partir de um “eu pensante”, este independente do corpo e da matéria.

Aristóteles - conhecimento das formas sempre ocasionado pela percepção sensorial.

John Locke - mente humana como uma tabula rasa (folha de papel em branco), onde só as experiências podem proporcionar idéias à mente, sendo possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais.

Immanuel Kant - conhecimento partindo do pensamento lógico do racionalismo e da experiência sensorial do empirismo, onde a mente humana é tabula rasa ativa que ordena as experiências sensoriais no tempo e no espaço, suprindo-se de conceitos como ferramentas de compreensão.

Georg W. F. Hegel - conhecimento começando com a percepção sensorial, que ao se tornar mais subjetiva e mais racional através da purificação dialética dos sentidos chega, por fim, ao estágio do conhecimento do espírito absoluto.

¹ Utilizada pesquisa já efetuada pelos autores: 1) por considerá-los confiáveis, 2) por não ter como objetivo principal a abordagem histórica e 3) por conta da ética em não seguir sua linha de pesquisa ao invés de citá-los.

Edmund Russerl - colocados de lado conhecimento factual e pressupostos analisados sobre um fenômeno, permitindo assim a análise da intuição pura de sua essência.

Jean-Paul Sartre - ser como ato definido por uma intenção, a qual é escolha do fim, mas, como o mundo se revela pela nossa conduta, é a escolha intencional do fim que revela o mundo.

Maurice Merleau-Ponty - percepção como ação cognitiva corporal que almeja alguma coisa, isto é, percepção das coisas através do corpo.

Ludwig Wittgenstein – linguagem como um jogo de interação dos quais várias pessoas participam seguindo determinadas regras, onde saber é uma ação corporal com o desejo de proporcionar mudanças no estado das coisas...

Tradição intelectual japonesa (1) unidade do homem e da natureza - visão circular e momentânea, onde tudo aparece e desaparece ocasionalmente e a realidade definitiva é confinada ao “aqui e agora”. Ênfase no valor à flexibilidade e em deixar a existência ao fluxo do tempo e à transição do mundo; (2) unidade do corpo e da mente - conhecimento significando sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo e proporcionando uma base para a valorização da experiência pessoal e física em detrimento da abstração indireta e intelectual; (3) unidade do eu e do outro - mensagem geralmente comunicada através do uso do contexto, não apenas pelo código gramatical em si.

Segundo Capra (2002, p. 111), lidar com mudanças em organizações, implica em:

“... compreender os processos naturais de mudanças que caracterizam todos os sistemas vivos. Munidos dessa compreensão, poderemos começar a projetar de acordo com ela os processos de mudança organizativa, e a criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida.”

Por esta razão, esse autor tem defendido que ir além de recursos naturais, capital e trabalho como fontes de riqueza, significa munir o trabalho com novas habilidades baseadas em conhecimento novo.

Referindo-se a uma compreensão de que sistemas vivos sofrem mudanças estruturais continuamente, ao mesmo tempo que preservam seus padrões de organização em teia, prossegue:

“... a criação do conhecimento nas redes sociais é uma das características fundamentais da dinâmica da cultura. A associação dessas duas idéias e a sua aplicação ao ‘aprendizado das organizações’(organizational learning) nos habilitará a reconhecer claramente as condições

sob as quais o aprendizado e a criação de conhecimento efetivamente ocorrem e a formular importantes diretrizes para a administração das organizações humanas de hoje em dia, que são fundamentalmente orientadas para a criação do conhecimento” (CAPRA, 2002, p. 113).

Ao avaliar as dificuldades existentes nas organizações para se lidar com mudanças, constata nelas uma natureza dual:

“Por um lado, elas são instituições sociais criadas em vista de objetivos específicos, com os de ganhar dinheiro para os acionistas, administrar a distribuição do poder político, transmitir conhecimento ou disseminar uma fé religiosa. Ao mesmo tempo, as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal” (CAPRA, 2002, p. 111).

Também os planos educacionais têm procurado refletir maior plenitude do homem e de sua relação com o meio, o que parece culminar com o relatório de Delors (1996, p. 36), sobre os pilares nos quais se baseia a educação para o terceiro milênio:

Aprender a conhecer, combinando uma cultura geral suficientemente ampla com uma possibilidade de aprofundar os conhecimentos em um pequeno número de matérias. O que supõe, além disso: aprender a aprender para poder aproveitar as possibilidades que oferece a educação ao longo da vida.

Aprender a fazer. A fim de adquirir não só uma qualificação profissional, mas, mais amplamente, uma competência que capacite o indivíduo para fazer frente a um grande número de situações e a trabalhar em equipe. Mas, também, aprender a fazer no âmbito das diferentes experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes, seja espontaneamente devido ao contexto social ou nacional, seja formalmente graças ao desenvolvimento do ensino por alternância.

Aprender a viver juntos, desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das formas da interdependência - realizar projetos comuns e preparar-se para tratar os conflitos - respeitando os valores de pluralismo, compreensão mútua e paz.

Aprender a ser, para que floresça melhor a própria personalidade e se esteja em condições de atuar com crescente capacidade de autonomia, de juízo e da responsabilidade pessoal. Com tal fim, não menosprezar na educação nenhuma das possibilidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar ...”.

Na opinião do referido autor, os sistemas educativos precisam ir além da aquisição de conhecimentos para conceber a educação como um todo.

Com base nos autores citados, pode-se verificar, tanto a importância de percebermos a coexistência entre ambiente interno e externo das organizações, como a interdependência entre os seres vivos e as redes organizacionais e sociais. Com essa passagem permanente por diferentes caminhos, possibilidades se concretizam, novas alternativas são descobertas e o aprendizado decorrente oferece flexibilidade para atuar em contextos mutáveis.

2.4 O Ambiente e a Aprendizagem

Vygotsky (1996, p. 82), ao defender a socialização da consciência, afirma que “temos consciência de nós mesmos porque a temos dos demais e pelo mesmo procedimento através do qual conhecemos os demais, porque nós mesmos em relação a nós mesmos somos o mesmo que os demais em relação a nós”.

Para Toro (2002, p. 30) é a vivência que se constitui “na experiência original de nós mesmos, da nossa identidade, anterior a qualquer elaboração simbólica ou racional”. Para esse autor, a identidade é o mais íntimo do que vivemos, sendo ao mesmo tempo consciência e vivência de ser, mas que se manifesta somente por meio do outro e possui uma essência variável que se transforma constantemente.

Para Bock et al (1999, p.135), do **encontro social** surgem os conceitos de percepção social, comunicação, atitudes, mudança de atitudes, processo de socialização, grupos sociais e papéis sociais e da **socialização** decorre o conjunto de crenças, valores e significações. Propõe estudar o psiquismo humano buscando compreender como se dá a construção desse mundo interno a partir das relações sociais vividas pelo homem, uma vez que o mundo subjetivo passa a ser visto não como fator de influência para o desenvolvimento da subjetividade, mas como fator constitutivo.

Busca, ainda, compreender o permanente movimento de transformação do homem a partir dos conteúdos que vêm do mundo externo, adotando como conceitos básicos de análise: (1) a **atividade** - unidade básica fundamental da vida do sujeito material, através da qual o homem se apropria do mundo, ou seja, é a atividade que propicia a transição daquilo que está fora do homem para dentro dele; (2) a **consciência** - expressando a forma como o homem se relaciona com o mundo objetivo, sendo, portanto, produto das relações sociais que os homens estabelecem e a **identidade** - denominação dada às representações e sentimentos que o indivíduo desenvolve a respeito de si próprio, a partir do conjunto de suas vivências.

Considera que há mudança nas situações sociais e que a identidade do indivíduo deixa de ser algo estático e acabado, para ser um processo contínuo de representações de seu "estar sendo" no mundo e que nossas atitudes podem ser modificadas a partir de novas informações, novos afetos ou novos comportamentos e situações, pois o homem é um ser

social que constrói a si próprio, ao mesmo tempo que constrói, com os outros homens, a sociedade e sua história (BOCK et al, 1999, p. 146).

Nesse sentido, Pichon-Rivière (1982, p. 69) lembra que é importante “identificar basicamente o ato de ensinar e aprender como o ato de inquirir, indagar ou investigar”, indo além das técnicas e seguindo a direção de uma práxis onde há contínua realimentação da teoria, através de sua confrontação com a prática e vice-versa (tese-antítese-síntese). Afirma também que "a mudança pode se produzir em todos os campos, mas tem sua estrutura organizada no social, que cria as condições necessárias para isso". Para tanto leva em consideração “os processos de interação grupal em função da relação dos integrantes do grupo com a tarefa" (PICHON-RIVIÈRE, 1982, p. 139).

Sob o ponto de vista das organizações, a construção destas se dá pela associação com os outros homens, onde, conforme Morgan (1996, p. 251), à medida que “sedimentam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem...”, criando, “..as condições que permitirão a elas evoluírem junto com o ambiente”. Para esse autor, um grande desafio consiste em compreender como as organizações mudam e se transformam em conjunto com seu ambiente. Afirma assim, que:

“é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões de sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações” (MORGAN, 1996, p. 141).

Sob o ponto de vista da criação do conhecimento e da cultura organizacional, novamente Nonaka e Takeuchi (1997, p. XII)², apresentam como referências históricas para o conhecimento:

Karl Marx - percepção como interação entre conhecedor (sujeito) e conhecido (objeto), em um processo contínuo e dialético de adaptação mútua, explicando o relacionamento dinâmico e interativo entre o homem e seu ambiente.

² Utilizada pesquisa já efetuada pelos autores: 1) por considerá-los confiáveis, 2) por não ter como objetivo principal a abordagem histórica e 3) por conta da ética em não seguir sua linha de pesquisa ao invés de citá-los.

Martin Heidegger – pessoas como um “ser no mundo” “relacionados com alguma coisa” como “produzir algo” ou “fazer uso de algo”. Investigação da existência humana individual e da experiência de viver, enfatiza-se o relacionamento entre conhecimento e ação, surgindo o movimento filosófico e literário denominado existencialismo.

John Dewey - idéias com valor somente quando passam para as ações que rearrumam e reconstroem de alguma forma, em menor ou maior medida, o mundo no qual vivemos.

Alfred Marshall – ...conhecimento como motor mais poderoso da produção...

Frederich von Hayek – mercado como processo através do qual o conhecimento individual é mobilizado socialmente.

Joseph A. Schumpeter – mudança econômica partindo do conhecimento singular de cada agente econômico e não do conhecimento em comum compartilhado pelos agentes econômicos.

Edith P. Penrose – conhecimento na empresa a partir dos modelos mentais criados pelos que desenvolvem o planejamento empresarial.

Herbert Simon – modelo computacional do processo de pensamento humano, com o conhecimento partindo de "estruturas de significado" das informações, a partir da entrada de dados pelos órgãos sensoriais.

Edgar H. Schein – cultura aprendida de uma experiência de grupo segundo uma visão compartilhada a partir de experiências por tempo suficiente para ser assumida como certa e se tornar um processo inconsciente.

J. Pfeffer – cultura organizacional como crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 50), lembram, ainda, que apesar dos estudos sobre cultura organizacional destacarem a importância de fatores humanos como valores, significados, compromissos, símbolos e crenças, não lhes foram dados seu devido lugar, uma vez que: (1) a maioria desses estudos não prestou atenção suficiente ao potencial e à criatividade dos seres humanos; (2) o ser humano, na maioria dos casos, foi visto como processador de informações, não como seu criador; (3) a organização é representada como bastante passiva em sua relação com o meio, sendo negligenciado seu potencial de mudar e criar.

Para esses autores, as abordagens científica e humanista das organizações estão sintetizadas por seus respectivos pensadores nas seguintes correntes de literatura especializada:

1 – conjeturas sobre a “sociedade do conhecimento”- produção, serviços e informações realizados por organizações de negócios criadoras de conhecimentos de muitas formas. Destacam a recomendação de **Peter Drucker** para **desenvolver práticas sistemáticas administrando a autotransformação**, segundo: (a) a melhoria contínua de todas as atividades; (b) o desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e (c) a inovação contínua como um processo organizado. Lembrem, entretanto, que pela não interação humana no processo de conversão do conhecimento ou do compartilhamento do conhecimento entre um grupo de pessoas, talvez no fundo, **Drucker** se aproxime mais do campo “científico” do que do campo “humanista”.

2 – teorias de aprendizado organizacional: - aprendizado como resolução de problemas por premissas existentes ou substituindo-as por novas (circuito simples e circuito duplo de **Argyris** e **Schön**), onde a criação do conhecimento envolve interação entre esses dois tipos de aprendizado, formando uma espécie de espiral dinâmica. Os autores citam ainda **Peter Senge**, para o qual a “organização que aprende” tem a capacidade de aprendizado gerativo (ativo) e adaptativo (passivo) como fontes sustentáveis de vantagem competitiva. Nela, os gerentes necessitam adotar um “raciocínio sistêmico”, estimular o “domínio pessoal” de suas próprias vidas, trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los, desenvolver uma “visão compartilhada” e facilitar o “aprendizado de equipe”, enfatizando a importância do “raciocínio sistêmico” como disciplina que integra as demais. Tal abordagem funde-se em um conjunto coerente de teoria e prática e pode ser a chave para a integração da razão e da intuição.

Afirmam também que **Senge** raramente usa a palavra conhecimento e não apresenta nenhuma idéia sobre as **formas nas quais o conhecimento pode ser criado**. Para os referidos autores, a literatura sobre “aprendizado organizacional” apresenta algumas limitações: (1) carecem basicamente da “visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado”. (2) usam geralmente a metáfora do aprendizado individual pela falta de uma visão ampla sobre o que constitui o aprendizado “organizacional”. (3) há um consenso geral de que o aprendizado organizacional é um processo de mudança adaptativo

influenciado pela experiência passada, pelo desenvolvimento ou modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional, não se conseguindo conceber uma idéia de **criação do conhecimento**.(4) em relação ao conceito “aprendizado de circuito duplo” ou “desaprendizado”. Parte-se do pressuposto que alguém de dentro ou de fora da organização sabe “objetivamente” qual o momento e o método certo para colocá-lo em prática, revelando uma visão tipicamente cartesiana por trás desse pressuposto. Na opinião dos autores, o aprendizado de circuito duplo é "uma atividade cotidiana para a organização" (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 54).

3 – abordagens baseadas em recursos (competência essencial ou capacidade essencial) à gestão estratégica – vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte da vantagem competitiva sustentável para a empresa. Entre outras referências, citam **Prahalad e Hamel**, para os quais competência essencial consiste em aprendizado coletivo na organização, principalmente no como coordenar diversas habilidades de produção e integrar diversos fluxos de tecnologia.

Finalmente, apresentam uma teoria, cujo núcleo é o aparecimento de uma espiral do conhecimento (Figura 2), a partir da interação entre conhecimento tácito (incorporado à experiência individual e difícil de ser articulado na linguagem formal) e explícito (facilmente incorporado na linguagem formal) mediante fases como socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo os autores, em primeiro lugar, o modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um campo de interação que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. A seguir, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Em terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80).

Diálogo

Socialização	Externalização
Compartilhamento	Reflexão coletiva
“aprender fazendo”	Organização do conhecimento em rede
Internalização	Combinação

Aprender fazendo

Figura 2 - Espiral do conhecimento conforme Nonaka e Takeuchi

Como condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional, os autores preconizam:

Intenção – “o elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação”.

Autonomia - em um sistema autopoietico, os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias.

Flutuação e caos criativo – Flutuação: atitude aberta em relação aos sinais ambientais, ambigüidade, “colapso” nas rotinas, nos hábitos e nas estruturas cognitivas. Caos criativo: gerado por uma crise real ou por simulação.

Redundância – existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização - superposição intencional de informações e compartilhamento do conhecimento tácito.

Variedades de requisitos – diversidade interna da organização correspondendo à variedade e à complexidade do ambiente para enfrentar os desafios impostos. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 94)

As implicações teóricas por eles apresentadas implicam em ir além das falsas dicotomias como: (1) **tácito / explícito** – interação que levou aos modos de conversão: socialização, externalização, internalização e combinação; (2) **corpo / mente** – contrariando o dualismo cartesiano, onde o corpo ou matéria tem uma extensão que podemos ver ou tocar, mas não pensa, enquanto a mente não tem extensão mas pensa, para a síntese da criação do conhecimento, a experiência pessoal e física é tão valiosa quanto a abstração indireta, intelectual. (Idem, p. 280). Afirmam que “o maior aprendizado vem da experiência física”; (3) **individual / organizacional** – “a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, de discussões, do compartilhamento de experiências ou da observação”; (4) **top down / bottom-up** – o modelo top-down (hierárquico clássico, pirâmide), adequado para se lidar com o conhecimento explícito e modelo bottom-up (autonomia em lugar da hierarquia onde o conhecimento é, em grande parte, criado e controlado a partir da base). Para os autores, “no estilo top-down, os gerentes de nível médio processam muita informação, mas raramente participam da criação do conhecimento. No estilo bottom-up, o criador do conhecimento é certamente o indivíduo de mentalidade empreendedora na linha de frente da organização, enquanto os gerentes de nível médio desempenham um papel mínimo.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 281).

Em função dessa última dicotomia, recomendam o processo gerencial que denominam **middle-up-down**, onde “...o modelo middle-up-down é uma síntese para as duas extremidades da dicotomia. Neste modelo, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que muitas vezes são líderes de uma equipe ou força-tarefa, em um processo que envolve uma interação em espiral entre os funcionários do topo e da linha de frente... O modelo coloca os gerentes de nível médio no centro da construção da síntese.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 281).

Acreditam que “a organização de negócios deve ser uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal, pois, para

eles, “a meta é uma estrutura organizacional que veja a burocracia e a força-tarefa como complementares e não como mutuamente excludentes. A metáfora mais apropriada para essa estrutura vem de hipertexto, um conceito desenvolvido originalmente na informática.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 193). A característica essencial de um hipertexto consiste na capacidade de “entrar” e “sair” de diferentes textos ou níveis.

Para operacionalizar um programa de criação do conhecimento organizacional, apresentam ainda as seguintes diretrizes: (1) crie uma visão de conhecimento; (2) desenvolva uma equipe de conhecimento; (3) construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente; (4) pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos; (5) adote o modelo gerencial “middle-up-down”; (6) adote a organização em hipertexto; (7) construa uma rede de conhecimento com o mundo exterior. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 265).

VON KROGH et al (2001, p. 316), apresentam um modelo para desenvolvimento da empresa na criação do conhecimento (Figura 3), de acordo com as seguintes fases:

- **Minimizadoras de riscos** – com programas de conhecimento buscando **localizar e captar** os conhecimentos organizacionais valiosos. Geralmente concentrados no conteúdo do conhecimento, no que é conhecido pelos indivíduos ou grupos, enfatizam o conhecimento existente, utilizando-o para execução das atividades operacionais como marketing, finanças, fabricação e assim por diante, empregando como ferramentas: páginas amarelas, auditorias de conhecimento, sistemas de informações gerenciais, balanced scorecard e outros.

- **Prospectoras de eficiências** – prospectam tanto os conhecimentos existentes entre indivíduos e grupos como novos conhecimentos em desenvolvimento, visando **transferir experiências e melhores práticas** em toda a organização com alguma vantagem de custos. Buscam como ferramentas: internet, intranet, organização em rede, workshop de conhecimento, transferência das melhores práticas, benchmarking, cultura de compartilhamento de conhecimento, pensamento sistêmico, etc

- **Inovadoras** - ingressam resolutas na trajetória de **capacitação** para o conhecimento, continuamente envolvendo e motivando pessoas, desenvolvendo um contexto capacitante geral para a criação desses novos conhecimentos.

As organizações que vêm empreendendo a jornada para a **criação do conhecimento**, na opinião dos autores, pelo rumo certo, não apenas enfatizam o valor do conhecimento explícito, mas também reconhecem o verdadeiro potencial do conhecimento tácito para o avanço a longo prazo e o sucesso dos negócios. Segundo eles, "essas organizações fomentam o conhecimento tácito, criam condições para seu compartilhamento e uso, extraem-no das mentes das pessoas, inserem-no no ambiente social e convertem a criatividade individual em inovação para todos." (VON KROGH et al, 2001, p. 321)

**Foco no
processo**

Inovadoras

**Prospectivas
de eficiências**

**Minimizadoras
de riscos**

**Foco no
Conteúdo**

**Foco nos conhecimentos
existentes**

**Foco em novos
conhecimentos**

Figura 3 - Modelo de desenvolvimento da empresa na criação do conhecimento segundo Von Krogh et al.

Apesar das recomendações serem bastante significativas sob o ponto de vista teórico, no sentido de **entender como** as organizações criam conhecimento, da mesma forma que a maioria dos autores, também NONAKA, TAKEUCHI ou VON KROGH não apresentam qualquer alternativa sobre **o que fazer para encontrar uma razão de ser, sentir a vontade de agir e desfrutar de forma compartilhada os resultados dessa ação.**

Enquanto isso, a partir de temas e termos como motivação, participação, qualidade de vida, compartilhamento, holismo, globalização, sistemas dinâmicos, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, consciência ecológica, auto-conhecimento, auto-

ajuda, espiritualidade e muitos outros, têm sido buscado as mais diversas alternativas de processo na tentativa de resolver questões complexas em organizações.

2.5 Criatividade e Inovação

Do ponto de vista da física, Bohm (1992, p. 199) afirma que “uma ordem total está, num sentido implícito, contida em cada região de espaço tempo”. Para entender matéria e consciência em termos dessa ordem implicada e apontando um pequeno espaço de tempo (o momento) como base comum entre as mesmas, o tempo é visto por ele como uma seqüência de momentos e como uma abordagem criativa para esclarecer a essência mais profunda e mais interna da vida. Neste contexto, afirma ainda que a criatividade é "a iniciação de um novo conteúdo, que se desdobra numa seqüência de momentos que é completamente derivável do que veio antes nessa seqüência ou conjunto de tais seqüências" (BOHM, 1992, p. 278).

Para Wechsler (1998, p. 25)³, "a abordagem teórica que explica a criatividade como produto prioriza a originalidade deste para o indivíduo ou a sua relevância para o meio social. O produto criativo pode ser avaliado sob diversas formas, principalmente pelo impacto que causa em áreas específicas do conhecimento, ou pelo preenchimento de necessidades sociais existentes".

Para essa autora, uma melhor compreensão da criatividade pode se dar quando conhecemos sua evolução, ou seja:

2.5.1 Abordagens Filosóficas

Platão - criatividade como algo proveniente de inspiração divina, quando o artista, perdendo o controle de si mesmo, passa ao domínio de um poder superior. Havia também a tendência de associar a criatividade com alguma forma de loucura.

Descartes - criatividade como intuição (idéias inatas da alma, dom especial).

³ Utilizada pesquisa já efetuada pela autora: 1) por considerá-la confiável, 2) por não ter como objetivo principal a abordagem histórica e 3) por conta da ética em não seguir sua linha de pesquisa ao invés de citá-la.

Também Ostrower (1987, p. 56), afirma que "a intuição está na base dos processos de criação"

Prosseguindo na abordagem de Wechsler (1998, p. 27), temos:

2.5.2 Abordagens Biológicas

Darwin - força criadora inerente à vida. A evolução orgânica é criadora, estando sempre a gerar novas espécies.

Edmundo Sinnott - vida criativa por si só. Se auto-organiza e se auto-regula, gerando novidades continuamente.

Toro (2002, p. 88) refere-se à criatividade como estando relacionada ao instinto de exploração e aos impulsos de inovação presentes nos organismos vivos, fazendo parte inclusive, dos campos da imunologia e da biologia celular, quando afirma que "os complexos celulares não são sistemas mecânicos, mas reagem a cada momento da vida de modo inovador e com uma coerência absoluta diante das transformações do ambiente externo. Este processo de adaptação e de integração é decididamente criativo".

Ainda segundo Wechsler (1998, p. 28):

2.5.3 Abordagens Psicológicas

a) associativas, comportamental e gestaltista

Empirismo - idéias oriundas de experiências e representando objetos reais. Daí o **associacionismo** (paralelo entre sensações e idéias) pela repetição e pelo inter-relacionamento corpo e mente.

Skinner - linha **comportamental** - funcionamento humano como uma relação de estímulo resposta. Criatividade resultando de variações de comportamento selecionadas pelas conseqüências reforçadoras.

Para a autora, a criatividade como associação apresenta falhas por não explicar como idéias brotam espontaneamente da mente, sem nenhum arranjo ou associação aparente. Afirma também que não explica como pensamentos julgados irracionais anteriormente e sem lógica, se tornaram, posteriormente, de grande originalidade e

utilidade para a sociedade ou por que pessoas criativas continuam na busca para comprovar suas idéias, mesmo quando não têm reforço por parte do ambiente.

Visão gestaltista - criatividade vista como procura de solução para uma gestalt, ou forma incompleta, onde o indivíduo criativo perceberia as forças e tensões dentro da dinâmica do problema e tentaria achar a solução mais elegante para restaurar a harmonia do todo.

b) teorias psicanalíticas

Freud - processo criativo como uma sublimação dos instintos sexuais primitivos, em atividades artísticas ou científicas, socialmente aceitas.

Jung - processo criativo como ativação do inconsciente coletivo ou pessoal para tornar imagens arquetípicas como trabalhos finais.

Kubie - importante papel da sociedade na repressão sobre a criatividade ao impor pensamento rígido e convencional conseguindo apenas associações com elementos preestabelecidos.

Otto Rank: tipologia humana para o estudo da criatividade: **adaptado** - normalmente encontrado na sociedade - aceita e segue as regras impostas pelo seu meio; **neurótico** - conflituado e angustiado, perdido nos problemas e **criativo** - consegue se afirmar nos desejos, é corajoso e se expressa através das artes ou de qualquer outra forma, de maneira criativa.

c) teorias humanistas

Carl Rogers - potencial criativo desabrochando a partir da abertura às experiências, da avaliação interna e da habilidade para viver o presente, segundo características como (1) tolerância às ambigüidades; (2) ausência de rigidez nos comportamentos e pensamentos; (3) confiança nos sentimentos e percepções; (3) procura da auto-realização, desfrutando o momento presente e adaptando-se ao meio e (4) busca de organização contínua da personalidade.

Rollo May - criatividade como encontro intenso com uma idéia, uma imersão total em alguma coisa ao redor, ou com um pensamento.

A. Maslow - totalidade pessoal e auto-realização: **talentosos-criativos** - pessoas que se caracterizam por um alto desenvolvimento intelectual, mas não necessariamente pessoal e **auto-realizadores criativos** - indivíduos que se auto-realizaram de forma

integral, tanto a nível pessoal como intelectual, sendo possuidores, portanto, de boa saúde mental.

d) teorias desenvolvimentais

Piaget - imaginação criadora proveniente de um processo de assimilação em estado de espontaneidade.

Gowan - criatividade depende de amar e receber amor.

Lesner & Hilmann - criatividade desenvolvida em três estágios: enriquecimento criativo interno (da infância à adolescência) - aquisição de habilidades básicas, desenvolvendo o senso de identidade: direcionada para o eu; enriquecimento externo (da adolescência até a idade madura) - utilização do sentimento de identidade para enriquecer tanto o outro como a si próprio, colocando os valores de seus produtos criativos além do eu; auto-avaliação criadora (inicia-se na velhice e vai até a morte) - criatividade retornando à sua fase mais narcisista, voltada para o enriquecimento interno ou auto-realização (voltado para a satisfação com o ciclo de vida e aceitação da morte).

2.5.4 Abordagens Psicoeducacionais

a) teoria cognitivista

Guilford - visão tridimensional da mente humana: OPERAÇÕES (**C** - **cognição**: discernimento, consciência, compreensão; **M** - **memória**: fixação e arquivo da informação adquirida; **N** - **produção convergente**: formulação de conclusões lógicas a partir de informações e procura da melhor resposta para o problema; **D** - **produção divergente**: formulação de alternativas variadas a partir da informação dada, procura de diferentes soluções para o problema; **E** - **Avaliação**: julgamentos e emissão de juízos a respeito de qualquer critério). CONTEÚDOS (**F** - **figural** - informação apreendida ou evocada em forma de imagens visuais ou auditivas; **S** - **simbólico** - informação integrada sob a forma de códigos e símbolos; **M** - **semântico** - informação sob a forma de palavras ou frases; **B** - **comportamental** - informação representando ações, situações de relacionamento interpessoal, motivação e emoções). PRODUTOS (**U** - **unidade** - itens isolados da informação, como figuras, símbolos, idéias ou palavras; **C** - **classes** - conjunto

de itens agrupados por qualquer característica em comum; **R – relações** – ligação entre dois itens da informação em função de pontos de contato; **S – sistema** – agregados de itens da informação de forma complexa, organizada e reestruturada; **T – transformações** – mudanças na informação, substituições, modificações, redefinições; **I – implicações** – conexões circunstanciais entre itens da informação em função de sua proximidade e suas expectativas). Das 120 combinações diferentes para a fórmula OPERAÇÃO + CONTEÚDO + PRODUTO, a criatividade está na produção divergente. Ex.: De quantas maneiras você pode agrupar (OPERAÇÃO: produção divergente) informações (CONTEÚDO: semântica) sobre os rios do Brasil (PRODUTO: classes)? (DMC). Produção divergente avaliada por: **fluência** (capacidade de gerar grande número de idéias); **flexibilidade** (mudança no significado ou interpretação de algo); **originalidade do pensamento** (produção de respostas que são diferentes das comuns) e **elaboração** (habilidade necessária para planejamento e organização), tendo como características mais importantes da personalidade criativa a abertura a novas experiências, a tolerância às ambigüidades e a sensibilidade a novas informações.

Para Gardner (2000, p. 144), a criatividade está vinculada a um julgamento, pois para este, "as pessoas são criativas quando conseguem solucionar problemas, criar produtos, ou levantar questões numa área de uma forma nova mas que acaba sendo aceita em um ou mais cenários culturais".

Comparando inteligência e criatividade, mediante estudo da ciência cognitiva combinada com outras ciências como a filosofia, a lingüística, a antropologia, a inteligência artificial e a neurologia, este autor reformula um conceito de inteligência como domínio de um conjunto de habilidades para planejar, resolver ou encontrar problemas, estabelecendo bases para aquisição de novos conhecimentos, desde que valorizados em pelo menos um meio cultural. As sete inteligências que chama de originais, são:

- inteligência lingüística: "sensibilidade para a língua falada e escrita".
- inteligência lógico-matemática: "capacidade de analisar problemas com lógica, de realizar operações matemáticas e investigar questões cientificamente".
- inteligência musical: "habilidade na atuação, na composição e na apreciação de padrões musicais".

- inteligência físico-cinestésica: "potencial de se usar o corpo (como a mão ou a boca) para resolver problemas ou fabricar produtos".

- Inteligência espacial: "potencial de reconhecer e manipular os padrões de espaço...".

- Inteligência interpessoal: "capacidade de entender as intenções, as motivações e os desejos do próximo...".

- Inteligência intrapessoal: "capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modelo individual de trabalho eficiente - incluindo aí os próprios desejos, medos e capacidades - e de usar estas informações com eficiência para regular a própria vida".

O autor ensaia ainda, estudos sobre inteligências adicionais, tais como:

- Inteligência naturalista: "capacidades essenciais para reconhecer exemplos como membros de um grupo (mais formalmente, de uma espécie); para distinguir entre os membros de uma espécie; para reconhecer a existência de outras espécies próximas; e para mapear as relações, formal ou informalmente, entre as várias espécies".

- Inteligência existencialista: "capacidade de se situar em relação aos limites mais extremos do cosmos - o infinito e o infinitesimal - e a capacidade afim que é a de se situar em relação a elementos da condição humana como o significado da vida, o sentido da morte, o destino final dos mundos físico e psicológico e experiências profundas como o amor de outra pessoa ou a total imersão numa obra de arte", e também o "potencial de uma espécie para se envolver com questões transcendentais, uma capacidade que pode ser despertada e desenvolvida sob determinadas circunstâncias".

- Inteligência moral: "como as pessoas devem se tratar mutuamente, que regras devem governar a harmonia e a discórdia numa comunidade".

Está sendo proposto por Machado (2001, p. 1), a inteligência pictórica – constituindo-se na capacidade para desenhar.

Ainda para Gardner (2000, p. 145), há paralelos e diferenças entre as definições de inteligência e criatividade, uma vez que, "...ambas envolvem a resolução de problemas e a criação de produtos. A criatividade inclui a categoria adicional de propor novas perguntas - algo que não se espera de alguém que seja 'meramente' inteligente...", pelo menos, de acordo com os termos por ele estabelecidos. Afirma também que "a pessoa criativa está sempre operando em alguma área, alguma disciplina ou algum ofício" e que "o indivíduo

criativo faz algo inédito, mas a contribuição não termina com a novidade". Reforçando sua opinião: "o que define o ato ou o ator criativo é a aceitação última daquela novidade; e mais uma vez, o teste definitivo da criatividade é seu efeito documentado sobre o domínio ou os domínios relevantes".

Ao avaliar se os tipos de criatividade decorrem dos tipos de inteligência, concorda "que as pessoas criativas se destacam em termos de determinadas inteligências, mas, na maioria dos casos, exibem um amálgama de, no mínimo, duas inteligências, uma das quais, pelo menos, mostra-se de alguma forma inusitada para aquele domínio". Considera ainda que pessoas capazes de relacionar seus progressos aos esforços de outros, podem ser consideradas sábias.

Ainda para Wechsler (1998, p. 40):

b) teoria educacional

Paul Torrance – criatividade como processo para: ampliar a conceituação do problema ou redefini-lo; formular hipóteses (pensamento divergente); testar as hipóteses (pensamento convergente) busca da melhor solução; comunicação dos resultados e feedback (avaliação pelos demais). Criatividade estudada também por fatores cognitivos (fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração) e características emocionais (movimento, perspectiva interna, fantasia, analogias, combinação, riqueza e colorido de imagens, humor, abertura de idéias e extensão dos limites).

2.5.5 Abordagens Psicofisiológicas

Tucker & Williamson / McCallum & Glynn - hemisfério esquerdo processa melhor as informações de maneira seqüencial, lógica, linear, detalhista, organizada e analítica (aprendizagem referente às expressões verbais, leitura, escrita, matemática, computação) ou aritmética e o hemisfério direito processa a informação de maneira global, emocional, não-linear ou sem lógica (apreensão de idéias globais e principais dos problemas, intuição sobre fatos e situações de modo simultâneo, aprendizado através da experiência e do contato direto com o material, resposta a apelos emocionais, uso de analogias e metáforas, interpretação de linguagem corporal, improvisação, humor e sintetização de imagens).

2.5.6 Abordagens Sociológicas

AmáBILE - ambiente social com regras e imposições, exercendo diversos efeitos sobre a criatividade: estimulador, recompensador, repressor ou punidor e tendo como fatores determinantes a motivação intrínseca (pessoas controladas internamente, cuja energia e vontade de criar derivam de fatores internos, os quais, por decorrer da própria tarefa a ser realizada, tem mais chances de permitir que a criatividade aflore) e a motivação extrínseca (pessoas controladas por influências externas, cuja vontade de criar deriva do desejo de obter sucesso ou de serem reconhecidas).

Csikszentmihalyi - criatividade vista como "um julgamento de valor atribuído a certo tipo de trabalho, feito pelos especialistas da área".

2.5.7 Abordagens Psicodélicas

Criatividade obtida por estados alterados que visam a expansão da consciência, mediante processos de incubação como relaxamento, meditação ou hipnose, ajudando na abertura de novas fontes de inspiração. Segundo a autora, embora o termo psicodélico esteja associado ao uso de substâncias alucinógenas, o uso de drogas para desenvolvimento da criatividade é questionado, uma vez que, apesar de abrir novas sensações perceptivas de início, pode acarretar, logo a seguir, total descontrole do sujeito sobre seu processo criativo, além de ser acompanhado de dependência física e psicológica.

2.5.8 Abordagem Instrumental

Sternberg & Lubart - teoria da criatividade como investimento, investiga o processo através de suas finalidades e identifica quatro fatores básicos: (a) processos intelectuais e suas representações; (b) características de personalidade; (c) motivação e (d) contexto ambiental.

Até sob um aspecto conceitual, Alencar (1996, p. 15) afirma que, embora criatividade e inovação sejam domínios intimamente relacionados e às vezes, tidos como sinônimos, a criatividade pode ser considerada como o componente conceptual da inovação, enquanto que a inovação englobaria a concretização e aplicação das novas idéias,

sendo esta a razão para o termo inovação ter sido mais utilizado no nível das organizações e o termo criatividade ao nível dos indivíduos ou grupo de indivíduos.

2.5.9 Relacionando Abordagens

O tema criatividade e inovação se relaciona, assim, com a filosofia, a física, a biologia, a psicologia, a pedagogia, a administração e com todas estas associadas.

No relacionamento da criatividade com os tipos de inteligência, à medida que uma pessoa se desenvolve em suas diferentes formas de perceber o mundo, se disponibiliza para mudanças e se torna mais aberta à expressão de seu potencial criativo. Os resultados dessa expressão se farão presentes, de acordo com o meio onde a mesma estiver se verificando.

Do ponto de vista da percepção da realidade e entrega para o ato de criar, Csikszentmihalyi (1990, p. 36), em sua psicologia da experiência ideal, constituída por uma completa imersão na atividade, apresenta o conceito de "experiências de fluxo" como sendo aquelas utilizadas "por muitas pessoas pára descrever a sensação de ação sem esforço experimentada em momentos que se destacam como os melhores de suas vidas".

A esse conceito, Golemann (1995, p. 103) complementa:

"a capacidade de entrar em fluxo é inteligência emocional no ponto mais alto; o fluxo representa, talvez, a última palavra na canalização das emoções a serviço do desempenho e aprendizado".

Para esse autor, a inteligência emocional se apresenta como uma série de capacidades relacionadas com conhecimento de emoções, controle de emoções e sensibilidade para os estados emocionais próprios e de terceiros.

Também Zohar & Marshall (2000, p. 76), afirmam que, embora programados pelas regras aprendidas e hábitos profundos formados por associações de toda a vida, as pessoas conservam o livre-arbítrio. A essa capacidade de extrair sentido, contextualizar e transformar, os autores dão o nome de "inteligência espiritual".

Toro (2001, p. 6) considera todos os tipos de inteligência como provenientes de uma fonte comum: a **afetividade**. Por essa razão, define como "inteligência afetiva", a capacidade "de estabelecer conexões com a vida e relacionar a identidade pessoal com a identidade do universo".

A partir dessas diferentes concepções elaboradas por diferentes autores sobre o ato de criar e inovar, o autor descreve:

"os impulsos de inovação inerentes aos sistemas biológicos culminam na criatividade humana. Se o ato de viver é uma sutil manifestação do prodigioso movimento de um universo biologicamente organizado e em criação permanente, a criatividade humana pode ser considerada uma extensão dessas formas biocósmicas que se exprimem por meio de cada indivíduo. Nós somos ao mesmo tempo, a mensagem, a criatura e o criador" (TORO (2002, p. 88).

Tendo como base diferentes teorias sobre aprendizagem e conhecimento, tanto do ponto de vista do indivíduo, como dos grupos, das organizações e do contexto social, os temas relacionados com processos que visam facilitar a expressão da criatividade e inovação parecem convergir, sob alguns aspectos, para um rumo semelhante : cada vez mais, métodos para capacitação envolvem o indivíduo como um todo, indo além de aspectos relacionados com raciocínio lógico e linguística, para incluir enfoques como a linguagem do corpo, a percepção e sentimento de emoções pela compreensão de sua fisiologia e a ênfase na vida como um significado genuíno e essencial à condição humana.

2.6 A Disponibilidade para Mudar

Para Alencar (1995, p. 7), "a mente humana resiste a uma nova idéia, da mesma forma como o nosso organismo enfrenta um elemento estranho, rejeitando-a com igual intensidade", significando que, sob esse aspecto, há dois grandes desafios a serem trabalhados no contexto organizacional: como introduzir uma inovação e como facilitar o processo de adaptação dos indivíduos à mudança:

"com o desenvolvimento científico e tecnológico, em seu sentido amplo, o conhecimento tem se tornado obsoleto em um período muito curto de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente. Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade" (ALENCAR, 1996, p. 5).

Sob o ponto de vista das organizações e do trabalho, Dejours (1994, p. 135), afirma que "a validação da invenção passa pelo reconhecimento, que funciona em dois registros: 1) reconhecimento pela hierarquia, 2) reconhecimento pelos pares". Para ele, os dois modos não são equivalentes, pois:

"o primeiro é um reconhecimento da utilidade, o segundo é um reconhecimento de habilidade, de inteligência, de talento pessoal, de originalidade, até mesmo de beleza. Só os pares tem condições de avaliar plenamente a qualidade da inovação técnica. Mesmo se é um fato fundamentalmente reconhecido pelos pares (coletivo ou comunidade de pertença), é também no registro do ser que o sujeito o capitaliza. O reconhecimento traz também um benefício no registro da identidade, isto é, naquilo que torna este trabalhador um sujeito único, sem nenhum igual".

Ainda na elaboração de princípios reguladores do sofrimento no trabalho, escreve:

"os processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos, bricolagem, etc. podem ser ligados a uma forma específica de inteligência, raramente levada em conta nas análises científicas. Trata-se, com efeito, de uma inteligência heteronômica, por oposição à tentativa canônica de construção dos conhecimentos científicos. Trata-se especificamente de uma inteligência que tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível: inteligência do corpo sobretudo, ela é também uma inteligência em constante ruptura com as normas, regras, é uma inteligência fundamentalmente transgressiva". (DEJOURS, 1994, p.133

Dejours (1994, p. 136), ao discorrer sobre o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, refere-se a estratégias defensivas que funcionam como regras para dar conta do sofrimento no trabalho, o qual classifica em "sofrimento patogênico" (exploração de todos os recursos defensivos com destruição mental do aparelho psíquico do sujeito, causando descompensação mental ou psicossomática) e "sofrimento criador". Sob este último, comenta:

"o desafio real na prática, para a psicopatologia do trabalho, é definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação (e não sua eliminação). Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade. Ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho funciona então como um mediador para a saúde".

Também do ponto de vista da ergonomia, considerando que para Wisner (1987, p. 188), "... situações de trabalho em que a sobrecarga cognitiva, as relações entre a incerteza e o perigo e os contatos inter-humanos difíceis determinam um risco real para a saúde mental", o aprendizado para atuar em diferentes contextos, ora com uma consciência intensificada, ora diluída, pode facilitar o indivíduo na gestão da própria vida.

Por outro lado, criatividade e capacidade nas organizações, são enfatizados por Capra (2002, p. 138) quando afirma que:

"... está sendo reconhecido por alguns líderes empresariais visionários, que estão reformulando suas prioridades para incluir entre elas o desenvolvimento do potencial criativo dos empregados, a melhoria da qualidade das comunidades internas da empresa e a integração dos desafios da sustentabilidade ecológica do planejamento estratégico empresarial. Em virtude da necessidade de uma contínua administração da mudança no ambiente turbulento de hoje em dia, as 'organizações aprendizes' gerenciadas por essa

nova geração de líderes empresariais têm obtido muito sucesso, apesar das atuais restrições econômicas.”

Outro aspecto importante sobre mudanças, parece ser discutido por Chanlat (1996, p. 35), quando afirma que "o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências".

Moscovici (1995, p. 160), ao descrever sobre mudanças do ponto de vista psicológico, afirma:

"os fatores de personalidade terão influência decisiva sobre as percepções, sentimentos e maneira de reagir à mudança. Nota-se uma primeira grande diferença entre pessoas mais seguras e outras mais inseguras. A característica de auto-confiança ou confiança básica no mundo e nos outros, juntamente com atributos de flexibilidade, iniciativa, autonomia, resistência a estresse e coragem para correr riscos contribuem para possibilidades maiores de aceitar e lidar mais realística e construtivamente com as mudanças".

Também Wechsler (1998, p. 72), buscando compreender quais as atitudes, os comportamentos e os sentimentos que podem conduzir a uma alta produtividade criativa na vida adulta, aponta algumas características como significativas, tais como: fluência e flexibilidade de idéias - capacidade para gerir muitas idéias ou soluções frente a uma situação específica; alta sensibilidade externa e interna - condição para perceber, tanto a existência de falhas nas informações disponíveis como a percepção de nossos sentimentos de desconforto interno; abertura a novas experiências, independência de julgamentos e inconformismo - visão diferente dos fatos considerados verdades inquestionáveis, independência quanto ao julgamento alheio e coragem para ser diferente e uso de analogias e combinações incomuns - construção de novas associações, construindo justaposições improváveis.

Por essa razão, podemos avaliar flexibilidade como uma resultante de vários contextos, desde a capacidade para extrair sentido e contextualizar os fenômenos percebidos, passando pelas crenças adquiridas pelo sujeito a partir de sua vivência e a de seus pares, até considerar a postura profissional predominante nas funções de liderança das organizações.

Torna-se assim, importante a estratégia de Wheatley (1996, p. 79), quando afirma que “não se pode levar as pessoas com palavras a entrar na realidade, visto não haver de fato realidade a descrever se elas não tiverem sua própria vivência”. Isto nos conduz a uma

liberdade para aprender através da experiência, o que significa, em outras palavras, disponibilidade para mudanças, ao mesmo tempo que se revela a capacidade para seguir em frente, isto é, com "a coragem necessária para que o homem possa ser e vir a ser" (MAY, 1975, p. 11). Para este mesmo autor:

"a razão funciona melhor quando a emoção está presente; a pessoa vê com maior clareza e precisão quando as emoções estão comprometidas. Na realidade, só podemos ver realmente um objeto se estivermos emocionalmente ligados a ele. Talvez por isso a razão funcione melhor no estado de êxtase" (MAY, 1975, p. 48),.

Sob um outro ponto de vista, Lowen (1984, p.14), sustenta que “um comprometimento total com o que se está fazendo é uma das condições básicas para o prazer”. Para esse autor, a auto-realização parece seguir alguns passos como “identificação com o corpo”, o “reconhecimento do princípio do prazer como a base das nossas atitudes inconscientes”, a “aceitação dos próprios sentimentos”, a “compreensão da interdependência de todas as funções da personalidade” e a humildade para viver a vida plenamente.

Cabe lembrar também a importância da "noção de renovação constante do potencial criador" citada por Ostrower (1987, p. 27), sob a denominação de **tensão psíquica**, o que parece concordar com Csikszentmihalyi (1999, p. 114), quando se refere a uma “personalidade autotélica” e afirma que uma atividade autotélica é “realizada por si mesma, tendo a experiência como meta principal”. Para ele, indivíduos criativos são geralmente autotélicos, uma vez que “muitas vezes chegam às suas descobertas porque possuem energia psíquica de sobra para investir em objetos aparentemente fúteis”. Reforça esse ponto de vista, lembrando ainda que:

“se existe uma qualidade que distingue os indivíduos autotélicos, é sua aparentemente inesgotável energia psíquica. Embora eles não tenham uma capacidade de atenção maior do que qualquer outra pessoa, ... prestam mais atenção ao que acontece ao redor deles, percebem mais as coisas e estão dispostos a se dedicar a determinadas atividades por elas mesmas sem esperar um feedback imediato” (CSIKSZENTMIHALYI, 1999, p. 120).

Assim, para flexibilizar-se à mudança, o homem conecta-se com uma percepção do todo que dependerá de sua sensibilidade, mas que, reciprocamente, para se transformar em capacidade criativa real, dependerá dessa mesma visão global, a qual pode ser obtida a partir de mediações e aplicações como suporte ao aprendizado, por meio da experimentação do instante vivido e de um ato espontâneo para entregar-se à vivência.

Nessa mesma direção, Toro (2002, p. 89), enfatiza: “a atividade criadora é o desenvolvimento natural de uma função biológica. A concepção biológica da criatividade é próxima ao tema da inocência criadora: ela favorece a aparição em um nível individual do gênio da espécie”.

Pessoa (1997, p. 15) busca retratar essa concepção em um de seus poemas, com as seguintes estrofes:

**“O meu olhar é nítido como um girassol.
Tenho o costume de andar pelas estradas
Olhando para a direita e para a esquerda.
E de vez em quando olhando para trás...
E o que vejo a cada momento
É aquilo que nunca antes eu tinha visto,**

**E eu sei dar por isso muito bem...
Sei ter o pasmo essencial
Que tem uma criança se, ao nascer,
Reparasse que nascera deveras...
Sinto-me nascido a cada momento
Para a eterna novidade do Mundo...”**

2.7 Integrando em Busca de um Processo

Com a fundamentação até agora apresentada, podemos conceber uma abordagem integrada, partindo de uma percepção da complexidade e culminando com a disponibilidade para mudar, conforme Figura 4.

Complementando o que foi referenciado, desde o ponto de vista da física, atratores estranhos revelam auto-semelhança e repetitividade infinitas em alguns sistemas dinâmicos, ao mesmo tempo que a incerteza leva pequenas variações de entrada a resultados imprevisíveis. Por esse caminho, Wheatley (1996, p. 76), afirma que "quando resolvemos fazer experimentos acerca de um dado aspecto, perdemos a capacidade de perceber outros" e quando o fazemos, interferimos, determinando o fator que decidimos observar. Em outras

palavras, o universo é um processo inter-conectivo, no qual criamos, não apenas o presente com nossas observações, mas também o próprio passado.

Ainda na busca de uma interação com o outro, May (1975, p. 49) enfatiza que "o mundo é um conjunto organizado de relações significativas, no qual a pessoa existe, e de cujo projeto a pessoa participa. Tem realidade objetiva, mas não se limita a isso. O mundo inter-relaciona-se com a pessoa a todo o momento. Uma dialética contínua processa-se entre o mundo e o indivíduo e um não pode ser compreendido sem a presença do outro".

Figura 4 – Caracterização do Processo Integrado para Compreensão da Flexibilidade para Mudanças.

Referindo-se ao que denomina processo psicossocial de mudança, Moscovici (1995, p. 158) propõe uma fase que denomina descongelamento onde ocorreriam alterações de percepção, introdução de novas idéias, sentimentos, atitudes e comportamentos, representando "certo grau de desestruturação, dúvida das certezas anteriores, ansiedade e motivação para examinar o novo, o diferente, o contraditório". Como fase seguinte, refere-se à incorporação, na qual ocorre a decisão pela mudança e sua implementação e pela

aprendizagem de novos padrões de percepção, conhecimentos, atitudes e ações, para, finalmente, propor a fase de estabilização ou congelamento, caracterizada pelo exercício contínuo dos recentes padrões de conduta, quando, aos poucos, a nova estruturação prevalece sobre a anterior, alertando que a última fase precisa de reforço externo para que as atitudes e comportamentos antigos não se manifestem novamente.

Schutz (1978, p. 11), ao fundamentar seu trabalho no **encontro**, considerado-o como “um método de relacionamento baseado em abertura e honestidade, consciência de si mesmo, responsabilidade por si mesmo, percepção alerta do corpo, atenção aos sentimentos e ênfase no aqui e agora”, identifica três necessidades interpessoais que se manifestam em comportamentos e sentimentos para com outras pessoas e estão arraigadas em nosso auto-conceito: **inclusão, controle e afeição**.

A **inclusão** refere-se a sentimentos quanto a ser importante, ter significado ou mérito. O **controle** relaciona-se a sentimentos de competência (inteligência, aparência, praticabilidade e habilidade para enfrentar o mundo). A **afeição** está relacionada com o fato de uma pessoa sentir-se amada, isto é, de sentir que, se for revelada a totalidade de sua essência pessoal, será vista como plena de amor. Posteriormente, esse autor passou a utilizar, para aplicação em organizações, a palavra "**abertura**" em lugar de afeição (SCHUTZ, 1994).

Entre os temas abordados em dinâmica dos grupos, podemos considerar: **coesão do grupo** (condições necessárias para sua manutenção); **pressões e padrão do grupo** (argumentos reais ou imaginários, manifestos ou velados que seus membros utilizam para garantir a fidelidade dos demais aos objetivos do grupo e ao padrão de conduta estabelecido); **motivos individuais e objetivos do grupo** (elementos que garantem fidelidade e que estão relacionados com a escolha que cada indivíduo faz ao decidir participar de um grupo); **liderança e realização do grupo** (força de convencimento - carisma - exercida por um ou mais indivíduos sobre os outros e o tipo de atividade exercida por um ou mais indivíduos sobre os outros e o tipo de atividade exercida pelo grupo); **propriedades estruturais dos grupos** (padrões de comunicação, desempenho de papéis, relações de poder, etc.). Sob o ponto de vista do processo grupal, "não existe grupo abstrato mas, sim, um processo grupal que se reconfigura a cada momento". (BOCK, 1999, p. 224).

Toro (2002, p. 33) propõe um sistema de integração humana, de renovação orgânica, reeducação afetiva e reaprendizagem das funções originárias da vida, cuja metodologia consiste em articular a integração entre a música, o movimento e a vivência. Segundo ele, "esses três elementos formam uma unidade em sentido estrito, ou seja, um 'conjunto organizado' cujos componentes são inseparáveis, pois a funcionalidade do conjunto requer a participação simultânea de cada um deles" (TORO, 2002, p. 121).

As propostas citadas, apesar das divergências, têm em comum o objetivo de proporcionar ao homem seu contato com a realidade, isto é, com seu momento presente, enquanto facilitam o aparecimento de um processo, através do qual, se verificam as transformações desejadas por indivíduos e grupos.

Um processo com esse objetivo, se verifica a partir de exercícios que são oferecidos aos grupos mediante critérios de progressividade, isto é, à medida que iniciantes forem se expressando da forma descrita nas fases de inclusão, controle e abertura, distintas propostas que combinem movimentos, ritmos, músicas, consignas e situações de vivência em grupo podem ser gradativamente apresentadas.

Como exemplo para algumas situações de grupo, cujas características devem ser bem conhecidas "a priori", podemos citar:

2.7.1 Exercícios para Inclusão

Antes de serem mencionadas propostas para inclusão propriamente ditas, é importante alertar para a necessidade de exercícios que coloquem os participantes em condições de contato entre sua região cortical e hipotalâmica.

Para esse resultado, situações rítmicas e de sonoridade, combinadas com movimentos propostos visando vivenciar o momento presente tem permitido às pessoas se conectarem com sua própria identidade, com a do grupo e com o todo, experimentando o que em biodança é chamado de "transe integrador", o qual, segundo Toro (2002, p. 105), "se desenvolve no interior de um grupo estruturado, permissivo e intensamente acolhedor".

Esse mecanismo de ação auxilia a ativação hipotalâmica, estimulando os impulsos vitais, instintivos e emocionais, razão pela qual, geralmente os resultados são positivos quando a maioria dos coordenadores de grupo inicia os trabalhos colocando uma música suave e convidando as pessoas a andarem pelo ambiente onde se encontram, propondo que

entrem em contato com seus movimentos, sua respiração e demais sensações que estejam se fazendo presentes no momento. Propõe também que essas pessoas comecem a fazer contato com as coisas que os cercam, como objetos, paisagens, sons e vozes e a seguir, que sejam observadas as demais pessoas presentes e se estabeleça alguma forma de contato.

Em outras circunstâncias, de acordo com a proposta pretendida, colocam-se músicas alegres e com ritmo bem marcado, para que, mesmo de forma lúdica, as pessoas adquiram mais vitalidade e possam, posteriormente entrar em contato com o grupo mediante músicas e movimentos mais lentos, onde, pela atividade colinérgica (sistema parassimpático), as transformações desejadas pelos participantes possam ser facilitadas.

Estas seqüências são apenas exemplos das vivências mais básicas, cabendo a um coordenador habilitado efetuar leitura permanente da condição em que se encontra o grupo para adequá-las, visando permitir que as pessoas fiquem abertas às propostas seguintes.

Entre os exercícios de inclusão propriamente ditos, encontramos os mais conhecidos como de pedir que as pessoas se apresentem dizendo o nome e outras características suas, conforme desejarem ou for importante para a proposta que o coordenador pretenda desenvolver a seguir, até exercícios mais estruturados, como disposição em círculos concêntricos onde cada pessoa apresenta a outra, ou em trabalhos mais avançados, quando uma pessoa de cada vez se apresenta aos outros mediante o desempenho de papéis propostos ou por ela escolhidos.

2.7.2 Exercícios para Controle

Os exercícios de controle requerem muito cuidado por parte de quem coordena um grupo, uma vez que a partir da inclusão, muitos participantes estabelecem preferências em relação às pessoas do grupo, que podem ser reais ou apenas estereótipos, mas que têm nessa etapa a mesma importância. Assim, brincadeiras do tipo "**que música cantaríamos para o participante y?**" ou um certo exercício chamado "**berlinda**", onde alguém é colocado ao centro e fica exposto às manifestações do tipo "**como é a pessoa x?**", têm, a nosso ver, unicamente o papel de julgar e(ou) desqualificar as pessoas, sem qualquer contribuição que vise construir algo significativo para o relacionamento interpessoal. De alguns anos para cá, vimos aplicando em consultorias, em salas de aula e demais trabalhos com grupos, uma técnica de "**feed-back**" fundamentada unicamente e **fatos** e **sentimentos**. Assim, se

alguém tem um fato concreto para relatar sobre sua convivência com alguém, poderá, após relatá-lo, expressar tão somente como se sentiu ou se sente em relação ao ocorrido. Mesmo assim, são observados alguns aspectos visando a preservação de princípios éticos e morais, dentre eles, a condição de que o "feedback" só se verifica se a pessoa se manifestar disponível para recebê-lo.

Sob esse aspecto, Vázquez (1983, p. 260), referindo-se a uma ética psiquiátrica e psicológica freudiana, lembra que “se o ato propriamente moral é aquele no qual o indivíduo age conscientemente e livremente, os atos praticados por uma motivação inconsciente devem ser excluídos do campo moral” Afirma assim que a ética deve “mostrar que é imoral julgar como moral o ato que obedece a forças inconscientes irresistíveis”, e este princípio é válido também para “aquelas normas que são impostas ao sujeito de maneira autoritária”.

Observadas as condições morais e éticas em movimentos de grupo, o papel do facilitador consiste, antes de tudo, num “dar-se conta ” e num “propiciar a explicitação” do que está ocorrendo, para, à medida que o grupo for avançando na fase de controle, propor exercícios onde sub-grupos possam se reunir para trocar informações sobre si mesmos, uns com os outros e mais adiante, com todo o grupo.

2.7.3 Exercícios para Abertura

Considerando-se que para a maioria dos componentes do grupo os "espaços" reservados a cada um já foram, em princípio, estabelecidos na fase de controle, é na abertura que os exercícios propostos visam permitir a aproximação entre as pessoas. Basicamente, nesta fase, os trabalhos são de conteúdo participativo, isto é, colocam-se desafios onde o trabalho de equipe se faz necessário.

Os quebra-cabeças com cartolinas, as apresentações teatrais ao grupo, os jogos de empresa e as obras de arte realizadas de modo compartilhado são bons exemplos de exercícios para o início da fase de abertura.

Conforme a maturidade do grupo, pode-se iniciar trabalhos com maior aproximação, tais como toques, rodas de afetividade e grupos compactos.

É importante ressaltar que as fases de inclusão, controle e abertura podem ocorrer de forma simultânea, isto é, uma pode estar acontecendo enquanto as outras estão se manifestando, uma vez que nem todos os aspectos relativos ao conteúdo de desenvolvimento está presente no mesmo momento em todos os componentes do grupo. Além disso, o próprio movimento do grupo estabelece situações novas a serem incluídas, novos limites a serem estabelecidos e novas condições para manifestação de abertura entre os participantes.

2.7.4 Vivência

Além do processo que se verifica pelas diferentes fases de desenvolvimento preconizadas pela dinâmica dos grupos, há que se ir além de uma abordagem predominantemente psicossocial para investigar o que ocorre com as pessoas quando experimentam as chamadas “atividades vivenciais”. Em outras palavras, há necessidade de uma revisão sob o ponto de vista epistemológico no desenvolvimento dos processos grupais para dar conta de uma abordagem **biopsicossocial**.

Para Dilthey (1970, p. 139), “o homem encontra-se determinado pela natureza. Esta engloba tanto o seu próprio corpo como o mundo exterior. E justamente a afetividade do próprio corpo, os poderosos impulsos animais que o governam, determinam o seu sentimento vital”. Referindo-se à sensibilidade e ao processo do conhecimento, esse filósofo afirma que “o sensualista não nega nem o fato da experiência interna nem o da conexão pensante do dado, mas encontra na razão física a base de todo o conhecimento da conexão legal do real, e as propriedades do pensar tornam-se para ele de uma maneira óbvia ou por meio de uma teoria, parte de experiência sensível”. Poderíamos, então, dizer que em meio às condições, delimitações e restrições relativas ao pensamento diltheyano, a realidade confunde-se com a vivência, isto é, o que é real é vivenciado e o que é vivenciado é realidade.

Segundo LeDoux (1998, p. 19), ...“quando nos dedicamos a analisar as emoções no cérebro, verificamos que as experiências emocionais conscientes constituem apenas um dos aspectos, e não necessariamente a função principal dos sistemas que as produzem.” Segundo ele, esse fato “significa tão-somente que, se quisermos entender de onde vêm as vivências emocionais, teremos de reorientar nossa busca.” Em seu trabalho, interpreta a

psicoterapia como “um processo por meio do qual nosso neocórtex aprende a exercer o controle sobre sistemas emocionais ancestrais, do ponto de vista evolutivo” (LeDOUX, 1998, p. 20). É justamente sobre o tema relativo à predominância das cognições neocorticais sobre os sistemas emocionais que consiste a contestação de Toro (2002, p. 30), quando caracteriza a vivência como método e afirma que "as terapias cognitivas que trabalham em nível verbal se baseiam no percurso que vai dos significados às emoções". Para este, portanto:

"a vivência tem prioridade metodológica, ainda que não se excluam a função cognitiva, a consciência e o pensamento simbólico: os exercícios são destinados primordialmente a induzir vivências e, só posteriormente, caberá à consciência registrar e denotar os estados internos evocados. A vivência tem um valor intrínseco e um efeito imediato de integração, razão pela qual não é necessário que seja posteriormente analisada no nível da consciência".

Assim, em lugar de procurar compreender ou controlar qualquer sistema emocional, o processo consiste em preservar a ética, deixando que cada participante se disponibilize para as vivências de acordo com sua liberdade de escolha.

Também Santos (1997, p.111), complementa que a vivência “é a fonte propulsora do projeto existencial, seu poder organizador se deve a essa qualidade única de surgir como a primeira expressão afetiva do nosso organismo, com sensações corporais fortes, manifestação do mais íntimo, anterior à elaboração simbólica ou racional (protovivência)”.

Para Toro (2002, p. 84) "as potencialidades genéticas se expressam seja por meio das estruturas orgânicas e das funções vitais, seja mediante a forma e a constituição corporais". Isso se dá sem a participação predominante do pensamento lógico-racional, pois, "a vivência tem prioridade em relação à consciência na expressão psicológica da potencialidade genética e no processo de integração da identidade".

Buscando diferenciar as modalidades de expressão do potencial genético humano, ao reunir os resultados em relação às afinidades entre diversos grupos de pessoas, identificou as seguintes linhas de vivência:

"Vitalidade - saúde, ímpeto vital, alegria de viver.

Sexualidade - prazer sexual, reprodução, vínculo sexual.

Criatividade - inovação, construção, imaginação.

Afetividade - amor, amizade, altruísmo, empatia.

Transcendência - ligação com a natureza, sentimento de pertencer ao universo"

Para esse autor, "todos os aspectos da vida humana, considerados tradicionalmente como integrantes da esfera psíquica, têm uma origem biológica. Eles são gerados no coração dos processos celulares, e chegam por diferenciação à qualidade de impulsos, de pulsões e de instintos, e se transformam, no homem, em vivências, emoções e sentimentos.

Quando se refere às experiências iniciais do indivíduo, caracterizadas pelas primeiras respostas aos estímulos internos e externos, as quais chama de protovivências, afirma que "deixam uma impressão sobre a qual se desenvolvem as vivências posteriores". Segundo ele, a cada protovivência corresponde uma linha de vivência, com as respectivas sensações, emoções, sentimentos sociais e experiências evolutivas, o que pode ser resumido no Quadro 2.

Toro (2002, p. 93) propõe assim um método para provocar vivências integradoras capazes de expressar a identidade, modificar o estilo de vida e restabelecer a ordem biológica, já que existem inúmeros elementos constitutivos do mundo primitivo (pré-reflexivo) e todos eles são potentes em um processo de facilitação da vivência, sustentada sobre grandes significados gerais tais como o valor do contato na relação humana e a expressão de potenciais criativos.

Por serem próprios da vida instintiva, arquetípica e natural, o som, a música, o mover-se, a dança, o canto, o grito, o contato, a carícia, o rito, a pintura, a argila, a imagem, as árvores, os rios, o vento, a água, o ar, o fogo, a terra, as nuvens, os pássaros, a montanha, os animais e a presença de outros seres humanos, podem se tornar poderosos "instrumentos metodológicos" para a facilitação de uma vivência, uma vez que a identidade é permeável não só ao contato, como à música e ao movimento.

Ainda para Toro (2002, p. 31), a vivência se caracteriza por determinados aspectos gerais, resumidos a seguir:

"Anterioridade à consciência - a vivência é uma manifestação do ser que precede a consciência: a conscientização da vivência pode ser imediata ou vir num segundo momento. No processo de integração da identidade e de expressão das potencialidades genéticas, a vivência tem, por isso, prioridade sobre a consciência.

Espontaneidade - como a água que brota de uma fonte, a vivência surge com espontaneidade e frescor; possui a qualidade do original. A vivência não está sob o controle da consciência: pode ser 'evocada', mas não dirigida pela vontade.

Subjetividade - a vivência é subjetiva:ela se manifesta a partir da identidade. As vivências que cada pessoa experimenta são únicas, íntimas e, portanto, incomparáveis.

Intensidade variável - a intensidade da vivência pode variar conforme o nível de conexão consigo mesmo e a qualidade do estímulo que o produz. À medida que diminui a atividade consciente de controle e de vigilância, aumenta a intensidade da vivência.

Temporalidade - a vivência é passageira. Ela se manifesta no momento presente e constitui-se em uma experiência de 'gênese atual'...(contínua criação de vida que se verifica nos organismos vivos).

Emocionalidade - freqüentemente a vivência dá origem a emoções.

Dimensão cenestésica - a vivência é sempre acompanhada de sensações cenestésicas e envolve todo o organismo...

Dimensão ontológica - a vivência constitui a conexão íntima absoluta, ligada ao ser e à percepção de estar vivo. É, portanto, uma qualidade ontológica.

Dimensão psicossomática - a vivência é um ponto de junção da unidade psicossomática, que está relacionado ao processo de transmutação do psíquico em orgânico e do orgânico em psíquico”.

Protovivência	Linha de vivência	Emoção e sentimento	Experiência evolutiva
Movimento Energia vital	Vitalidade	Alegria Ímpeto vital Entusiasmo	Autonomia
Contato Carícias	Sexualidade	Desejo Prazer	Fusão orgástica Voluptuosidade
Liberdade Expressão Curiosidade	Criatividade	Exaltação criativa	Criação artística Criação científica
Proteção (segurança) Nutrição (alimento)	Afetividade	Ternura Amor Amizade	Altruísmo
Harmonia (relação harmônica com o ambiente circundante) Respiração livre	Transcendência	Beatitude Serenidade	Êxtase

Quadro 2 - A protovivência e seu desenvolvimento evolutivo, segundo Toro.

Quanto aos aspectos fisiológicos envolvidos, o autor afirma que as vivências possuem um valor organizador em si mesmas e têm sua representação fisiológica no sistema límbico, centro regulador da conduta flexível dos instintos e emoções, o qual abarca as funções do hipocampo, amígdala cerebral e hipotálamo. Este regula a hipófise, a qual, por sua vez, influi sobre o sistema endócrino.

Tais funções cerebrais são, por sua vez, retroalimentadas por circuitos de retorno que conduzem os estímulos nervosos provenientes da atividade vivencial. Assim, uma estimulação do sistema simpático (adrenérgica) produz mais ativação no grupo, enquanto que uma estimulação do sistema parassimpático (colinérgica), tende a produzir mais regressão.

É ainda Santos (1997, p. 112) quem afirma ser possível, através da música e do movimento, ocorrer ações sobre o processo de crescimento e evolução da pessoa como: coragem de viver (noradrenalina, hormônio tireoidiano), prazer de viver (endorfinas, serotonina, acetil-colina), glória de viver (ácido gama-amino-butírico ou GABA e o ácido glutâmico ou glutamato) e desejo de viver (hormônios sexuais).

Conforme citado em 2.2, a vivência sob o ponto de vista da biodança tem como objetivo trabalhar a regulação vivencial / bioquímica do organismo. Para a autora, uma sessão típica apresenta uma curva caracterizada pela pulsação **consciência de si - regressão - consciência de si** (Figura 5), a qual pode ser mais ou menos acentuada, conforme o objetivo da seção ou de acordo com características do grupo, como por exemplo, se de iniciação, intermediário ou de aprofundamento.

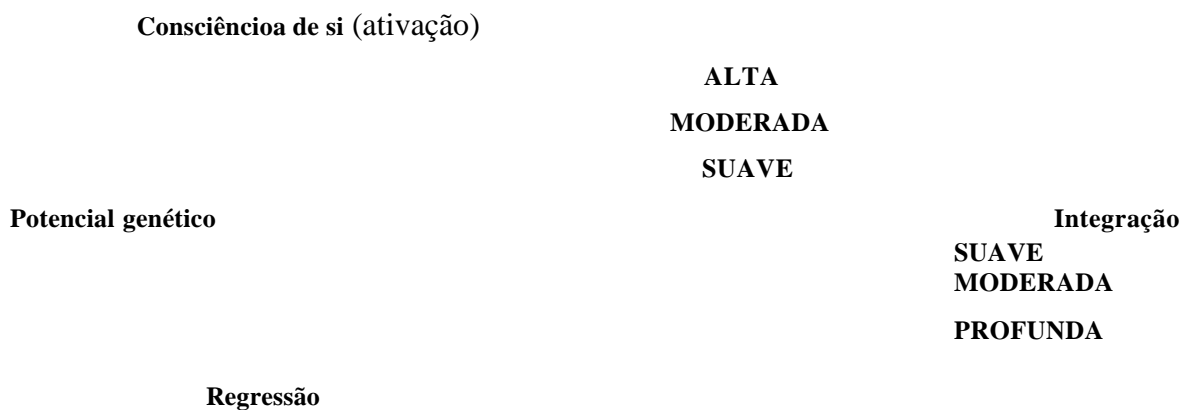


Figura 5 - Variações na curva da vivência

No Quadro 3, apresentamos alguns exemplos de exercícios a serem oferecidos durante a vivência, conforme a pulsação referida

Cabe salientar que os exercícios citados são oferecidos após uma seqüência de outros que permitem a disponibilidade do grupo. Da mesma forma, mais exercícios são apresentados posteriormente para promover preparação para a fase seguinte da curva.

Para cada exercício existe uma ou mais músicas recomendadas, escolhidas segundo critérios constantes no que em biodança se conhece como semântica musical, isto é, o estudo dos elementos básicos da música (harmonia, melodia e ritmo) de acordo com a condição para facilitar e mobilizar conteúdos, pois, ainda conforme Santos (1997, p. 110), "a harmonia vai estimular a vinculação da pessoa consigo mesma; a melodia é caminho para a vinculação com o semelhante e o ritmo conduz à vinculação com a natureza e a totalidade cósmica".

Com o componente vivencial, um processo de desenvolvimento do potencial humano pode se dar segundo as percepções oferecidas pela biodança (TORO), enquanto o grupo se desenvolve segundo as fases de inclusão, controle e abertura recomendadas no movimento da dinâmica dos grupos (SCHUTZ). Essa percepção ampliada desde a ação consciente até a situação de transe pode propiciar considerável flexibilidade no comportamento da pessoa em relação a si mesma e ao mundo que a cerca.

Tipo de curva	Exercício	Descrição	Palavras geradoras da consigna
Ativação suave	Caminhar solitário	Movimento sem pressa, contato profundo consigo, olhar indiferenciado, despreocupação com a coordenação motora.	Plenitude, encontro consigo. O que quero? A quem quero? O que faço? O que fazer?
Ativação moderada	Caminhar sinérgico	Olhos abertos, passos firmes com potência, andar no ritmo da música com sinergismo, alternando braços e pernas (braço direito com perna esquerda), integração do movimento das pernas com o corpo todo.	Rumo, sinergismo, coordenação, integração.
Ativação alta	Roda vertiginosa	Segurando os punhos das pessoas que estão ao lado, flexionando levemente os joelhos e inclinando o corpo levemente para fora, girar progressivamente até atingir velocidade.	Estabilidade, segurança, movimento, entrega, percepção global.
Regressão suave	Rotação do pescoço	Relaxando os músculos da face, entreabrindo a boca e flexionando levemente os joelhos, girar lentamente o pescoço com os olhos fechados.	Desbloqueio, harmonização, abandono.
Regressão moderada	Elasticidade integrativa	Giro lento sobre o chão, estirando-se e contraindo-se com movimentos flexíveis permitindo a participação de todo o corpo.	Desfrute, flexibilidade, prazer. desaceleração.
Regressão profunda	Renascimento	Escolhendo duas pessoas para serem pais e seis pessoas para formarem um útero. As pessoas que formam o útero, dispõem-se de três em três, o primeiro grupo deita, o segundo deita alternadamente em cima do primeiro com a cabeça virada para os pés das pessoas do outro grupo. Passos: passagem ao útero, acolhimento pelos pais, apresentação ao mundo e celebração no círculo.	Renascer, reeducação, reparentalização, transmutação.

Quadro 3 - Exemplos de exercícios conforme a curva da vivência.

3. OS GRUPOS ESTUDADOS

3.1 O programa desenvolvido

Em uma disciplina intitulada Criatividade e Inovação, pertencente a um curso noturno de administração, oferecido por uma universidade particular, foi desenvolvido um conteúdo com abordagem de aspectos teóricos, com propostas de tarefas práticas a serem desenvolvidas em campo e oferecidos exercícios vivenciais. A intenção foi envolver o acadêmico nos seguintes aspectos, simultaneamente:

- compreensão da fundamentação teórica, na qual se apóiam os processos relacionados à criatividade e à inovação (aprendendo a conhecer);
- aprendizagem prática de uma resolução criativa de desafios, mediante aplicação em campo da metodologia apresentada em sala de aula (aprendendo a fazer);
- percepção e ampliação de seu potencial criativo, tanto individualmente como em grupo, objetivando, inclusive, o resgate de um sonho pessoal, a partir do qual poderá desenvolver seu próprio empreendimento (aprendendo a ser);
- possibilidade de trocar informações com os demais participantes com a finalidade de compartilhar necessidades e soluções, promovendo o crescimento de todos pela interação (aprendendo a viver juntos);

Um processo onde esses quatro grandes aspectos foram abordados simultaneamente se constituiu de cinco itens (ver Quadro 4), os quais foram revelando ao longo de sua implantação, o crescimento pelas vivências e as fases de desenvolvimento dos grupos, tais como **inclusão**, **controle** e **abertura**, além de etapas relativas ao projeto de pesquisa.

Em paralelo com o conteúdo relativo ao processo de grupo, também foi desenvolvida a ementa da disciplina, cujo conteúdo era: processo de criatividade / inovação; abordagens teóricas sobre criatividade e inovação; planejamento, ambiente e implicações sócio-organizacionais para a criatividade / inovação; metodologia para identificação e resolução criativa de desafios. Neste último item, foram apresentadas etapas para desenvolvimento de um processo para resolução criativa, uma vez que cada acadêmico teria de desenvolver um trabalho em uma empresa por ele escolhida.

Além desses processos, outros foram ocorrendo à medida que se revelavam circunstâncias referentes aos indivíduos, a relação destes com o grupo e com o ambiente externo ao contexto das aulas e ainda do grupo como um todo interagindo para a obtenção de ajuda mútua.

ITEM	OBJETIVO
I	Facilitar ao participante a auto-percepção, o conhecimento dos demais participantes, a distinção de características pessoais e o encontro de seu lugar no grupo.
II	Propiciar a expressão das percepções a respeito das organizações (instituições), da função a ser desempenhada e de sua participação no contexto.
III	Facilitar o surgimento de escolhas, o contato com mudanças e com a existência de normas e regulamentos.
IV	Facilitar a distinção e a interação entre o potencial individual e o compartilhamento (equipe)
V	Facilitar a elaboração de planos, o comprometimento mútuo e a preparação para agir.

Quadro 4 – Programa desenvolvido para os grupos estudados.

Os objetivos e os aspectos citados, por envolverem a ação dos pesquisadores e dos grupos interessados e ocorrerem nos mais diversos momentos, são de difícil planejamento por fases ordenadas temporalmente, ocorrendo, segundo Gil (1987, cit. p. 126), "um constante vaivém entre fases", podendo-se apresentar, tão somente, "alguns conjuntos de ações que, embora não ordenados no tempo, podem ser considerados como etapas...", quais sejam: fase exploratória, formulação do problema, construção de hipóteses, realização do seminário, seleção da amostra, coleta de dados, análise e interpretação dos dados, elaboração do plano de ação e divulgação dos resultados.

3.2 Fase Exploratória

Nesta fase, segundo Gil (1987, p. 127), objetiva-se "determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa".

Assim, esta fase, teve início muito antes do primeiro dia de aula da disciplina, uma vez que já havia um programa mestre para condução dos trabalhos, considerando uma

ementa e uma expectativa da organização promotora do processo, ou seja, a universidade à qual pesquisador e pesquisados estavam direta ou indiretamente vinculados. Entre os pesquisados estavam, com vínculo indireto à disciplina, todas as pessoas que trabalhavam nas organizações escolhidas pelos acadêmicos e que participaram total ou parcialmente do desenvolvimento do trabalho.

O levantamento dos dados relevantes para a pesquisa, tem início logo após breve explanação sobre a disciplina. É que, sem muita apresentação formal, foi colocada uma música suave, propícia para meditação e feito o convite para que as pessoas se acomodassem da forma mais confortável que pudessem nas cadeiras. Reduziu-se a luminosidade da sala e pediu-se para que fechassem os olhos.

Mediante uma “fantasia guiada”, foi proposto aos participantes que entrassem em contato com seus sucessos, suas preferências (aquilo que gostam de fazer) e as situações de trabalho que lhes são agradáveis.

A seguir, foi distribuído o formulário constante no Anexo I, no qual, após identificar os itens que o acadêmico mais gostava de fazer (coluna 1), foi solicitado para que escolhesse aquele, cuja realização gostaria que tivesse conotação profissional, isto é, pela qual pretende ser remunerado (coluna 2).

A partir dessa informação, foi pedido para que identificassem quais as diferentes maneiras conhecidas para realizar o item escolhido na coluna 2 e as descrevessem na coluna 3. Com base nesta última, deveria ser assinalado na coluna 4 aquela modalidade que, além de beneficiar o acadêmico individualmente, poderia beneficiar mais pessoas ou situações. Este exercício tem facilitado às pessoas a escolha do desafio que pretendem enfrentar nas respectivas organizações às quais estão vinculados.

A seguir, foi aplicado um questionário que, segundo Robbins (2000, p. 457), permite avaliar como as pessoas têm lidado com a mudança associada ao trabalho.

De modo geral, o questionário abordou temas como cargo em mudança (funções) e situações de emergência; necessidade de conhecimento para a função; autoridade, responsabilidade, subordinação e hierarquia; medidas para avaliação do trabalho; promoções; reuniões (tempo e horários); comunicação (correspondência e contatos com pessoas); relação salário x desempenho.

No preenchimento do formulário, composto de 24 questões (Anexo II), onde em cada uma foram enfatizadas algumas características de trabalho segundo os itens acima, a tarefa consistiu em escolher a opção que indicasse como reagiriam a uma condição hipotética segundo as cinco opções seguintes:

- A - Eu gostaria muito disso. É totalmente aceitável.
- B - Isso seria agradável e aceitável na maior parte do tempo.
- C - Tanto faz. Seria igualmente agradável e desagradável.
- D - Essa característica seria um pouco desagradável para mim.
- E - Essa característica seria muito desagradável para mim.

Segundo o autor, o avaliado se revelaria com mais flexibilidade para mudanças, à medida que escolhesse a opção **A**. Neste estudo, escolhemos a alternativa A como sendo de peso unitário (um). Assim, quanto menor o índice, maior a flexibilidade para mudanças o avaliado estaria revelando. As demais alternativas, B, C, D e E, receberam, respectivamente, os pesos 2, 3, 4 e 5.

A aplicação do questionário se verificou em duas situações: no início da disciplina e ao final de seu conteúdo, por quatro semestres seguidos. A quantidade de acadêmicos foi de 20 no primeiro, 19 no segundo, 29 no terceiro e 32 no quarto, com um total de 100 acadêmicos. Além de escolher a opção descrita pelo autor, era solicitado que o acadêmico justificasse sua escolha com a primeira resposta que lhe viesse à mente.

A seguir, foi pedido que cada um escrevesse, sem trocar informações com os demais colegas, o que esperavam da disciplina e só após terem escrito, pediu-se para que fosse apresentado verbalmente. Este critério foi adotado tendo em vista que, se for interrogado abertamente sem um contato prévio de cada um com suas expectativas, alguns participantes tendem a repetir o que outros já disseram.

As expectativas expressas pelos acadêmicos puderam ser agrupadas segundo sua busca pelo aprendizado, ou seja:

- aumentar conhecimentos; entender o que realmente se precisa para ser inovador; aprender algo novo, para crescer profissionalmente; conhecer algo totalmente novo; visão abrangente do futuro quanto à inovação e criação nas empresas; mudar conceitos; novos horizontes; aula diferenciada (**busca pelo conhecer**);
- inovar e tornar as mudanças favoráveis ao bem estar comum; ajuda para transformar algo; alcançar objetivos com inovação e criatividade; inovar a rotina; como ser

diferente e inovar mercados futuros; estar capacitado a mudar, criar e inovar, quando necessário (**busca pelo fazer**);

- descobrir a própria capacidade de criar e inovar; acreditar no próprio potencial e estar preparado para inovar; descobrir o que pode dar certo para obter sucesso; trabalhar bloqueios e medos; adquirir coragem para criar e inovar; livrar-se de inibições; aprender a ousar; aprender a lidar com as mudanças e ser muito mais criativo em certas ocasiões; aprender a lidar com o inesperado; aprender a criar; saber ser independente; quebrar paradigmas; driblar obstáculos; perder o medo de ser diferente (**busca pelo ser**);

- aprender a despertar a criatividade, as habilidades e os talentos de cada pessoa; compartilhar conhecimentos; algo novo que integre o pessoal (**busca pelo trabalhar junto**).

Cabe ressaltar que a maior incidência de expectativas fica em torno do aprender a ser, isto é, revela-se uma busca bastante significativa dos participantes pelo seu próprio desenvolvimento, como ponto de partida para ação, para o conhecimento e para o relacionamento interpessoal.

3.3 Formulação do Problema

Considerando que a disciplina apresentada aos acadêmicos teve como característica básica o desenvolvimento de um trabalho visando solucionar o desafio por eles escolhido junto à empresa onde atuaram, priorizou-se o objetivo prático, cujo êxito culminou com um plano de ação e um cronograma para implantação, simbolizando o compromisso com uma atividade transformadora da situação. Sob esse aspecto, Gil (1987, p. 127), afirma que "enquanto na pesquisa clássica os problemas referentes a como fazer as coisas tendem a ser rechaçados, na pesquisa-ação são privilegiados".

Na busca de conhecimento mais profundo em relação ao conteúdo da disciplina, a fim de estimular mais amplamente, uma competência que capacite o indivíduo para fazer frente a um grande número de situações (aprender a fazer), foi adotada uma metodologia conhecida como Resolução Criativa de Desafios – RCD, a qual, segundo Carvalho (1988, p. 37), se inicia com a identificação de um desafio. Para esse autor, um desafio nasce de situações que estão realmente exigindo intervenção, isto é, trata-se de uma situação existente que requer uma ação, **um desejo organizado de transformação**. Em sua opinião,

pra que um grupo se lance à ação, o desafio identificado deve ter as seguintes características:

- a) se aplicar à resolução de algo que justifique o esforço;
- b) permitir resolver de forma plena a situação que se está querendo enfrentar;
- c) estar revelando algo inédito;
- d) facilitar o desenvolvimento do processo criativo de forma crítica, analítica e questionada.

Assim, a primeira etapa do trabalho proposto aos acadêmicos como atividade curricular, consistiu em conquistar espaço e equipe de trabalho em uma organização para, juntamente com essas pessoas, identificarem um desafio a ser enfrentado.

Do ponto de vista dos acadêmicos então, a ação resultante do projeto foi importante para sua avaliação na disciplina e para a organização por eles escolhida para atuar, a importância consistiu na resposta ao que fora proposto como desafio.

Para este trabalho, entretanto, a maior importância consistiu em trabalhar o problema proposto inicialmente, isto é, **relacionar os efeitos do programa aplicado e a participação de cada um em seu conteúdo, com a capacitação para criar e inovar, demonstrada pelos mesmos em seu término, sobretudo em relação à flexibilidade para mudanças.**

A partir das informações obtidas e da avaliação dos instrumentos de pesquisa, pretendia-se identificar características importantes na construção de um método a ser recomendado para aplicação em grupos e organizações, em cujo conteúdo estivessem incluídas atividades vivenciais.

Como exercícios vivenciais para esta etapa, foram oferecidos desafios onde os participantes se confrontam com obstáculos, podendo perceber de que forma lidariam com essas situações.

Foram também apresentados exercícios cuja solução só poderia ser conseguida quando compartilhada, para que tivessem a oportunidade de trabalhar em equipe.

3.4 Construção dos Pressupostos

Embora Gil (1987, p. 127), afirme que em pesquisa-ação, geralmente, "as hipóteses são de natureza qualitativa e na maioria dos casos não envolvem nexos causais entre as

variáveis", ao estabelecer relação com o item 1.7, enfatizamos que nossa busca se refere à flexibilidade para mudanças revelada pelas pessoas a partir de exercícios vivenciais por eles experimentados em trabalhos voltados para criatividade e inovação.

Buscamos ainda, conhecer a reação das pessoas em relação a treinamentos onde há dinâmicas envolvendo sons, ritmos, movimentos e, em alguns casos, expressão de conteúdo emocional. Da mesma forma, verificar se os efeitos decorrentes dos exercícios vivenciais podem ocorrer em qualquer circunstância, isto é, tanto no decorrer do trabalho, quanto posteriormente à sua conclusão.

Considerando-se que, em relação à metodologia RCD, nesta fase são buscados os objetivos para cada trabalho a ser desenvolvido, os exercícios vivenciais consistiram em proporcionar aos participantes entrar em contato com a forma como vem lidando com seus próprios objetivos. Experiências como caminhar com decisão ao som de músicas de ritmo e melodia fortes foram oferecidas.

Ao mesmo tempo, se desenvolveram dinâmicas visando compartilhamento de movimentos emocionados, constituição de subgrupos para encontrar propostas comuns, as quais, de acordo com sua progressividade, culminam com uma única proposta desenvolvida por todo o grupo.

3.5 Seminários para Debates

Nesta fase, dois aspectos foram considerados: o ambiente interno de sala de aula (interação com o pesquisador-professor) e o ambiente escolhido pelos pesquisados (empresas), onde os seminários foram por eles realizados.

A primeira fase foi distribuída em quatro momentos ao longo da disciplina, uma vez que tinha conotação de atividade curricular. Em cada um desses momentos, revelava um estágio de desenvolvimento do processo.

Como consistia em apresentar o trabalho em desenvolvimento aos demais colegas e muitos deles se manifestavam em suas expectativas que necessitavam desenvolver sua expressão, basicamente falar em público, muitos exercícios vivenciais se caracterizaram por oferecer desafios nesse sentido.

Assim, expressões de movimentos individuais e em parceria, convite para se expressarem em meio a uma roda, tanto com movimentos como por expressão verbal, foram técnicas mais comumente utilizadas nesta etapa.

Na interação por Internet ocorrida por ocasião de seus contatos com o pessoal da empresa escolhida, foi reforçada a utilização de técnicas como “brainstorming”, a qual fora apresentada em sala de aula como uma das “ferramentas” básicas para desenvolvimento da metodologia RCD. Também durante esses contatos, foi orientado para que recolhessem opiniões de todas as pessoas significativas para o processo, pois, conforme Gil (1987, p. 128), “de sua discussão e aprovação, é que são elaboradas as diretrizes de pesquisa e de ação”.

3.6 Seleção da Amostra

Ainda segundo Gil (1987, p. 128), “quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos”. Por serem os pesquisados pertencentes a uma mesma turma em um único local, optou-se pela inclusão de todos, isto é, trabalhamos com a população.

Dos acadêmicos que passaram pela disciplina, alguns desistiram antes de sua conclusão, não podendo participar da avaliação final. Por essa razão, de um número de cento e seis participantes, apenas cem puderam ser avaliados integralmente.

Um aspecto bastante enfatizado pelos acadêmicos se referiu ao sigilo em relação às respostas, razão pela qual, não foi feita identificação de sexo, cargo ou idade dos acadêmicos e muito menos os nomes das empresas por eles pesquisadas.

3.7 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita pelo questionário (**anexos III a XXVI**), pelas entrevistas, pelas mensagens via e-mail e pelos encontros informais, cujo conteúdo é avaliado nos itens 3.10.1 a 3.10.4.

Quanto ao trabalho desenvolvido, os exercícios oferecidos com o objetivo de facilitar a identificação dos fatos, consistiram em facilitar ao acadêmico entrar em contato com seu “aqui e agora”. Assim, propostas como sair em duplas e registrar fatos percebidos no “campus”, ou exercícios vivenciais em que a consigna foi para que percebessem

detalhes à sua volta, relativos ao ambiente, pessoas ou a si mesmos, fizeram parte do conteúdo desta fase.

Caminhadas em pares, observando fatos ao redor, mostrando ao outro sem se comunicar verbalmente ou registro de fatos para posterior compartilhamento também foram oferecidos.

Cabe salientar que todos esses exercícios eram propostos após um processo preparatório, que consistia em uma série de outros que o antecederiam, na seqüência **consciência de si – regressão – consciência de si** e que de alguma forma facilitavam aos participantes aceitarem o desafio pretendido.

3.8 Análise e Interpretação dos Dados

Enquanto os acadêmicos interpretavam os dados obtidos nas respectivas empresas, seu aprendizado também era observado, uma vez que nessa etapa, a comunicação com todos os participantes se tornou intensa, onde a maioria interagiu por e-mail, tanto debatendo sobre o trabalho que estavam realizando, como informando sobre seu próprio processo em relação à disciplina.

À medida que estabeleciam contato, sua dificuldade para definir problemas, por exemplo, ia sendo resolvida. Os questionamentos feitos a partir de suas dúvidas, iam facilitando perceber o foco da questão e a partir dos dados coletados, diagnosticar corretamente o obstáculo a ser vencido em seu projeto.

Por se tratar de uma etapa em que é necessário compreender definitivamente o problema existente na empresa em relação ao desafio escolhido, os exercícios apresentados em sala de aula estavam relacionados com a percepção sobre a forma como lidavam com obstáculos e sobre o potencial para propor alternativas.

Assim, os exercícios vivenciais tiveram por finalidade facilitar a disponibilidade para identificar problemas e gerar idéias.

Desde exercícios individuais ou em grupo para resolução de problemas até vivências visando perceber a forma como cada um vinha lidando com obstáculos foram apresentados nesta etapa.

Além dos exercícios para identificação de problemas, pode-se afirmar que nesta etapa, foram desenvolvidas as atividades mais importantes de todo o processo: os exercícios relacionados com a geração de idéias.

Nesta fase, os acadêmicos se confrontam com muitos de seus valores pessoais e com a relação que mantém na organização. Sob este aspecto, já Osborn (1965, p. 300), se referia aos aspectos emocionais relativos à ideação, afirmando que ao longo da vida, nossa criatividade depende de aspectos não emocionais como hábito e curiosidade e emocionais como medo, raiva, amor, dor, ódio...”. Para o autor, a criatividade pode ser aumentada quando atrelada a nossas vontades.

Também De Bono(1994, p. 291), ao recomendar uma avaliação preliminar para idéias como parte de um processo criativo, afirma que “... no final, todas as decisões são emocionais. As informações e a lógica somente nos colocam em posição melhor para exercer nossas emoções”.

Em conjunto com técnicas já citadas como, por exemplo, o “brainstorming”, foram oferecidas vivências para que os acadêmicos pudessem perceber sua própria disponibilidade para mudanças. Em pontos críticos das curvas de vivência, foram oferecidos exercícios que sugerem a realização de movimentos não convencionais, de forma que possam ocorrer novos arranjos na capacitação físico-cenestésica dos participantes.

Questões relacionadas com a imagem que têm de si mesmos, da disponibilidade para realizar algo novo e a dúvida quanto à aceitação de seu trabalho por parte de quem dirige a empresa, são geralmente os principais temas geradores de argumentos que revelam a insegurança dos acadêmicos para apresentar idéias com a finalidade de desenvolver os processos de resolução criativa.

3.9 Elaboração do Plano de Ação

Em relação ao trabalho desenvolvido pelos acadêmicos, esta etapa consistiu na aplicação de métodos que permitissem escolher entre as diferentes alternativas, aquela que fosse mais adequada para vencer o desafio proposto inicialmente. Técnicas como avaliação por notas atribuídas a cada solução encontrada ou estabelecimento de critérios para que as mesmas possam ser submetidas, fizeram parte do trabalho.

Do ponto de vista da pesquisa, esta foi uma das fases mais complicadas para os acadêmicos. Percebia-se uma constante necessidade de obter soluções prontas por parte do professor. A dificuldade em aceitar que para cada situação pode haver muitas possibilidades foi por vezes, muito difícil para eles. Com o argumento de que trabalham à noite e de que não têm tempo para pesquisa, demonstram dificuldade para entrar em contato com a condição cômoda à qual estão habituados: aulas expositivas, conteúdo bem definido, questões teóricas, respostas prontas e a crença de que, uma vez respondido corretamente às questões formuladas, o aprendizado se concretizou.

No decorrer da elaboração dos planos de ação para implementar a mudança, foram oferecidos exercícios nos quais os participantes se percebiam em seus planos pessoais. Exercícios como, por exemplo, uma “fantasia guiada”, enfocando as ações priorizadas no dia a dia, precederam o preenchimento do **anexo XXVII**.

Este mesmo formulário era, em outro exercício, empregado para elaboração do plano de ação para implantação do projeto na organização escolhida pelo acadêmico.

3.10 Resultados

O trabalho experiencial / vivencial foi realizado alternadamente, isto é, em alguns casos os exercícios eram experienciais, mais voltados para uma abordagem consciente e em outras ocasiões, eram vivenciais, onde a abordagem buscava a pulsação **consciência de si - regressão - consciência de si**.

As manifestações e informações sobre resultados atribuídos aos exercícios oferecidos, podem ser enumeradas segundo diferentes enfoques:

3.10.1 Avaliando características para mudança

Tanto as opções de resposta ao questionário, quanto as justificativas pela opção escolhida, que foram apresentadas no início da disciplina, podem ser comparadas com as respostas e justificativas apresentadas por ocasião das novas escolhas, verificadas ao término do programa.

Para isto, foi feita uma avaliação sobre a percentagem do total de encontros nos quais uma determinada percentagem de participantes esteve presente, associando-se a

contagem de opções com a percentagem de presença do acadêmico e, portanto, de sua participação no programa.

A relação entre as respostas ao questionário (letras de A a E) e a frequência de participação no programa, obtida antes e depois de ser apresentada a disciplina, estão resumidos conforme a Tabela 1 a seguir:

Faixa percentual de participação no programa experiencial / vivencial	Percentagem de participantes em relação ao total	Respostas às opções									
		No início da disciplina					Ao término da disciplina				
		E	D	C	B	A	E	D	C	B	A
Não participa-ram	5	33	28	29	20	10	24	30	33	21	12
Até 20	3	8	15	16	18	15	4	10	21	25	12
entre 21 e 40	10	25	57	55	49	54	21	37	44	68	70
entre 41 e 60	20	150	94	90	78	68	108	98	77	99	98
entre 61 e 80	30	221	126	147	125	101	88	116	113	172	231
acima de 80	32	175	167	198	140	88	60	79	106	202	321
	100	612	487	535	430	336	305	370	394	587	744
		2400					2400				

Tabela 1 - Relação entre Respostas ao Questionário e Frequência de Participação

Legenda letras A a E: conforme item 3.2.

Tais resultados indicam um sensível acréscimo nas escolhas pela opção A do questionário à medida que diminui a percentagem de falta às aulas, o que pode ser constatado pela Tabela 2.

Para avaliação dos movimentos relativos às opções, foi adotado um critério visando classificá-los como sendo positivos (**P**), isto é, próximos ou em direção à opção A,

indicando maior flexibilidade para mudanças e negativos (**N**), distantes de A ou em direção à opção E, indicando menor flexibilidade para mudanças. Essa escolha dos movimentos positivos ou negativos, foi feita de acordo com a Tabela 3.

Faixa percentual de participação no programa vivencial	Percentagem de participantes em relação ao total	Percentagem de itens com escolha pela opção A		
		No início da disciplina	No término da disciplina	Índice de crescimento
Não participaram	5	0,42	0,50	0,20
até 20	3	0,63	0,50	-0,20
entre 21 e 40	10	2,25	2,92	0,30
entre 41 e 60	20	2,83	4,08	0,44
entre 61 e 80	30	4,21	9,63	1,29
acima de 80	32	3,67	13,38	2,65
Total Geral	100	14,00	31,00	1,21

Tabela 2 – Evolução Percentual das Opções pela Alternativa A.

DE	PARA	MOVIMENTO	DE	PARA	MOVIMENTO
5	5	N	3	2	P
5	4	N	3	1	P
5	3	N	2	5	N
5	2	P	2	4	N
5	1	P	2	3	N
4	5	N	2	2	P
4	4	N	2	1	P
4	3	N	1	5	N
4	2	P	1	4	N
4	1	P	1	3	N
3	5	N	1	2	N
3	4	N	1	1	P
3	3	N			

Tabela 3 – Critérios para avaliação dos movimentos como positivos ou negativos.

O resultado do movimento para cada questão, a partir das cem opções de resposta no início e as cem opções de resposta no término do programa, bem como a participação média dos acadêmicos no conteúdo do programa apresentado, conforme conteúdo do

Anexo III ao Anexo XXVI⁴, está resumido na Tabela 4 e pode também ser visualizado conforme Figura 6.

ITEM	% Mov. Positivos	% Mov. Negativos	% Participação Positivos	% Participação Negativos
1	70,00	30,00	77,71	60,67
2	90,00	10,00	77,33	30,00
3	35,00	65,00	73,85	70,29
4	85,00	15,00	76,24	52,00
5	3,00	97,00	72,99	60,00
6	93,00	7,00	75,70	31,43
7	86,00	14,00	77,91	40,00
8	21,00	79,00	74,29	72,15
9	79,00	21,00	76,96	56,19
10	78,00	22,00	77,44	55,45
11	43,00	57,00	79,07	67,72
12	91,00	9,00	76,26	35,56
13	30,00	70,00	76,00	77,14
14	74,00	26,00	79,19	53,85
15	49,00	51,00	83,67	61,96
16	45,00	55,00	85,33	62,18
17	46,00	54,00	80,43	65,93
18	28,00	72,00	81,43	69,17
19	14,00	86,00	65,71	73,72
20	16,00	84,00	68,75	73,33
21	49,00	51,00	86,53	59,22
22	79,00	21,00	78,73	49,52
23	88,00	12,00	75,23	53,33
24	3,00	97,00	72,37	80,00
Média	53,96	46,03	77,05	58,78

Tabela 4 - Resumo do movimento e participação média dos pesquisados por questão.

Avaliando os dados constantes na Tabela 1 e na Figura 6, se pode perceber que a opção por movimentos positivos ocorreu com aqueles acadêmicos que tiveram a maior participação no programa. Quando a participação foi alta e as opções apresentaram movimentos negativos, as respostas eram relativas a questões que dissociam relações como responsabilidade e autoridade, reconhecimento e desempenho. Da mesma forma, quando se

⁴ O conteúdo dos Anexos III a XXVI está limitado em dez linhas por intervalo de participação, pois além dessa quantidade, a frequência se mostrou irrelevante. Por essa razão, em algumas questões, a soma das frequências no intervalo apresenta quantidade inferior ao número de participantes.

tratava de tarefas maçantes ou de exposição a situações que impliquem em desqualificação para o indivíduo os movimentos se revelaram predominantemente negativos.

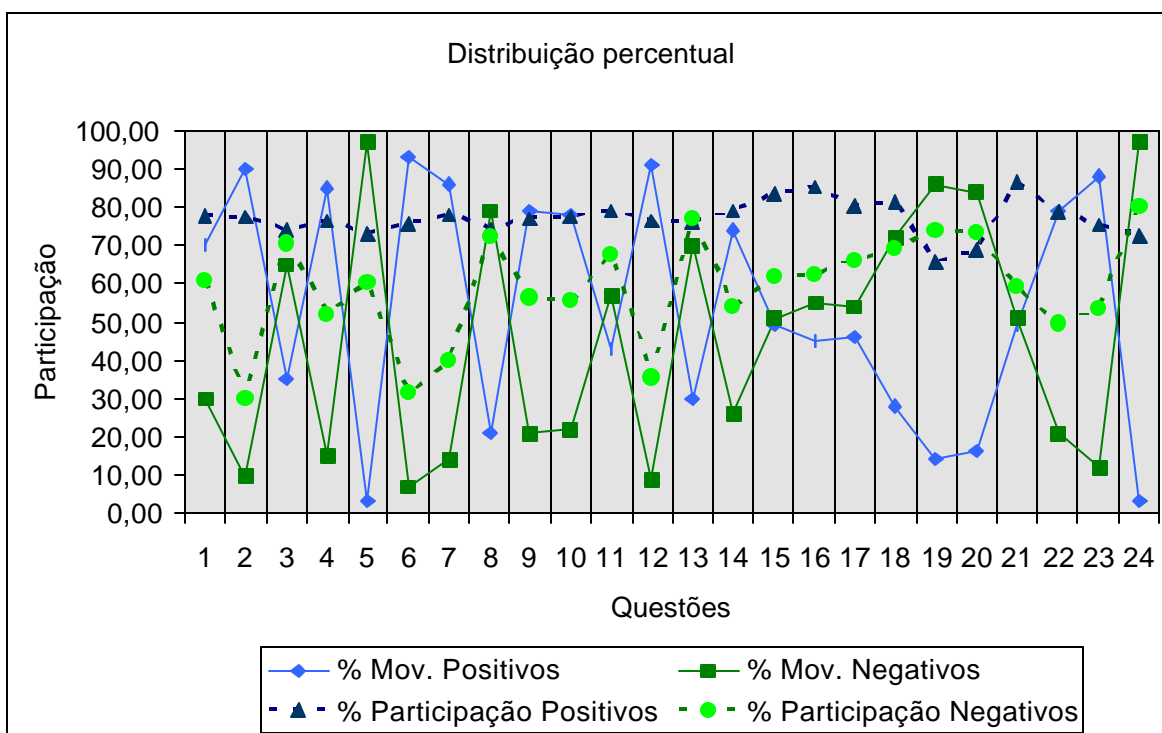


Figura 6 - Movimento e participação média dos pesquisados por questão.

Além da avaliação às opções do questionário, as cem justificativas obtidas no início e as cem justificativas obtidas ao término da disciplina, permitem distinguir entre questões cujos resultados apresentaram maior flexibilidade para mudanças, daquelas questões que apresentaram alguma flexibilidade e as que apresentaram pouca flexibilidade, conforme se pode verificar pelos comentários a seguir:

a) Questões cujos resultados apresentaram maior flexibilidade para mudanças:

Ao serem interrogados sobre sua disposição para **“Ocupar cargo que há um ano e meio não existia e vir basicamente reinventando-o à medida que for trabalhando”**, o argumento dos acadêmicos antes do programa foi de que seria complicado trabalhar em cargo novo ou desconhecê-lo e que seria necessário treinamento adequado. Por vezes admitiram que é importante aceitar desafios, mas que tal procedimento exige conhecimento

da função, que é necessário muito cuidado e muita responsabilidade por parte do ocupante. Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a preferência pelo aperfeiçoamento do cargo, pelo crescimento profissional, pela oportunidade para contribuir, para criar e mudar continuamente.

Em relação ao movimento das opções por respostas ao questionário, as escolhas em direção à opção A (maior flexibilidade), foram de 90 %, com uma participação média de 77 % do conteúdo e as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E (menor flexibilidade), foi de 10 %, com participação média no conteúdo de 30 %, permitindo inferir que, à medida que sua participação no programa foi crescendo, houve uma mudança significativa pelas escolhas em direção à opção A e maior a disposição para aceitar a reinvenção de funções em um cargo novo.

Quanto a **“Ter no cargo, a qualquer momento, em média uma dúzia de telefonemas para fazer ou e-mails para mandar”**, a justificativa para as escolhas passou de uma simples aceitação por fazer parte do trabalho, para chegar a uma preferência no contato com pessoas e no reconhecimento da comunicação como necessária à inovação.

As opções de resposta que levaram a movimentos positivos foi de 85 %, com uma participação média de 76 % do conteúdo e as escolhas por movimentos negativos foi de 15 %, com participação média no conteúdo de 52 %, permitindo inferir que, à medida que a participação no programa foi crescendo, percebeu-se alguma mudança nas escolhas em direção à opção A e maior a disposição para aceitar a necessidade de comunicação como aspecto importante para a função.

Em relação a **“Haver necessidade para o cargo, de aproximadamente duas semanas por ano para treinamento gerencial”**, apesar de inicialmente alertarem para a necessidade de selecionar o conteúdo dos treinamentos, admitiram que a atualização é necessária. Houve, entretanto, significativas manifestações de preocupação quanto à disponibilidade ou perda de tempo.

Apesar das ressalvas citadas anteriormente, o movimento positivo chegou a 93 %, com uma participação média de 76 % do conteúdo e os movimentos negativos ficaram nos restantes 7 % e com uma participação de apenas 31 %, indicando significativa abertura para os programas de desenvolvimento gerencial.

Sob a questão de **‘Estar constantemente em contato com pessoas de muitas raças, grupos étnicos, nacionalidades e de ambos os sexos’**, surgiram justificativas surpreendentes: as pessoas que pouco participaram do programa, mantiveram seu argumento em torno da necessidade de aprendizado conforme as atribuições do cargo, enquanto que aquelas que mais participaram, tiveram suas opiniões mudadas de difícil, tolerável, para algo importante no sentido de conhecer novas pessoas, trocar experiências e aprender.

Coerentemente com as justificativas, no movimento das opções por respostas ao questionário, as escolhas em direção à opção A (maior flexibilidade), foram de 86 %, com uma participação média de 78 % do conteúdo, enquanto as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E (menor flexibilidade), foram de 14 %, com participação média no conteúdo de 40 %, isto é, à medida que sua participação no programa foi crescendo, houve uma mudança significativa pelas escolhas em direção à opção A e maior a disposição para aceitar o conhecimento de pessoas diferentes como oportunidades de crescimento no trabalho.

Sobre a condição de **“Haver subordinação a três chefes diferentes para aspectos diferentes do cargo, onde os votos de cada um têm o mesmo peso na avaliação de desempenho”**, o argumento antes do programa foi de que seria indiferente ou de que haveria dúvidas sobre o trabalho a ser realizado. Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a aceitação de que opiniões variadas são aconselháveis e que propiciam maiores possibilidades de aprendizado.

Em relação ao movimento das opções por respostas ao questionário, as escolhas em direção à opção A foram de 79 %, com uma participação média de 77 % do conteúdo e as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E foram de 21 %, com participação média no conteúdo de 56 %, permitindo inferir que, à medida que sua participação no programa foi crescendo, houve uma mudança significativa pelas escolhas em direção à opção A e maior a disposição para aceitar a presença de mais de um chefe como algo que permite maior aprendizado ou, pelo menos, é indiferente em relação ao desempenho.

Quanto à sua disposição para **‘Gastar, em média, cerca de um terço do tempo com emergências inesperadas que obrigam o adiamento de todo o trabalho**

programado”, o argumento antes do programa foi de impedimento ao bom andamento do trabalho, prejudicando sua qualidade e também de indiferença julgando que dependeria do tipo de trabalho a ser executado.

Ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a aceitação de emergências, o reconhecimento da flexibilidade e a busca do exercício da criatividade como desafio.

Tais argumentos ficam comprovados pelo movimento das opções por respostas ao questionário, com as escolhas de 78 % em direção à opção A com uma participação média de 77 % do conteúdo e as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E com 22 %, apesar da participação média no conteúdo ter sido de 55 %.

Na hipótese de **“Haver necessidade de formação universitária específica para melhor desempenho da função e sua graduação estiver obsoleta, devendo voltar logo a estudar”**, o argumento antes do programa foi de que seria algo plenamente aceitável, mediante algumas ressalvas como pagamento dos custos pela empresa, desconfiança na formação teórica e desconforto por imposições. À medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a opção por benefícios como melhor qualificação e valorização das pessoas e por aceitação a desafios.

Em relação ao movimento das opções por respostas ao questionário, as escolhas em direção à opção A foram de 91 %, com uma participação média de 76 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de apenas 9 %, com participação média no conteúdo de 35 %.

Sob a hipótese de **“Ser necessário viajar toda semana e passando, pelo menos uma noite fora de sua cidade”**, o argumento girou em torno de relutância quanto a viajar com frequência ou sentir-se desmotivado ou de aceitar passivamente se as atribuições do cargo assim o determinarem.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foram se explicitando preocupações com a família, ao mesmo tempo em que se revelava uma maior disposição para conhecer lugares, pessoas novas e aceitar desafios.

Essa postura é comprovada pelo movimento das opções por respostas ao questionário, pois as escolhas em direção à opção A foram de 74 %, com uma participação

média de 79 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 26 %, com participação média no conteúdo de 54 %.

Quanto a **“Estar a empresa sendo acusada em algum processo e, se o caso for a julgamento, provavelmente você terá de testemunhar sobre decisões que tomou há alguns anos atrás”**, o argumento antes do programa consistiu em aceitar, se necessário e de acordo com a situação, mas com uma forte dose de constrangimento. Dentre os que mais participaram posteriormente do programa, já havia uma consciência de que, uma vez tendo pertencido a uma empresa, é parte do trabalho responsabilizar-se pelos próprios atos.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a responsabilidade acima citada e o argumento de que buscariam justiça na apuração dos fatos.

Essa mudança é confirmada pelas opções de resposta ao questionário, uma vez que as escolhas em direção à opção A foram de 79 %, com uma participação média de 79 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 21 %, com participação média no conteúdo de 49 %, permitindo inferir que, à medida que sua participação no programa foi crescendo, houve uma mudança significativa pelas escolhas em direção à opção A e maior a disposição para responder pelos atos praticados nas organizações às quais tenham pertencido.

Quanto a serem interrogados sobre **“Estar sendo implantado constantemente em sua divisão, trabalhos com computadores avançados e outras tecnologias eletrônicas de escritório, exigindo aprendizagem constante de sua parte”**, o argumento, tanto antes como depois do programa foi de que é plenamente aceitável, uma vez que a atualização tecnológica e a inovação são fundamentais a qualquer função.

Este argumento se confirma com as opções por respostas ao questionário, onde as escolhas em direção à opção A foram de 88 %, com uma participação média de 75 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 12 %, com participação média no conteúdo de 53 %, permitindo inferir que, à medida que sua participação no programa foi crescendo, houve uma mudança significativa pelas escolhas em direção à opção A e maior a disposição para aceitar o aprendizado decorrente de inovações tecnológicas.

b) Questões cujos resultados apresentaram alguma flexibilidade para mudanças:

Ao serem interrogados sobre sua disposição para **“Passar regularmente de 30% a 40% do seu tempo em reuniões”**, os acadêmicos argumentaram antes do programa que tal procedimento era cansativo e significava perda de tempo, mas que se conformavam se fosse necessário e até admitiram a possibilidade de facilitar uma visão geral do trabalho. Ao término do programa, à medida que foram participando do conteúdo, foram respondendo que reuniões fazem parte do trabalho e que são importantes para planejamento.

Quando ao movimento das opções por respostas ao questionário, independente de julgamento sobre qual percentagem seria ideal para um executivo passar em reunião, as escolhas em direção à opção A (maior flexibilidade), foram de 70 %, com uma participação média de 78 % do conteúdo e as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E (menor flexibilidade), foram de 30 %, com participação média no conteúdo de 61 %, permitindo inferir que, quanto mais participaram do conteúdo do programa, maiores foram as escolhas pela opção A e maior a aceitação do tempo de um executivo em reuniões como parte de suas atribuições.

Sob a condição de **“Ter de fazer reuniões nas quais todas as pessoas que se reportam ao cargo tenham de estar presentes durante toda reunião, levando quase um dia inteiro para encontrar um horário em que todos estejam disponíveis”**, o argumento antes do programa foi de que seria impossível trabalhar dessa forma e que, além de ser muito chato, haveria perda de tempo.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a preferência pelo planejamento e pelo estabelecimento de horário para todos até culminar com uma opção mais flexível, onde as opiniões são necessárias, sem deixar clara a necessidade de presença.

Nesta questão, as escolhas em direção à opção A foram de 43 %, com uma participação média de 79 % do conteúdo e as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E foram de 57 %, com participação média no conteúdo de 68 %, indicando que, apesar do argumento, não foi revelado qualquer satisfação em lidar com reuniões de difícil convocação.

No caso de **“Pertencer a um departamento tão interdependente de vários outros na empresa, a ponto de as atribuições desses departamentos serem apenas**

arbitrárias”, o argumento antes do programa por parte das pessoas que menos participaram, foi de que, embora dependendo do tipo de trabalho, demonstraria desorganização e seria muito “ruim”. A serem entrevistados sobre o significado desse “ruim”, predominou a preocupação com o desconhecido e o medo não conseguir corresponder às expectativas. Quanto aos acadêmicos que mais participaram, alguns já eram indiferentes à arbitrariedade de atribuições e outros preferiam trocas de informações com outras áreas.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a preferência pela participação e cooperação, pela convergência de esforços e até pela oportunidade para crescimento profissional.

Quando ao movimento das opções por respostas ao questionário, as escolhas em direção à opção A foram de 49 %, com uma participação média de 84 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 51 %, com participação média no conteúdo de 62 %, permitindo inferir que, apesar do argumento favorável, as opções permaneceram indicando desconforto com a arbitrariedade de funções entre áreas interdependentes.

Para a questão **‘Haver possibilidade de, no próximo ano, ocorrer promoção para um cargo em outra divisão cujas características são quase as mesmas de seu cargo atual’**, o argumento antes do programa foi de que, se necessário, seria indiferente, embora uma quantidade significativa de acadêmicos condicionou sua aceitação à existência de uma remuneração maior.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a aceitação para a mudança como parte do trabalho, para obtenção de mais conhecimento e até para a aceitação de desafios como algo motivador. Também nesta questão, as opções por respostas ao questionário mostraram que as escolhas em direção à opção A foram apenas 45 %, com a significativa participação média de 85 % no conteúdo, enquanto as escolhas em direção à opção E foram de 55 %, com participação média no conteúdo de 62 %, permitindo inferir que, apesar da aceitação para a mudança, tal postura não implicou em se tornar uma situação agradável para os pesquisados.

Quanto a **‘Haver anualmente uma reestruturação na empresa inteira ou, pelo menos, na divisão à qual seu cargo pertence’**, o argumento antes do programa ficou

dividido entre indiferença e em achar que o desempenho seria prejudicado ou que se tudo está indo bem, não é necessário mudar. Apenas alguns dos que mais participaram já argumentavam antes do programa que era importante estar preparado para mudança.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a preferência pela preparação para as mudanças, pelo re-estudo das funções e a consideração da inovação como algo importante.

Ainda nesta questão, o movimento das opções por respostas ao questionário demonstrou que as escolhas em direção à opção A foram de 46 %, com uma participação média de 80 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 54 %, com participação média no conteúdo de 66 %, demonstrando que, apesar dos argumentos no sentido de aceitar o inevitável, a perspectiva de reestruturações pode causar desconforto às pessoas envolvidas.

Para a questão **“Ter sido implantado recentemente um "centro de avaliação" onde você e todos os outros gerentes são obrigados a passar por uma extensa bateria de testes psicológicos para avaliação de potencial”**, o argumento antes do programa se dividiu entre os que posteriormente menos participaram, os quais consideraram uma situação constrangedora, indicando desconfiança por parte dos dirigentes da organização e os que mais participaram, para os quais a avaliação seria tolerável e até importante, se necessário.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo a concordância de que seria aceitável, se necessário, enfatizando porém que o interesse estaria condicionado à eficácia dos testes, uma vez que poderiam corrigir distorções. Houve um auge em que as opiniões convergiram para a possibilidade de mostrar competência e ter seu potencial de trabalho reconhecido.

Apesar dos argumentos, as opções por respostas ao questionário se dividiram, pois as escolhas em direção à opção A foram de 49 %, com uma participação média de 86 % no conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 51 %, com participação média no conteúdo de 59 %, permitindo inferir que, apesar das perspectivas visualizadas a partir dos testes psicológicos, os acadêmicos não se mostraram confortáveis com a possibilidade de se submeterem à essa condição.

c) Questões cujos resultados apresentaram pouca flexibilidade para mudanças:

Ao serem interrogados quanto à possibilidade de **“Assumir responsabilidades que ultrapassam a autoridade concedida para cumpri-las”**, o argumento predominante foi de que responsabilidade sem autoridade não é desejável, tanto pelo aspecto ético como pelos riscos decorrentes de erros cometidos. Após o programa, alguns reconheceram a oportunidade para mostrar seu trabalho e até a necessidade de decisão quando o superior não estiver presente, porém, em nenhuma circunstância mostraram conforto em **“quebrar as regras”** como foi descrito sob formas diferentes.

Em relação ao movimento das opções por respostas ao questionário, as escolhas em direção à opção A (maior flexibilidade), foram de 35 %, com uma participação média de 74 % do conteúdo e as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E (menor flexibilidade), foi de 65 %, com participação média no conteúdo de 70 %, permitindo inferir que, mesmo com a participação no programa, não há movimento predominante em direção a um comportamento que traga riscos por decisões sem autoridade para tal. Ao contrário, os resultados indicaram que, com a maior participação no conteúdo, os acadêmicos mostrariam maior fidelidade no cumprimento das funções para as quais viessem a ser designados.

A condição de **“Encontrar no trabalho muito pouca relação entre a qualidade do desempenho e o salário e benefícios adicionais”** não foi bem aceita pelos pesquisados. Os argumentos de que era algo desmotivador, ou que a relação salário x desempenho é fundamental, se fez presente, independente da participação dos acadêmicos no programa.

Também o movimento se apresentou positivo em apenas 3 %, com uma participação média de 73 % no conteúdo e o movimento negativo em 97 %, com participação média no conteúdo de 60 %, o que nos permite inferir uma significativa coerência com as justificativas, pois, quanto maior a participação no programa, maior o discernimento sobre o que é bom para as pessoas na relação desempenho x reconhecimento.

Quanto a **“Faltar na empresa um método objetivo para medir eficácia no trabalho”**, considerado pelos acadêmicos como significativamente desmotivador, após o treinamento houve uma manifestação isolada quanto a compreender a eficácia como algo que aparece sem precisar de medida, expressa pelos que participaram em até 40 % do programa. Para os que tiveram participação acima de 80 %, permaneceu a predominância

de justificativas como algo desmotivador, enquanto aparece um argumento significativo em defesa de que nem tudo pode ser medido quando se trata de avaliar desempenho.

A questão, entretanto, não foi aceita como agradável, uma vez que o movimento das opções por respostas ao questionário em direção à opção A foram de 21 %, com uma participação média de 74 % do conteúdo, enquanto que as escolhas contrárias, isto é, em direção à opção E foram de 79 %, com participação média no conteúdo de 72 %.

Quando a função **“Requerer semanalmente a assimilação de 100 a 200 páginas sobre assuntos técnicos”**, o argumento preferido antes do programa foi de que se perderia e consumiria muito tempo e não haveria aprendizado.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foi crescendo alguma tolerância à situação proposta sem, contudo, demonstrar que poderia se tornar algo agradável.

Essa postura é também revelada pelas respostas ao questionário, onde as escolhas em direção à opção A foram de apenas 30 %, apesar da participação média de 76 % do conteúdo, enquanto as escolhas em direção à opção E foram de 70 %, com participação média no conteúdo de 77 %, isto é, à medida que sua participação no programa foi crescendo, foi sendo reforçada a rejeição por leituras técnicas sistemáticas necessárias ao desempenho da função.

Sobre a questão **“Haver várias promoções previstas, mas você não dispor de nenhum plano real e objetivo de carreira”**, o argumento antes do programa se dividiu entre se sentirem excluídos, injustiçados, inseguros e desmotivados ou simplesmente, indiferentes.

Pelas respostas ao término do programa, verificou-se que à medida que foram participando do conteúdo, foram argumentando que seria ruim não terem um plano de carreira e não seria interessante ficarem estagnados e descomprometidos. Alguns até se expressaram de forma proativa respondendo que todos deveriam ter estratégias e metas e que nas circunstâncias citadas, estabeleceriam imediatamente seu plano de carreira.

Apesar da proatividade, a condição se revelou extremamente desconfortável para os pesquisados, o que pode ser verificado pelo movimento das opções por respostas ao questionário. As escolhas em direção à opção A foram de 28 %, apesar da participação

média de 81 % no conteúdo do programa e as escolhas em direção à opção E foram de 72 %, com participação média no conteúdo de 69 %.

Quanto a **“Existir várias promoções previstas, mas você não contar com nenhuma chance realista para ser promovido”**, o argumento, tanto antes como depois do programa foi de que seria desanimador, desmotivador, injusto ou, no máximo indiferente.

Poucos esboços de proatividade foram revelados nessa questão já que a pergunta colocava implícita uma disposição da organização e não do empregado quanto à inexistência de chances para promoção.

Também o movimento das opções por respostas ao questionário confirma as justificativas: as escolhas em direção à opção A foram tão somente de 14 %, com uma participação média de 66 % no conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 86 %, com participação média no conteúdo de 74 %.

Ao serem interrogados se **“Apesar de ter muitas idéias sobre como fazer as coisas funcionarem melhor, você não ter nenhuma influência direta nas políticas da empresa ou nas políticas de recursos humanos que governam sua divisão”**, os acadêmicos argumentaram, tanto antes como ao término do programa que se sentiriam desmotivados, frustrados, excluídos e desqualificados. Muitos explicitaram seu desejo de compartilhar idéias e poucos assumiram uma posição de indiferença.

Aqui também o movimento das opções por respostas ao questionário confirma os argumentos, pois as escolhas em direção à opção A foram de 16 %, com uma participação média de 69 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 84 %, com participação média no conteúdo de 73 %.

Quanto à possibilidade de **“Poder o terminal de computador de seu escritório ser monitorado nos escritórios de seus chefes sem seu conhecimento”**, em nenhuma circunstância o argumento foi favorável. Justificativas como falta de privacidade, constrangimento, falta de ética foram os principais, além de achar que mais importante do que essa monitoração são os resultados obtidos no trabalho.

Coerentemente, o movimento das opções por respostas ao questionário revelou que as escolhas em direção à opção A foram de somente 3 %, com uma participação média de 72 % do conteúdo e as escolhas em direção à opção E foram de 97 %, com participação média no conteúdo de 80 %, permitindo inferir que, à mediada que sua participação no

programa foi crescendo, mais intensas foram as escolhas em direção à opção E, isto é, maior a rejeição dos terminais monitorados pelos chefes sem o conhecimento dos empregados.

Tais resultados lembram o conhecido estudo de Maslow, para o qual a cada instante os indivíduos apresentam uma necessidade predominante constante de um ciclo composto por necessidades **Fisiológicas** (integração bio-psico-social) **Segurança** (conhecimento e capacitação para o exercício de um trabalho com auto-estima), **Sociabilidade** (compartilhamento, disseminação e aprofundamento de conhecimentos e experiência), de **Auto-estima** (criação de novos métodos e técnicas de ação)), de **Auto-Realização** (consolidação do processo de alcance de objetivo de uma etapa evolutiva de vida) e de uma preparação para um novo nível de crescimento com a experimentação das **Meta-Necessidades** (busca de Verdade, Justiça e Amor) Bertoni (1994, p. 60).

Também Herzberg (1968, p. 6 e 7) ao defender que motivação está relacionada aos níveis das necessidades humanas, identificou os fatores que se atendidos propiciariam nenhuma insatisfação (higiênicos) e aqueles que se retirados teriam como resultado nenhuma satisfação (motivadores), conforme Quadro 5 a seguir:

Fatores higiênicos	Fatores motivadores
Política e administração da companhia	Realização
Relações com a Supervisão	Reconhecimento
Condições de Trabalho	O próprio trabalho
Salário	Responsabilidade
Relações com pares	Progresso
Vida Pessoal	Desenvolvimento
Relações com Subordinados	Segurança

Quadro 5 – Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg

Relacionando o estudo de Herzberg com o ciclo das necessidades de Maslow, pode-se inferir que os fatores higiênicos se referem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais e os motivadores às necessidades de estima e auto-realização.

Comparando os resultados apresentados com tais argumentos, se pode perceber que a flexibilidade para mudanças, tanto está relacionada às necessidades preconizadas por Maslow como aos fatores higiênicos e de segurança defendidos por Herzberg.

Argumentos apresentados no início do programa como justificativa para a escolha de opções no teste, apresentaram mudanças bem sensíveis ao término do conteúdo e essas diferenças puderam ser identificadas também em função do grau de participação do acadêmico, isto é, segundo a percentagem representativa de comparecimento às aulas.

Opiniões do tipo “não gosto de mudanças” ou “prefiro mais certeza e previsibilidade para os acontecimentos” foram substituídas pela mesma pessoa avaliada por novas posições do tipo “prefiro precisar me adaptar permanentemente a ficar ‘mergulhado’ em rotina” ou “gosto de desafios, pois eles me fazem crescer”.

Quando solicitada a responder um questionário institucional da Universidade sobre a disciplina, uma acadêmica escreveu:

“Esta matéria nos faz descobrir instintos e pensamentos, os quais achamos que estariam perdidos. ... ela nos faz conseguir enxergar onde estamos nos retraindo e errando... nos auxilia a pensar no EU interior, na empresa em que trabalhamos, nos colegas, nos nossos medos em busca da peça chave para a solução dos nossos problemas. Com uma simples reflexão, uma forma diferente de pensar e reagir, conseguimos detectar tudo o que nos empurra para trás, tentando organizar a nossa vida. A matéria Criatividade e Inovação nos faz pensar em desafios – problemas – convergências / divergências...”

3.10.2 Avaliando expectativas

As expectativas pessoais e profissionais mais comuns levantadas no primeiro dia de aula e as respectivas avaliações por parte dos acadêmicos no último encontro, estão apresentadas, respectivamente nos Quadro 6 e Quadro 7 a seguir:

Em resposta a um questionário, onde foi perguntado se ao longo das aulas as expectativas iniciais haviam sido atendidas e como justificaria sua resposta, uma acadêmica respondeu:

“Com certeza posso responder afirmativamente a esta questão e dizer que minha satisfação foi além de minhas expectativas. O ser humano tem uma necessidade intrínseca de expressar sentimentos embora especialmente no ocidente, esta é uma questão um tanto polêmica e até muito dificultada pela nossa cultura e educação, principalmente, acadêmica. O fato de ter uma disciplina no mundo acadêmico que faça a ponte entre o intelectual e a expressão de sentimentos é muito importante e de grande utilidade para nosso dia a dia e para sermos mais felizes.”

Expectativas Pessoais	Avaliações
Alcançar objetivos, inovar, criar, mudar conceitos;	Criatividade, ser criativo, é característica de grandes empreendedores. Temos de buscar ir mais além; criatividade e inovação é algo que está presente no nosso dia a dia. Todos somos criativos;
<p>Criar e inovar sem medo; descobrir a criatividade em si mesmo; acreditar no próprio potencial; transformar; ampliar a capacidade pessoal de elaborar coisas novas, de acreditar no que pensa; mudar hábitos como querer fazer tudo com muita rapidez e perfeição; perder bloqueios, medos e preparar-se para inovar, compartilhar conhecimentos; conseguir “coragem” e principalmente “vontade” para fazer as coisas de um modo certo e ao mesmo tempo, inovador.</p> <p>Abrir novos horizontes, novas descobertas, obter mais autoconfiança, especialmente perder o “medo” de falar em público; ser algo para agregar consideravelmente em nossas vidas, algo totalmente novo, que me cative a querer conhecer.</p> <p>Adquirir o propósito de aprender e compartilhar o conhecimento; Eu espero que essa disciplina traga um espírito mais alto e confiante para inovar e tornar as mudanças favoráveis ao bem estar comum.</p>	<p>Criar e inovar não depende apenas de conhecimento, mas também do estado psicológico de cada indivíduo; Acredito que posso mudar conceitos, mas deve partir de mim mesma;</p> <p>Gosto de brincar, participar... Desta aula, pude levar comigo que é importante arriscar, acreditar em nós mesmos, ainda que para os outros não seja tão importante. É por aí que se começa, metendo a cara, sem medo;</p> <p>Aprendi na disciplina de criatividade e inovação que posso mudar e fazer com que as coisas aconteçam de uma maneira diferente comigo e com quem estiver ao meu redor;</p> <p>Para falar em público, onde antes ficava nervoso do começo ao fim, hoje, depois que começo a falar, este nervosismo vai passando, principalmente quando domino o assunto sobre o qual estou falando;</p> <p>Minha expectativa era transformar algo. Penso que o objetivo foi alcançado e que a transformação se operou em mim mesma. Eu pensava que tinha desenvolvido um método bastante satisfatório de resolver problemas, mas, com a técnica aprendida percebo que meu campo de consciência foi ampliado;</p> <p>Apesar de ter tido pouco tempo para aplicar o que aprendi, acho que foi muito válido, além de ser uma aula relaxante, em que tivemos a oportunidade de conversar e viver novas experiências;</p> <p>Acredito sinceramente que poderia ter me empenhado mais e participado mais.</p>

Quadro 6 - Expectativas Pessoais e Respectives Avaliações

Expectativas profissionais	Avaliações
<p>Aumentar conhecimentos; crescer profissionalmente;</p> <p>Trazer novas idéias, objetivos, ser diferente e inovar mercados futuros;</p> <p>Trazer criatividade e uma visão abrangente do futuro quanto à inovação e criação dentro de uma empresa.</p>	<p>As empresas estão à procura de pessoas criativas e inovadoras. É importante ir se descobrindo;</p> <p>Penso que consegui aumentar o meu conhecimento criativo e inovador. Quanto ao conteúdo estudado e o projeto realizado, para mim foi muito positivo e importante;</p> <p>Consegui expor minhas idéias e as mesmas foram aceitas. Agora estou na expectativa de conseguir implantar na organização o que foi proposto no projeto. A modificação não é simples, mas sou otimista e vou chegar na meta pretendida, sem medir esforços de minha parte;</p> <p>Passados estes encontros que tivemos até agora, com certeza posso dizer que foram muito interessantes e atingiu todas as expectativas onde tirei proveito e procurei na medida do possível, aplicar na Empresa;</p> <p>Esta disciplina fez eu definir desafios, algo que eu busque para fazer, sem ficar constrangida e com medo dos obstáculos. Hoje eu sei traçar os objetivos e metas que faço chegar a soluções e resolver os problemas que vem surgindo. além disso, sempre surge idéias para inovar, não só na Empresa como na vida das pessoas também;</p> <p>Penso que a disciplina me ajudou a entender melhor o ambiente empresarial, além de desenvolver muito mais o meu lado investigativo, ou seja, ir mais fundo nas tarefas a serem realizadas por mim na empresa e até na vida pessoal.</p> <p>O conteúdo ministrado nesta disciplina foi bem assimilado, onde pude desenvolver uma metodologia nova na minha empresa, com isto melhorando meus conhecimentos.</p> <p>Com certeza ocorreu acúmulo de conhecimentos e incentivo a criar e inovar, reforçar meus dons de criatividade e inovação. Não que não soubesse fazer o que fiz de novo na empresa, mas me incentivou a por em prática.</p> <p>Aprendi que para fazer determinadas coisas não basta querer e sim aprender as técnicas necessárias sobre aquilo.</p> <p>A disciplina criatividade e inovação me ensinou a ter calma e tranquilidade na hora de resolver alguma situação.</p> <p>Consegui resolver alguns problemas na minha Empresa com as técnicas aprendias.</p> <p>E se tudo correr conforme estou planejando, vou conseguir alcançar e resolver o meu desafio que é como vamos conseguir controlar melhor o nosso estoque.</p> <p>Com certeza a disciplina mostra uma maneira criativa sobre resoluções de problemas.</p> <p>Penso que seria necessário mais tempo e situações reais para firmarmos mais os conceitos e conhecimento.</p> <p>Como eu não possuo muita experiência dentro da Empresa, a matéria me fez ver que é importante mudar, tentar fazer diferente, não só na Empresa como na vida. Nós devemos sempre lutar pelo sucesso. Nunca desistir, pois com persistência chegaremos lá.</p> <p>É uma disciplina muito importante para o curso de administração e para os alunos. Aprendi muitas coisas novas. Gostaria apenas de ter tido mais êxito no meu trabalho com a Empresa;</p> <p>Resistências sempre ocorrem, porém, alguma coisa fica conquistada e com um pouco mais de motivação e insistência, as pessoas poderão participar com mais afinco neste projeto.</p>

Quadro 7 - Expectativas Profissionais e Respectivas Avaliações.

3.10.3 Buscando conceitos

Com a intenção de conceituar e compreender o que fora vivenciado, alguns relatos foram encaminhados, como a seguir:

“... vivência é experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no aqui e agora. Se você esta no aqui e agora você está vivendo a experiência (você não está fora dela ou longe dela). Se você colocar intensidade (emoção) você tem uma vivência. Você de fato vive se está envolvido pela emoção, seu corpo sua cenestesia. Isto é importante para você se definir como pessoa ou quem você é (identidade).

Vivência se refere a algo a partir do modo de existir a realidade para certo sujeito.

Experiência pode resultar vivência quando você tem espaço para expressar tudo o que está acontecendo dentro e fora de você. No agora e no projeto do amanhã. Aceleramos com emoção. Aceleramos nossas mudanças com mais emoção e o modo de processar o pensamento. Olhar também para fora. Perceber a cada instante o que está ocorrendo dentro e fora de nós.

Usando os dois hemisférios, o sistema límbico e o corpo todo. Se vai todo para dentro não está mais no aqui e agora (Transe). Se fica todo fora sem ir para dentro não se descobre. Processo simultâneo. Estar dentro e estar fora. Todo. Integrar-se ao fora, integrar-se ao dentro. Integrar-se ao outro além do limite corporal. Vivência de profunda harmonia. Percebe-se o mundo como uma unidade mais ampla. Como um grande corpo indiferenciado de nossa mente. Não é mais o outro que está lá. Somos nós que estamos no outro. Não há outro. Apenas nós. E não há nós, apenas o entre. Entre nós. Emoção com outro. Emoção consigo. Aprendendo junto. Mudando junto. Transitar junto do racional para a emoção. Sem diferenciação. Encontro comigo e depois caminho com o outro. De mãos dadas. Sou indiferenciado e autônomo. Encontrei !!!”

Ao comparar exercícios vivenciais com experienciais, um acadêmico escreveu:

“A meu ver, há menos possibilidade de competição do que no outro tipo de exercício.

Parece-me que a construção grupal realizada via música é mais profunda, você se despe mais facilmente, talvez pelo fato de que não precisa dar explicação aos seus gestos, atitudes e posturas. Menos espaço para julgamentos”.

3.10.4 Compartilhando emoções

À medida que a disciplina foi sendo desenvolvida, alguns acadêmicos foram se aproximando para conversar e, em alguns casos, enviando e-mail para compartilhar suas vivências:

“Ao terminar nosso encontro senti vontade de dizer-lhe algumas coisas, entre elas o que escrevo abaixo.

Sinto-me muito gratificada por ter podido fazer esta disciplina. Confesso que fui para o primeiro dia um tanto ansiosa – serei aceita ou não, muito embora muito confiante...

...os temas, os colegas, os exercício vivenciais e experienciais me fizeram muito bem, mas muito bem mesmo. Consegui dar vazão a muitas das minhas emoções e sentimentos e em alguns casos, compreendê-los melhor.

Fiquei muito feliz com o diálogo que mantive comigo mesma, hoje no início do exercício. Minha auto estima e confiança cresceram surpreendentemente no decorrer do curso.”

“Oportunidade de contatos como estes deveriam ser como direito a férias e décimo terceiro. Todo ano deveria ter um, quem sabe todo mês. A questão do afeto foi a que mais me emocionou. De uma forma descontraída, sinto-me à vontade para abraçar àqueles com quem consegui interagir... Enfim, este trabalho é uma doce loucura, que da maneira como está sendo conduzido vai nos deixar marcas felizes no coração.”

Alguns chegaram a cogitar a possibilidade de continuarem se reunindo após o término da disciplina, o que fica evidenciado pela colocação desta acadêmica:

“Ao final das atividades, alguém falou mais ou menos assim;“ já vamos nos separar?”. E a resposta foi algo parecido: não necessariamente. Existe uma perspectiva neste sentido, um grupo que dialoga com o cognitivo e as vivências? Estou interessada.”

Alguns meses depois, ao receber uma mensagem pelo correio eletrônico, uma participante do trabalho a encaminhou para nós e para seus colegas, com um bilhete que dizia: "Pensei em vocês e resolvi enviar essa mensagem que recebi de uma amiga. Um grande abraço". A mensagem se intitulava "caminhando" e continha uma gravura com duas crianças andando abraçadas. Junto à figura estava escrito:

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido... mas aquele que vai acompanhado, com certeza chegará mais longe...”.

As manifestações recebidas provenientes dos participantes foram mostrando possibilidades até então não visualizadas:

“Possibilitou uma experiência real ao longo das aulas, trouxe-me mais liberdade para expressar meus sentimentos em outros grupos, e sobretudo deu-me mais segurança no que faço e no que sou.”

“... sinto falta de que os encontros tenham mais tempo e que possamos ter mais espaços de interação livre, com quem ainda não interagimos.

De qualquer maneira já dá para sentir um vínculo bem intuitivo e manifestações de apreço honesto e descontraído. O contato com nossas próprias emoções "faz" o contato com o outro. Também parece que quanto menos nos explicamos e mais manifestamos o que sentimos, somos melhor entendidos e aceitos. A aceitação é um contrato de transparência recíproca.”

“Para mim os exercícios realizados com música chegavam ou me atingiam mais rapidamente e com maior intensidade fluíam emoções, sentimentos, diria até mexiam muito rapidamente com meu inconsciente. Ao realizar exercícios com músicas mais rápidas possibilitavam-me extravasar mais minhas emoções e sentimentos, quando mais calmos, principalmente quando individuais, me proporcionavam maior diálogo comigo mesma.

Exercícios de duplas ou grupais ajudavam-me a estar "**inteiramente**" talvez melhor dizer **sentir mais** o outro e o grupo. Sentir prazer em estar juntos, sentir como é bom sermos seres de relação e sentir também a grande necessidade que temos uns dos outros, romper com alguns preconceitos e acolher coisas de que não gosto, mas que não tem porque não acolher... Não sou maior nem menor que ninguém, mas também sou única. Esta interdependência que temos.

Em uma vivência, na qual os exercícios propostos simularam todo o ciclo do programa em um curto espaço de tempo, a seqüência foi: partir do intrapessoal, entrar em contato com o outro, escolher um grupo simulando uma família e depois, partir para outras famílias. A seguir, soltar-se dos grupos para entrar no indiferenciado, de lá retornando para a família novamente e despedir-se. Após sentarem-se e responderem a perguntas como "Onde quero estar?", "Com quem quero estar?" e "O que quero fazer?", foram convidados a completar sozinhos sua própria caminhada.

Após essa vivência, um acadêmico compartilhou:

“ ...me proporcionou um diálogo muito gostoso e feliz comigo mesmo. Percebi me agradecendo por eu ser eu mesmo, por estar vivendo, por ser como sou, por aquilo que estou conseguindo realizar, por não ter me acomodado, por buscar. Senti que minha auto estima havia crescido. Ao mesmo tempo o estar com a família foi muito importante, e igualmente com o mundo. Senti necessidade de um mundo maior, mas também muita alegria ao voltar para a minha família e ver que todos os membros estavam lá.: foi **um” ir e vir”** muito importante. Esta situação ficou muito evidenciada na hora de responder a primeira questão escrita, bem como sabia muito bem com quem queria estar e o que queria fazer.”

A partir destes resultados, foram reunidas informações e tendências reveladas pelos participantes visando construir um método para ser aplicado a grupos com o propósito de facilitar sua flexibilização para mudanças.

4. BASES PARA O MÉTODO PROPOSTO

Visando propiciar a expressão da criatividade, facilitar o contato de cada pessoa com sua realidade, com a realidade do grupo e com a do todo, foi desenvolvido um método onde o trabalho poderia ser desenvolvido simultaneamente no sentido do topo para a base (aspectos relacionados com convergência e com a direção a ser dada para as atividades na organização) e da base para o topo (quando se referir à caracterização de um sentido para o que estiver sendo realizado, isto é, no desenvolvimento de pessoas partindo do intrapessoal, passando pelo interpessoal e deste para a vivência social) – Figura 7. O desenvolvimento da base para o topo pode ser espontâneo, enquanto que, do topo para a base, o programa poderá ser institucional (MACHADO, 1996, p. 60).

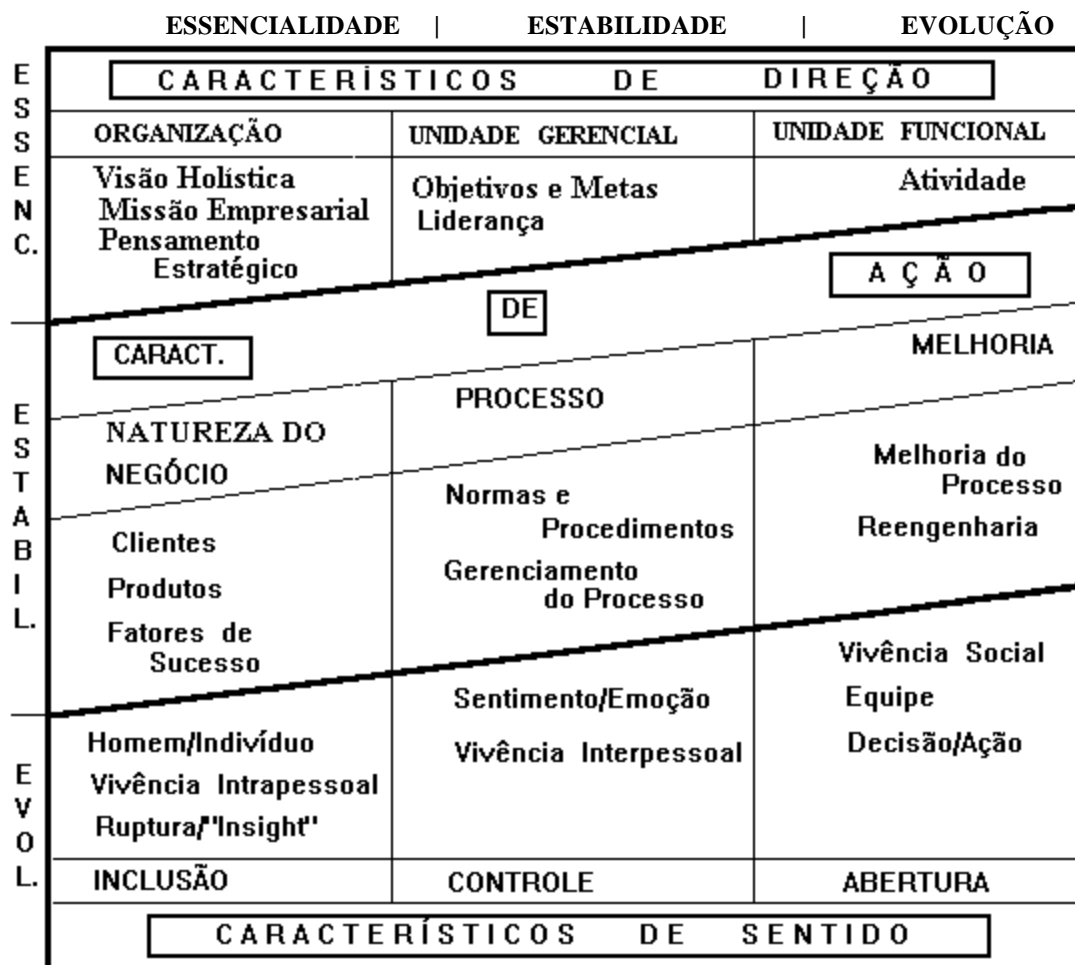


Figura 7 - Representação Esquemática da Metodologia Proposta na Dissertação

No método citado, os característicos de direção (desde a missão da organização até o detalhamento das tarefas) e os aspectos apresentados como característicos de sentido (desde a auto-percepção até a percepção do todo), têm sua expressão explicitada pelos característicos de ação (estrutura composta pelos fatores chave de sucesso, procedimentos e indicadores e dos mecanismos de facilitação para mudanças).

Da mesma forma que o método completo, cada parte a ele pertencente contém as mesmas características básicas, porém, com conteúdo cada vez mais específico, cuja aplicação em sala de aula, permitiu constatar que: (1) de modo semelhante aos processos de resolução criativa, é necessário a alternância entre divergência e convergência, implicando em considerável flexibilidade para mudanças por parte dos componentes das equipes; (2) como o ato de procurar uma informação não garante a observação simultânea de outras possibilidades, o processo parecia se dar de forma imprevisível, facilitando uma evolução na forma como Maturana & Varela (1987, p. 148), preconizam para os seres vivos quando se referem à deriva natural.

Por outro lado, sob o ponto de vista dos característicos de direção, há que ser percebido um todo, onde se verifica um tipo de liderança citado por Capra (2002, p. 132), como tradicional, onde uma pessoa “... é capaz de reter na mente uma visão, de formulá-la claramente e de comunicá-la com paixão e carisma”. Já para os característicos de sentido, é importante uma disposição para o imprevisível, onde o tipo de líder está entre os que permitem “... facilitar o surgimento de novidade. Consiste portanto, mais em criar condições do que em transmitir instruções, consiste em usar o poder da autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder aos outros.”

Para o referido autor, ambos os tipos de liderança têm relação com a criatividade, pois segundo ele, “ser líder é criar uma visão; é ir onde ninguém jamais esteve. É também habilitar a comunidade como um todo a criar alguma coisa nova. Facilitar o surgimento espontâneo de coisas novas é facilitar a criatividade”.

Sobre os característicos de ação, pode ser feita referência ao que o autor recomenda para facilitar o surgimento eficiente do novo, afirmando que “os líderes das comunidades precisam compreender os diversos estágios desse processo vital fundamental. Como já vimos, para que haja surgimento espontâneo, é preciso que haja uma rede ativa de comunicações com múltiplos elos de realimentação” (CAPRA, 2002, p. 133).

O presente trabalho parte de um detalhamento do método inicial para investigação sobre os Característicos de Sentido, o que pode ser esquematizado conforme a Figura 8.

Figura 8 - Detalhamento Esquemático dos Característicos de Sentido

Ao operacionalizarmos os referidos característicos, colocamos seu conteúdo em contextos semelhantes aos do método original, isto é, também como ordem, sistema e caos, representando, respectivamente, **convergência, foco** (escolha de elementos), **diálogo** (convivência entre deriva e foco) e **imprevisibilidade** (derivação, transmutação).

Desse modo, exercícios que ampliam a percepção do todo, como por exemplo, os da linha de transcendência trabalhados na biodança, podem facilitar as escolhas e a convergência para uma disponibilidade em experimentar a natureza como ecossistema.

Ainda sob o ponto de vista das organizações, Capra (2002, p. 136), afirma:

‘... a valorização da vida e da auto-organização fortalece e capacita o indivíduo. Cria ambientes de trabalho sadios dos pontos de vista mental e emocional, nos quais as pessoas sentem-se apoiadas na busca de realização dos seus próprios objetivos e não tem de sacrificar a própria integridade a fim de atender às exigências da organização’.

Os exercícios relacionados com o campo da vitalidade e afetividade, por resgatarem os instintos de conservação, a solidariedade e o vínculo, auxiliam a capacitação do indivíduo para a convivência e o diálogo.

Tal procedimento permite reafirmar a concepção de sistemas biológicos e sociais complexos, onde segundo Capra (2002, p. 272), “perturbações significativas podem

desencadear múltiplos processos de realimentação que podem produzir rapidamente o surgimento de uma nova ordem”. Para esse autor, uma estrutura conceitual integrando as dimensões biológica, cognitiva e social, nas perspectivas da forma, matéria, processo e conteúdo, permite como compreensão unificada da vida:

“que as redes metabólicas dos sistemas biológicos correspondem às redes de comunicações dos sistemas sociais; que os processos químicos que produzem estruturas materiais correspondem aos processos de pensamento que produzem estruturas semânticas; e que os fluxos de energia e matéria correspondem aos fluxos de informações e idéias”. (CAPRA, 2002, p. 267)

Exercícios específicos voltados para a criatividade são bons exemplos de ações que lidam com o imprevisível, visam favorecer a manifestação do instinto exploratório e do impulso de inovação, facilitam a busca de novas soluções a antigos problemas e promovem a evolução.

Um dos aspectos importantes considerados no desenvolvimento de um grupo refere-se ao que em biodança se denomina progressividade, significando, principalmente que há um crescimento gradativo por parte dos participantes quanto à disponibilidade para aceitar determinados desafios que lhe são oferecidos.

Este aspecto é também observado pela dinâmica dos grupos, razão pela qual, seu significado será de fundamental importância neste estudo, pois, o desenvolvimento dos grupos no método proposto se dá pela integração entre os exercícios experienciais e vivenciais oferecidos aos participantes.

Considerando os exercícios experienciais como um aprender por descoberta e ação, onde o indivíduo se depara com situações e desafios, devendo os mesmos ser solucionados em grupo ou individualmente, aplicando raciocínios e utilizando conhecimentos e representações já internalizados através de uma seqüência de ações, trata-se de um trabalho constituído por um conjunto de exercícios onde a pessoa atua todo o tempo de forma consciente. Já os exercícios vivenciais, conforme citado no item 2.7.4, são caracterizados como atividades orientadas para a busca da pulsação **consciência de si - regressão - consciência de si**.

Assim, observando a necessidade de integrar as referidas propostas, recomenda-se que as atividades sejam conduzidas de forma a enfatizar mais os exercícios experienciais no início do trabalho e à medida que o grupo se desenvolve, desde que conhecidas as possibilidades dos participantes, atividades vivenciais possam ser oferecidas com mais

frequência e/ou profundidade.

O movimento do grupo a ser observado pelo facilitador de forma a promover um desenvolvimento integrado, pode ser esquematizado conforme a Figura 9.

nível de encontro

todo

outro

eu

intensificada

diluída

nível de consciência

Figura 9 – Método Proposto para uma Abordagem Integrada

Independente do tempo, mas em situações diversas no desenvolvimento dos grupos, um movimento livre entre consciência intensificada e diluída vai se verificando no decorrer do trabalho, facilitando, como propõe De Masi (2000, p. 288), a síntese entre fantasia e concretude, ao mesmo tempo em que expande sua percepção, partindo do indivíduo, passando pela convivência com os demais componentes da equipe até chegar a uma percepção mais plena da totalidade.

Cabe ressaltar que, dependendo da situação em que se encontra o grupo, ou da finalidade para a qual o trabalho estiver sendo proposto, a trajetória do desenvolvimento pode ser dar, por exemplo, do eu para o todo na transmutação (imprevisibilidade) e do todo para o outro e deste para o eu na escolha de elementos (convergência).

Tanto o nível de encontro (ênfatisado pela dinâmica dos grupos) como o nível de consciência (ênfatisado pela biodança), estão presentes o tempo todo. A diferença de um grupo para outro ou mesmo de uma situação para outra no mesmo grupo está relacionada com a disponibilidade predominante revelada pelos participantes e percebida pelo coordenador ou facilitador.

Nos grupos iniciantes, geralmente se parte de uma consciência bastante intensificada do eu, avançando mais para a direção do outro do que para a "diluição" de consciência, pois, para aqueles o encontro ainda se dá de forma predominante segundo necessidades interpessoais de inclusão ou de controle, não havendo, portanto, disponibilidade suficiente para entrega. Nesta situação, recomenda-se uma atuação mais voltada para a consciência intensificada, conforme figura 10.

À medida que um grupo começa a sair da fase de controle, as vivências podem ser oferecidas com maior amplitude na pulsação **consciência de si - regressão - consciência de si**. O trabalho pode ser desenvolvido com mais adequação ao sistema da biodança, onde se começa a perceber, de forma completa, a realização da curva da vivência. Nesta situação, de acordo com o modelo proposto, o trabalho ocorreria mais voltado para a "diluição" da consciência, conforme figura 11.

Considerando que o desenvolvimento do modelo se dá por uma progressividade ao longo do tempo, se registrarmos a seqüência dos trabalhos e os efeitos com eles pretendidos, o movimento real pode ser verificado conforme se apresenta na figura 12.

Cabe salientar que o método apresentado na figura 12 contém uma abordagem geral. Assim, de acordo com o tema desenvolvido, a trajetória do trabalho poderá mudar. Como exemplo, podem ser citados os trabalhos específicos para os quais a proposta como um todo se dirige.

Quando o trabalho está direcionado para a consolidação de estratégias e objetivos, as atividades são predominantemente experienciais, uma vez que para as organizações, tais temas envolvem conhecimento do processo, da tecnologia e do estilo pessoal de cada colaborador na condução do negócio.

No entanto, é a partir da identificação do estilo que se revelam formas de comportamento e o resgate da identidade, da disponibilidade para cooperação ou do potencial criativo de cada indivíduo.

nível de encontro

todo

outro

eu

intensificada

diluída

nível de consciência

Figura 10 – Abordagem Progressiva com Ênfase na Consciência Intensificada

nível de encontro

todo

outro

eu

intensificada

diluída

nível de consciência

Figura 11 – Abordagem Progressiva com Ênfase na Consciência “Diluída”

nível de encontro

todo

outro

eu

intensificada

diluída

nível de consciência

Figura 12 – Método Proposto para uma Abordagem Progressiva

Por essa constatação, começam os desafios vivenciais e nesse ponto, o movimento de “ir e vir” num “continuum” caracterizado pelos eixos consciência-transe e individualidade-totalidade.

O roteiro geral sugerido no Quadro 8, contém atividades que podem permitir a abordagem de alguns temas básicos, no decorrer dos quais, os exercícios poderão ser experienciais ou vivenciais de acordo com o desenvolvimento do grupo.

Por se tratar de um roteiro base, o mesmo admite variações de acordo com as características dos grupos para os quais for aplicado. Maior ênfase em uma ou em outra das fases apresentadas é bastante freqüente em função de necessidades específicas percebidas.

ROTEIRO GERAL	
1 - Fase introdutória	
Contratos e expectativas;	
Auto-percepção;	
Formas de apresentação (escrita, desenho, figura, gesto);	
Resgate de sonhos de vida (razão de ser) - divertimentos, ganhos, maneiras, socialização;	
Caminhadas, escolhas (afilhado/padrinho), expressão não verbal;	
Compartilhamento (duplas)	
Compartilhamento (grupo), apresentações;	
Escolha de grupos (famílias)	
2 - Fase específica	
Tarefas em grupo	
para elaboração/definição/consolidação de:	ou para expressão de:
Missão	liderança
Estratégias	interesses
Perspectivas (o que, quem, como)	identidade
- objetivos	comprometimento
- processos	flexibilidade
Avaliadores	estilos pessoais
Cadeias de derivação	aptidões (dons)
Sistema	criatividade
- monitoramento	sociabilidade
	cooperação
3 - Fase concrecível	
Sentimento em relação aos outros baseado em fatos (feedback)	
Expressão do nível de confiança	
Desafios para a confiança em grupo	
Facilitação para a abertura (exercícios de aproximação)	
Percepção do indiferenciado	
Facilitação para a afetividade	
Preparação para planos pessoais e parcerias (planos, prazos, compromissos)	
Celebração e despedidas	
Avaliação	

Quadro 8 – Roteiro Geral para o Método Proposto

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 – Resgatando a Proposta Inicial

As atividades vivenciais, neste trabalho, são compreendidas como uma denominação genérica de exercícios que atuam desde um convite ao participante para estabelecer contato consigo mesmo, passando por aqueles que sugerem sua relação com a outra pessoa, até os que facilitam uma percepção mais abrangente do contexto como um todo. Ao mesmo tempo, tais exercícios oferecem condições para que o indivíduo vivencie diferentes níveis de entrega, desde sua consciência intensificada, onde percebe tanto a si mesmo, como ao outro e ao todo de forma controlada até uma “diluição de consciência”, na qual vai além dos limites de sua identidade, experimentando a sensação de pertencer à construção do mundo que o cerca e do qual faz parte, mediante a percepção, cada vez mais plena, de seu ato de viver.

Tais efeitos podem ser constatados quanto alguém consegue escrever, tão poética e profundamente:

“Se vai todo para dentro não está mais no aqui e agora (Transe). Se fica todo fora sem ir para dentro não se descobre. Processo simultâneo. Estar dentro e estar fora. Todo. Integrar-se ao fora, integrar-se ao dentro. Integrar-se ao outro além do limite corporal. Vivência de profunda harmonia. Percebe-se o mundo como uma unidade mais ampla. Como um grande corpo indiferenciado de nossa mente. Não é mais o outro que está lá. Somos nós que estamos no outro. Não há outro. Apenas nós. E não há nós, apenas o entre. Entre nós. Emoção com outro. Emoção consigo. Aprendendo junto. Mudando junto. Transitar junto do racional para a emoção. Sem diferenciação. Encontro comigo e depois caminho com o outro. De mãos dadas. Sou indiferenciado e autônomo. Encontrei!!!”(e-mail de um acadêmico conforme citado no Item 3.10.3).

Por depoimentos como esse se pode constatar a percepção dos participantes para os tipos de consciência ou experiência cognitiva que Capra (2002, p. 55), distingue como “consciência primária” (percepção, sensação, emoção) e “consciência reflexiva” (valores, crenças, objetivos e estratégias).

Colocando-me agora, além de pesquisador e observador, mas também como sujeito da ação em todo o processo desenvolvido neste trabalho, posso testemunhar, pela minha própria vivência, que ao distinguir sensações e emoções como pertencentes a um campo distinto daquele onde se elaboram as crenças e as estratégias, me percebo, de algum modo, rompendo o conceito de rede para cair numa armadilha cartesiana de me sentir observador

de mim mesmo como sujeito observado, quando então poderei estar compreendendo o mapa, mas deixando de sentir o território.

Assim, quando o referido autor afirma que “a consciência é um tipo especial de processo cognitivo que surge quando a cognição alcança um certo nível de complexidade”, vê nesta condição, o terceiro e decisivo nível para explicar a experiência consciente, quando escreve:

“...chegaremos a uma compreensão plena dos fenômenos biológicos quando os abordarmos mediante a interação de três níveis descritivos diferentes: a biologia dos fenômenos observados, as leis da física e da bioquímica e a dinâmica não-linear dos sistemas complexos” (CAPRA, 2002, p. 56).

Neste sentido, atividades que proporcionem um **processo** contínuo de incorporação para integrar o que mais uma vez Capra (2002, p. 83) chama de “padrões” e “estrutura”, para ir além da consciência, mediante integração e reeducação afetiva, proporcionando ao organismo desencadear reações de adaptação às mais variadas situações biológicas e resgatando a **matéria** com nova **forma**, de acordo com o que Toro (2002, p. 33), denomina “reaprendizagem das funções originárias da vida”, nos permitem compreender a construção de um novo sujeito em relação a mudanças.

Como pesquisa sobre os efeitos de exercícios vivenciais em situações de stress, cabe citar como exemplo, o trabalho desenvolvido por Stück (2003, p. 1), no qual foi constatado que:

“a biodança cria, através dos movimentos, uma passagem, sobretudo de vivência corporal de ativação e de esforço. Estados de estresse patogênicos são transformados em atividades proveitosas, construtivamente. Padrões de comportamento estagnados são tornados caóticos de imediato através de movimentos, de maneira que a regulação própria do organismo biológico seja estimulada em favor de uma melhor adaptação. Saúde, motivação para o trabalho e toda capacidade de adaptação do indivíduo nas vivências de esforços (cargas) relacionadas com crises são, assim, estimulados.”;

Quando uma acadêmica escreve que a disciplina “nos auxilia a pensar no EU interior, na empresa em que trabalhamos, nos colegas, nos nossos medos em busca da peça chave para a solução dos nossos problemas” (conforme item 3.10.1), lembra a seguinte afirmação:

“Para resolver o problema da mudança nas organizações, temos, antes de mais nada, de compreender os processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos. Munidos dessa compreensão, poderemos começar a projetar de acordo com ela os processos de mudança organizativa, e a criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e criatividade da vida” (CAPRA, 2002, p. 11):.

Investigações junto a participantes em programas cujo conteúdo incluiu exercícios vivenciais que deram depoimentos do tipo “ir em busca da peça chave” (item 3.10.1), permitiram constatar que na maioria das vezes se tratava do que Capra (2002, p. 86), preconiza como “expressão sintética do mundo interior da consciência reflexiva, que contém uma multiplicidade de características inter-relacionadas” e que para ele constitui a quarta perspectiva a ser considerada na compreensão da vida quando aplicada ao domínio social: o **significado**.

No programa empregado para dar suporte à pesquisa aplicada, objeto deste trabalho, houve mudança significativa nas justificativas às respostas ao questionário, como por exemplo, em situação de ocupar cargo novo e vir basicamente reinventando-o à medida que for trabalhando. Para os que pouco participaram do conteúdo (até, no máximo 40%), continuaram achando a alternativa desagradável, justificando que apesar da necessidade de um treinamento adequado é preciso muito cuidado. Em entrevista, revelaram que essa precaução se referia ao medo de mudar.

Já os que tiveram participação superior a 50%, admitiram ser uma alternativa agradável na medida em que justificavam com palavras como oportunidade para contribuir, crescer, enfatizando a necessidade de mudar continuamente, culminando com os participantes de mais de 80% que justificaram por expressões relacionadas com a oportunidade para criar.

Em outros temas, porém, como medidas para avaliação do trabalho, promoções e relação salário x desempenho, apesar das opções por alternativas mais próximas de A, não se constatou grandes mudanças nas justificativas apresentadas. Situações como, por exemplo, ter seu terminal de computador monitorado pela chefia foi, quase por unanimidade, considerado uma agressão, independente do grau de participação no conteúdo do programa.

Sob esse aspecto cabe lembrar Wheatley (1996, p. 151) quando alerta para “uma visão muito diferente do que é a administração e promete soluções para muitos dos dilemas que nos afetam: controle, motivação, ética, valores, mudanças”, a qual ela denomina auto-referência, onde “cada parte do sistema tem de manter-se coerente consigo mesma e com todas as outras partes enquanto muda”. Assim, desde rotinas maçantes decorrentes de leituras técnicas prolongadas, passando por funções cuja responsabilidade não está bem

clara, ou pelas posturas gerenciais onde há pouca relação entre desempenho e reconhecimento, até a falta de oportunidade para participar do processo decisório fazem parte dos temas para os quais é importante que gestores e educadores passem a dirigir sua atenção.

Quanto aos demais temas abordados, em geral, houve algum movimento em relação a uma maior flexibilidade para mudanças, porém, foram itens que apresentaram transformações menos acentuadas, tanto quantitativa quanto qualitativamente.

O estudo revelou, assim, que em alguns aspectos, há uma mudança significativa e em outros, tal mudança parece se referir à maior tolerância no convívio com diferentes situações. Neste sentido, flexibilidade para mudanças parece significar, na maioria das situações, uma melhor capacitação para conviver com o novo e não tanto como condição fundamental para grandes modificações nas crenças das pessoas sobre um determinado tema.

Reitera-se assim, uma alerta à gerência de organizações que buscam flexibilidade para mudanças, criatividade e inovação, se conseguem obter os resultados desejados enquanto praticam controles nos quais demonstram claramente sua desconfiança em relação aos colaboradores.

Quanto aos efeitos revelados pelos participantes, tanto as avaliações pessoais quanto profissionais das expectativas em relação à disciplina (item 3.10.2), demonstraram transformações como:

“...Aprendi na disciplina de criatividade e inovação que posso mudar e fazer com que as coisas aconteçam de uma maneira diferente comigo e com quem estiver ao meu redor;”
“...Esta disciplina ‘fez eu’ definir desafios, algo que eu busque para fazer, sem ficar constrangida e com medo dos obstáculos. Hoje eu sei traçar os objetivos e metas que faço chegar a soluções e resolver os problemas que vem surgindo.

“...O fato de ter uma disciplina no mundo acadêmico que faça a ponte entre o intelectual e a expressão de sentimentos é muito importante e de grande utilidade para nosso dia a dia e para sermos mais felizes.”

Assim, de modo geral, os resultados apontam para uma considerável aceitação dessa metodologia pelos participantes. Expressões como "percebi coisas em mim que serão válidas para a vida toda", "estou maravilhado(a)", "trabalhos desse tipo deveriam ser uma constante", foram reveladas por escrito ou verbalmente por grande parte do grupo quando o espaço foi aberto para avaliação dos trabalhos.

Os exercícios vivenciais nos quais são utilizadas consignas, músicas e movimentos, são os preferidos. Por detrás da brincadeira sobre o "ficar dançando por aí", principalmente nos grupos com predominância de participantes do sexo masculino, freqüentemente ocorriam, ao final do programa, compartilhamentos no sentido de falar de suas descobertas, da maior facilidade para se expressar em grupo e das amizades que se formavam.

Haja vista que, ao encontrarmos essas pessoas após muitos meses, ou até alguns anos, geralmente somos apresentados aos demais presentes ou amigos como aquele que conduziu um "trabalho bem legal" para um grupo do qual participaram, ou então nos apresentarem como "aquele professor do qual te falei naquela vez...". Ao serem interrogados particularmente nessas ocasiões sobre o que foi mais significativo, sempre se referem às vivências como ponto de partida para lembrar do trabalho e considerá-lo algo importante em suas vidas, fazendo sempre comparação com outros treinamentos recebidos, cujo conteúdo era essencialmente técnico e que, por essa razão, pouco contribuíram para seu desenvolvimento.

Tais depoimentos contêm informações que reforçam o conteúdo vivencial, demonstrando uma significativa preferência por parte das pessoas em relação a essas atividades nos programas que visam o desenvolvimento de seu potencial.

Para melhor perceber tais processos, há que atentar para os relatos e estímulos não-verbais. Em outras palavras, expressões não-verbais (gestos, movimentos, atitudes, posturas, etc) parecem ter dupla função:

- permitem experienciar estados diferentes (inéditos) de consciência;
- aumentam nossa capacidade e confiança (autonomia) para melhor expressarmos também verbalmente nossas emoções (mais conexões para mais consciência).

Cabe citar aqui o cuidado alertado por Chauí (1980, p. 33) em relação à Dinâmica dos Grupos como forma sutil de dependência recíproca, com ênfase na diferença entre dirigentes e dirigidos e por criar ainda expectativas frustrantes no sentido de lavar para além do espaço grupal as experiências, considerando-se a dificuldade em reproduzi-las no macrocosmo social. Sob esse aspecto, a característica dos grupos abertos onde os novatos tem acesso, podendo amenizar o impacto entre a vivência em grupo e a convivência no meio social (grupos em permanente movimento de inclusão, isto é, trabalhando as três fases simultaneamente) e o desafio deflagrado pelas vivências onde o trabalho tem enfoque

biopsicossocial, parecem evitar que somente as lideranças que coabitam com o “status quo” sejam priorizadas.

Também como resultados dos trabalhos apresentados em diferentes semestres nos quais foi apresentada a disciplina, pudemos verificar algumas tendências reveladas pelos acadêmicos, tanto decorrentes de suas próprias constatações como oriundas das organizações nas quais atuaram. Em resumo, essas constatações podem ser:

- quanto maior a integração e o envolvimento das pessoas no processo de uma organização, maior a possibilidade de identificação dos desafios em busca do cumprimento de uma missão e da participação no contexto social;

- a integração dessas pessoas ocorre mais facilmente ao serem disponibilizadas atividades vivenciais que facilitem o envolvimento das mesmas com o processo organizacional;

- o envolvimento dessas pessoas nos processos, quer organizacionais ou sociais, cresce com o desenvolvimento pessoal adquirido a partir dos trabalhos que apresentam exercícios vivenciais em seu conteúdo;

- o desenvolvimento pessoal se dá por um processo que envolve simultaneamente os valores e crenças dos indivíduos, seus mecanismos de ação e sua disponibilidade para vivenciar o momento presente.

Com base nestas constatações, foi elaborada uma proposta para desenvolvimento do potencial humano resgatando conceitos já apresentados na dissertação de mestrado e a partir dos mesmos, tecer um maior detalhamento para caracterizar os aspectos de sentido de acordo com o método original, na **convergência, foco** (escolha de elementos), no **diálogo** (convivência entre deriva e foco) e na **imprevisibilidade** (derivação, transmutação).

Assim, à medida que os participantes do programa forem revelando os elementos por eles escolhidos como significativos, o programa vai adquirindo **foco** e com a progressividade do **diálogo**, vão descobrindo possibilidades e se flexibilizando para o **imprevisível**.

Essas atividades, embora não havendo comprovação quanto à possibilidade de promoverem o desenvolvimento de capacidades (ou inteligências), poderão permitir que as pessoas entrem em contato com o que já foi desenvolvido de cada uma delas, desfrutando mais plenamente seu potencial, já que, além dos métodos convencionais como a intimidade

verbal (podendo ser um exercício de lingüística e lógica), outras propostas estão presentes pelos movimentos, pela música, na possibilidade de sentir emoções e desenvolver a capacidade afetiva. Ficam evidentes ainda, expressões relacionadas com capacidades cenestésica, espacial, musical, intrapessoal, interpessoal e até naturalista ou existencialista.

Por essa razão, ao serem realizadas exposições verbais com base na teoria das inteligências múltiplas, objetivando fundamentar a criatividade e a flexibilidade para mudanças, temos observado ser um dos argumentos mais aceitos, uma vez que as pessoas se identificam facilmente com a necessidade de ir além da lingüística e da lógica e perceber outros aspectos relacionados com suas vidas.

Fica assim a intenção, de um lado, para os que trabalham, mas não têm formação no tema, mostrar que existem métodos e como eles são conduzidos e por outro, alertar para a importância de se conhecer os fundamentos nos quais tais propostas estão embasadas.

Embora o conteúdo deste trabalho ainda se revele distante de uma nova metodologia de ensino, acreditamos ter identificado uma forma que, ao ser aperfeiçoada, poderá trazer significativos resultados para as pessoas, uma vez que ela consiste em resgatar o que cada indivíduo está percebendo em seu instante vivido (aqui e agora), quer sob aspectos biológicos, psicológicos ou sociais.

5.2 – Questões e Sugestões para Futuros Trabalhos

A partir dos resultados encontrados neste trabalho, surgem novas questões, como por exemplo, a avaliação dos aspectos quantitativos do questionário empregado, pois, sendo o mesmo aplicado aos acadêmicos antes e depois do programa em cujo conteúdo haviam exercícios vivenciais, fica em aberto alguma forma de comparação com grupos que recebessem treinamento de conteúdo eminentemente técnico. Igualmente, apesar de inviável sob o ponto de vista da formação na disciplina, poderia haver uma segunda avaliação com indivíduos que não tivessem recebido treinamento algum.

Fica então a sugestão para que outros programas sejam desenvolvidos em organizações com a finalidade de avaliar o conteúdo proposto sob outras situações.

Tendo em vista ainda o tempo determinado para o contato com os acadêmicos (um semestre para cada grupo), a avaliação posterior ao programa ficou restrita aos contatos eventuais com os mesmos por permanecerem no mesmo “campus” em semestres

posteriores. Acreditamos haver necessidade de acompanhamento por um período mais longo com a finalidade de verificar a permanência dos citados efeitos nas pessoas e em que incidência em relação ao total de participantes. Afinal, será a partir desta avaliação que poderemos adotar a metodologia preconizada neste trabalho como algo significativo para os processos educacionais.

Cabe salientar ainda que o estudo foi realizado com acadêmicos de um curso de administração e que, apesar de seu conteúdo refletir o que eles puderam perceber junto às diferentes organizações por onde passaram, tal fato ocorreu muitas vezes mediante um vínculo como estagiários ou convidados, ficando a necessidade de se verificar quais resultados obteríamos caso todos fossem empregados permanentes.

Quando Bock (1999, p. 126), referindo-se a Vigotski, afirma ser a educação um processo social sistemático de construção da humanidade, nos permite inferir que as atividades vivenciais poderão se tornar importante componente para a elaboração de alternativas que visem transformar o ensino presencial, pois, com a crescente oferta de cursos à distância, o conteúdo técnico, hoje passado aos estudantes em sala de aula poderá, cada vez mais, ser compreendido pelos mesmos sem sair de suas casas.

Alguns aspectos relativos ao aprendizado como por exemplo, a afetividade, entretanto, continuará necessitando do presencial, o que acontecerá à medida que forem oferecidas situações nas quais as pessoas possam entrar em conexão consigo mesmas e com os outros para assim construir um caminho compartilhado.

Embora os ativos físicos tenham perdido importância para o ativo intelectual, há que ficar claro sobre que ativo físico fazer referência. Os que constituem as instalações ou máquinas, por sua otimização e versatilidade, incidem cada vez menos no total dos ativos, porém, tanto o ativo físico como emocional humano continua fundamental para que o ativo intelectual possa fluir de forma ética e saudável.

Dentre as diferentes possibilidades para trabalhos futuros, citamos: (1) do ponto de vista da neurofisiologia, cabe prosseguir na investigação sobre o que realmente acontece com as pessoas ao sentirem emoções. Há que se encontrar meios para avaliar a regulação do sistema interno do organismo, identificando quais mudanças ocorrem na produção de substâncias químicas e quais dessas substâncias são realmente significativas no processo.

Paralelamente aos novos trabalhos sugeridos, questionamentos (2), poderão motivar o desenvolvimento de pesquisas, como por exemplo: a) será que, ao ser oferecido espaço para a manifestação das emoções, estas acabam promovendo aprendizado através de processos cognitivos a ponto de, com certo “grau” de desenvolvimento, emoção e cognição se tornarem tão próximas que a pessoa vai se tornando cada vez mais autônoma? Em outras palavras, a atuação flexível pelo processo cognitivo, poderá revelar mais autonomia, quanto mais experimentações houverem via funções biológicas do sistema nervoso (emoções)? b) será que estaríamos atuando sobre uma estrutura que está estabelecida há muito tempo e não está preparada ou interessada em mudanças? c) qual momento, lugar e tipo de pessoas devemos considerar para atuar sem agredir e ao mesmo tempo, facilitar o processo, evitando deixar que oportunidades ou necessidades sejam ignoradas? Considerando-se que as pessoas ao resistirem às atividades vivenciais, mesmo sendo e, às vezes, principalmente aquelas mais desenvolvidas intelectualmente, esquecem que não estão se expondo apenas verbalmente. Pelo atual conhecimento da linguagem não verbal, talvez elas sejam as únicas que desconhecem sua própria exposição. Nesse sentido, d) até que ponto os profissionais como psicólogos, psiquiatras e outros poderiam estar corroborando (fortificando, fortalecendo) estruturas coercitivas de poder ao desenvolverem seu trabalho, tendo como pressuposto a aceitação de controle por parte daqueles que ocupam posições de comando e justificando sua postura pelo argumento de que é preciso evitar o "surto" e por isso, não é bom "mexer" muito as pessoas? qual a probabilidade de pessoas entrarem em depressão ao serem, por exemplo, demitidas após contribuírem até os quarenta anos de idade e saírem pela vida sem qualquer perspectiva, tendo ainda familiares sob seu cuidado? e) será que não estaremos privando as pessoas de experimentarem suas emoções e se auto-conhecerem em meio àquelas que os tratarão por igual e afetivamente? Esses possíveis efeitos danosos decorrentes, podem ser comparados, por exemplo, à discriminação com base no genótipo praticada por seguradoras, convênios de saúde, organismos do governo, agências de adoção e escolas. Uma vez que os “supervisores” que comandam o trabalho das pessoas têm acesso aos resultados obtidos da expressão não verbal, os trabalhadores são “manipulados” sem o saberem. Por outro lado, f) que tratamento deveremos dar a questões como criação do conhecimento, aprendizagem e organizações inovadoras? Na condição de controlado pela elite, g) o conhecimento sobre comportamento estaria a serviço da coerção ao invés de estar

em prol da plenitude vivencial do homem? Como ficam então, para este contexto, as questões relacionadas com a ética?

Por apresentar uma proposta que prioriza a vida, o presente trabalho pretende contribuir para reforçar a percepção das organizações como seres vivos, capazes de interagir com seus integrantes e com o meio ambiente em que se vêem inseridas. Além disso, abre caminho para que de forma progressiva, o método proposto ao ser aplicado, permita, a partir de seus resultados, o desenvolvimento de outras pesquisas no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 35, n. 6, 6-11, Nov./Dez. 1995.
- ALENCAR, E. S. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ANTUNES, R. Dimensões da crise e metamorfoses do mundo do trabalho. Revista Serviço Social e Sociedade, n. 50, ano XVII, Abr. 1996.
- BERTONI, B. Reengenharia humana: preparando o indivíduo para mudança. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BOCK, A. M. B. et al. Psicologias - uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BOHM, D. A totalidade e a ordem implicada - uma nova percepção da realidade. São Paulo: Cultrix Ltda, 1992.
- CAPRA, F. A teia da vida – uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CAPRA, F. As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARVALHO, J. L. Metodologia RCD (Resolução Criativa de Desafios) - Apostila. São Paulo: ILACE, 1988.
- CAVALCANTE, R. et al. Educação biocêntrica - um movimento de construção dialógica. Fortaleza: Edições CDH, 2001.
- CHANLAT, J et al. O indivíduo na organização – dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAUÍ, M. S. Ideologia e educação. Educação e Sociedade. São Paulo:ano II, n. 5 - Jan. 1980.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. A descoberta do fluxo – a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- DAMÁSIO, A. O mistério da consciência. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- DE BONO, Edward. Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.

DE GEUS, A. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELORS, J. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, 1996. <http://arunmehta.freeyellow.com/page80.html>, (30.03.2003).

DEJOURS, C. et al. Psicodinâmica do trabalho – contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DE MASI, D. O ócio criativo. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DILTHEY, W. Teoria das concepções do mundo (tradução de Artur Morão). Lisboa: Edições 70, 1970.

FRANÇA, A. C. L. e RODRIGUES, A. L. Stress e trabalho - guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANKL, V. E. Em busca do sentido. Rio Grande do Sul/Rio de Janeiro: Sinodal/Vozes, 1994.

GARDNER, H. Inteligência: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional - a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRANDJEAN, E. Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

GUYTON, A. C. Fisiologia humana. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.

HERZBERG, F. W. Novamente: Como se faz para motivar empregados? Harward Busines Review. Rio de Janeiro: jan-fev 1968.

IIDA, I. Ergonomia – projeto e produção. São Paulo: Edegard Blücher, 1998.

LeDOUX, J. O Cérebro Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

LEWIN, K. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1973.

LOWEN, A. Prazer: uma abordagem criativa da vida. São Paulo: Summus, 1984.

MACHADO, J. C. V. Gestão pela qualidade total: uma abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e motivacionais (dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: maio, 1996.

- MACHADO, N. J. Entrevista com Gardner, 2001. (<http://novaescola.abril.uol.com.br> (24/06/2003)).
- MATURANA, H. & VARELA, F. A árvore do conhecimento. Campinas: Workshopsy, 1987.
- MAY, R. A coragem de criar. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- MERLEAU-PONTY, M. O visível e o invisível. São Paulo: Perspectiva, 1971.
- MORA, J. F. Dicionário de filosofia. Tomo 1, Madrid: Alianza, 1984.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. O método 3. O conhecimento do conhecimento. Porto alegre: Sulina, 1999.
- MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSBORN, A. Applied imagination: principles and procedures of creative problem-solving. New York: Charles Scribner's sons, 1965.
- OSTROWER, F. Criatividade e processos de criação. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.
- PESSOA, F. O guardador de rebanhos, seguido de o pastor amoroso / poemas de Alberto Caetano ; apresentação dos heterônimos de Fernando Pessoa; introdução de Ricardo Reis. São Paulo: Princípio, 1997.
- PIAGET, J. Biologia e conhecimento: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos. Petrópolis: Vozes, 1973.
- PICHON-RIVIÈRE, E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, B. S. Um discurso sobre as ciências. Porto: Afrontamento, 2001.
- SANTOS, M. L. P. Metodologia em biodanza. Belo Horizonte: Sistema RolandoToro, 1997.
- SCHUTZ, W. C. Psicoterapia pelo encontro - um guia para a conscientização humana. Rio de Janeiro: Atlas, 1978.

SCHUTZ, W. C. Profunda simplicidade - uma nova consciência do eu interior. São Paulo:Ágora,1989.

SCHUTZ, W. C. Seminário internacional "TEAM BUILDING". São Paulo, 23/09/1994.

SPRITZER, N. O novo cérebro: como criar resultados inteligentes. Porto Alegre: L&PM, 1995.

STÜCK M. Tanz mit dem Chaos, tanz! - Die Wirkung von Biodanza auf Aktivierung, Deaktivierung und Überlastungshemmung. <http://www.uni-leipzig.de/~psycho/Projektpraktikum/SS2002/biodanza/>. 30/03/2003.

TANGARI, C. Caos, biodança e transformação organizacional - Monografia para Titulação em Biodança. São Paulo: Associação Latino-americana de Biodança - ALAB, 1995.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortês, 1986.

TORO, R. Educação Biocêntrica - apostila curso de formação docente em biodanza. Santiago: International Biocentric Foundation. 2001.

TORO, R. Biodanza. São Paulo: Olavobrás, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁZQUEZ, A. S. Ética. 6^aEd. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.

VON KROGH, G. KAZUO, I. NONAKA, I. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VYGOTSKY, L. S. Teoria e método em psicologia. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

WHEATLEY, M. J. Liderança e a nova ciência. São Paulo: Cultrix – Amana Key, 1996.

WECHSLER, S. M. Criatividade: descobrindo e encorajando. Campinas: Psy, 1998.

WISNER, A. Por dentro do trabalho: ergonomia: método & técnica. São Paulo: FTD:Oboré, 1987.

ZOHAR, D. & MARSHALL, I. QS inteligência espiritual. Rio de Janeiro: Record, 2000.

ANEXOS

Anexo I - Formulário para identificação de um projeto pessoal

1 - Liste seus dez (10) divertimentos favoritos.	2

3. Liste dez (10) maneiras de realizar um trabalho usando o divertimento favorito pelo qual gostaria de ser pago.	4

2. Marque o divertimento do item 1 pelo qual gostaria de ser pago.

4. Das maneiras do item 3 marque **SUA** melhor maneira de trabalhar para o todo (pessoas e meio ambiente):

Anexo II – Questionário para Avaliar a Mudança Associada ao Trabalho

Nº	Questões	Letra	Justificativa
1	Passar regularmente de 30% a 40% do seu tempo em reuniões.		
2	Ocupar cargo que há um ano e meio não existia e vir basicamente reinventando-o à medida que for trabalhando.		
3	Assumir responsabilidades que ultrapassam a autoridade concedida para cumpri-las.		
4	Ter no cargo, a qualquer momento, em média uma dúzia de telefonemas para fazer ou <i>e-mails</i> para mandar.		
5	Encontrar no trabalho muito pouca relação entre a qualidade do desempenho e o salário e benefícios adicionais.		
6	Haver necessidade para o cargo, de aproximadamente duas semanas por ano para treinamento gerencial.		
7	Estar constantemente em contato com pessoas de muitas raças, grupos étnicos, nacionalidades e de ambos os sexos.		
8	Faltar na empresa um método objetivo para medir eficácia no trabalho.		

Nº	Questões	Letra	Justificativa
9	Haver subordinação a três chefes diferentes para aspectos diferentes do cargo, onde os votos de cada um têm o mesmo peso na avaliação de desempenho.		
10	Gastar, em média, cerca de um terço do tempo com emergências inesperadas que obrigam o adiamento de todo o trabalho programado.		
11	Ter de fazer reuniões nas quais todas as pessoas que se reportam ao cargo tenham de estar presentes durante toda reunião, levando quase um dia inteiro para encontrar um horário em que todos estejam disponíveis.		
12	Haver necessidade de formação universitária específica para melhor desempenho da função e sua graduação estiver obsoleta, devendo voltar logo a estudar.		
13	Requerer semanalmente a assimilação de 100 a 200 páginas sobre assuntos técnicos.		
14	Ser necessário viajar toda semana e passando, pelo menos uma noite fora de sua cidade.		
15	Pertencer a um departamento tão interdependente de vários outros na empresa, a ponto de as atribuições desses departamentos serem apenas arbitrárias.		
16	Haver possibilidade de, no próximo ano, ocorrer promoção para um cargo em outra divisão cujas características são quase as mesmas de seu cargo atual.		

Nº	Questões	Letra	Justificativa
17	Haver anualmente uma reestruturação na empresa inteira ou, pelo menos, na divisão à qual seu cargo pertence.		
18	Haver várias promoções previstas, mas você não dispor de nenhum plano real e objetivo de carreira.		
19	Existir várias promoções previstas, mas você não contar com nenhuma chance realista para ser promovido.		
20	Apesar de ter muitas idéias sobre como fazer as coisas funcionarem melhor, você não ter nenhuma influência direta nas políticas da empresa ou nas políticas de recursos humanos que governam sua divisão.		
21	Ter sido implantado recentemente um "centro de avaliação" onde você e todos os outros gerentes são obrigados a passar por uma extensa bateria de testes psicológicos para avaliação de potencial.		
22	Estar a empresa sendo acusada em algum processo e, se o caso for a julgamento, provavelmente você terá de testemunhar sobre decisões que tomou há alguns anos atrás.		
23	Estar sendo implantado constantemente em sua divisão, trabalhos com computadores avançados e outras tecnologias eletrônicas de escritório, exigindo aprendizagem constante de sua parte.		
24	Poder o terminal de computador de seu escritório ser monitorado nos escritórios de seus chefes sem seu conhecimento.		

Anexo III

Questão 1 - Passar regularmente de 30% a 40% do seu tempo em reuniões.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
70,00	30,00	77,71	60,67	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quaant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Ação, pouca	2	Chato, muito
	1	Ambientes fechados, não gosto	1	Resolução, pouca
	1	Impaciente, sou muito	1	Reuniões, não gosto
	1	Tempo demais	1	Tempo demais
	1	Tempo, perda de		
Partic. até 20	2	Cansativo	1	Desorganização
	1	Reuniões, não gosto	1	Menos tempo, necessário
			1	Tempo, perda de
Partic. entre 21 e 40	5	Tempo, perda de	5	Reuniões fazem parte do trabalho
	2	Cansativo	1	Horário adequado é fundamental
	1	Evoluir, necessário	1	Máximo 10 %
	1	Impaciente, sou muito	1	Paciência, não tenho
	1	Repetitivo	1	Participativa, necessário ser
			1	Tempo, perda de
Partic. entre 41 e 60	6	Necessário, tudo bem se for	12	Reuniões fazem parte do trabalho
	5	Cansativo	2	Necessário, tudo bem se for
	4	Evoluir, necessário	1	Assunto, depende do
	3	Monotonia	1	Desafio, não haveria
	1	Fazer acontecer, prefiro	1	Desorganização
	1	Menos tempo, necessário	1	Remuneração: precisa ser maior
			1	Rotina igual: não interessa
			1	Tempo, perda de
Partic. entre 61 e 80	9	Cansativo	12	Necessário, tudo bem se for
	8	Evoluir, necessário	8	Reuniões fazem parte do trabalho
	5	Chato, muito	7	Planejamento, importante para
	4	Necessário, tudo bem se for	2	Evoluir, necessário
	4	Planejamento, importante para	1	Assunto, depende do

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. acima de 80	9	Visão geral facilitada	19	Planejamento, importante para
	8	Planejamento, importante para	2	Reuniões fazem parte do trabalho
	7	Cansativo	2	Visão geral facilitada
	4	Monotonia	1	Atualização, propicia
	3	Chato, muito	1	Avaliação permanente, permite
	1	Trabalho: fica prejudicado	1	Convivência / relacionamento facilitados
			1	Compartilhamento, permite
			1	Decisões, importante para
			1	Desorganização
			1	Necessário, tudo bem se for

Anexo IV

Questão 2 - Ocupar cargo que há um ano e meio não existia e vir basicamente reinventando-o à medida que for trabalhando.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
90,00	10,00	77,33	30,00	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quaant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Complicado trabalhar em cargo novo	1	Cargo, desconhecê-lo é ruim
	1	Cargo, desconhecê-lo é ruim	1	Desorganização
	1	Perigoso extinção do cargo	1	Energia, consome muita
	1	Treinamento adequado, necessário	1	Responsabilidade, muita
			1	Trabalho estável, prefiro
Partic. até 20	3	Treinamento adequado, necessário	1	Confiança dos chefes, sinal de
			1	Crescimento profissional, oportunidade para
			1	Cuidado, precisa muito
Partic. entre 21 e 40	4	Treinamento adequado, necessário	3	Cuidado, precisa muito
	3	Cargo, desconhecê-lo é ruim	3	Treinamento adequado, necessário
	2	Complicado trabalhar em cargo novo	1	Assunto, desde que dominasse
	1	Desafio, devemos aceitar sempre	1	Conhecimento, oportunidade para
			1	Contribuição, oportunidade para
			1	Rotina, quebra de
Partic. entre 41 e 60	7	Complicado trabalhar em cargo novo	3	Cargo, se existe, importante aperfeiçoá-lo
	6	Desafio, devemos aceitar sempre	2	Crescimento profissional, oportunidade para
	5	Treinamento adequado, necessário	1	Autoridade, às vezes precisa ir além
	1	Cargo, desconhecê-lo é ruim	1	Conhecimento, oportunidade para
	1	Perigoso extinção do cargo	1	Contribuição, oportunidade para
			1	Criar, oportunidade para
			1	Líder, oportunidade para ser
			1	Motivador
		1	Mudar continuamente: é preciso	

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	13	Cuidado, precisa muito	6	Contribuição, oportunidade para
	7	Assunto, desde que dominasse	6	Mudar continuamente: é preciso
	6	Perigoso extinção do cargo	5	Gerenciamento, mais fácil
	3	Complicado trabalhar em cargo novo	4	Crescimento profissional, oportunidade para
	1	Treinamento adequado, necessário	3	Criar, oportunidade para
			2	Cargo, se existe, importante aperfeiçoá-lo
			1	Confiança dos chefes, sinal de
			1	Conhecimento, oportunidade para
			1	Novidades são bem-vindas
			1	Trabalhoso, mas gratificante
Partic. acima de 80	15	Cuidado, precisa muito	14	Criar, oportunidade para
	12	Treinamento adequado, necessário	6	Contribuição, oportunidade para
	4	Responsabilidade, muita	5	Gerenciamento, mais fácil
	1	Assunto, desde que dominasse	1	Auto-estima, melhorada
			1	Cargo, se existe, importante aperfeiçoá-lo
			1	Conhecimento, oportunidade para
			1	Desafio, devemos aceitar sempre
			1	Melhorar continuamente é preciso
			1	Mudar continuamente: é preciso
			1	Novidades são bem-vindas

Anexo V

Questão 3 - Assumir responsabilidades que ultrapassam a autoridade concedida para cumpri las.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
35,00	65,00	73,85	70,29	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quaant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Confiança, seria trair	1	Arriscado, seria muito
	1	Passar por cima dos outros, é o que parece	1	Confiança, seria trair
	1	Quebrar as regras, é o que parece	1	Difícil trabalhar assim
	1	Responsabilidade sem autoridade, difícil	1	Erros, pode haver conseqüências
	1	Responsabilidade, não gosto de assumir	1	Quebrar as regras, é o que parece
Partic. até 20	1	Responsabilidade sem autoridade, difícil	1	Arriscado, seria muito
	1	Responsabilidade, não gosto de assumir	1	Confiança, seria trair
	1	Responsabilidades, só as do meu cargo	1	Responsabilidade, valoriza o trabalho
Partic. entre 21 e 40	9	Responsabilidades, só as do meu cargo	1	Auto-realização, necessita superação
	1	Responsabilidade sem autoridade, só em caso de emergência.	1	Auxílio necessário de quem sabe mais
			1	Difícil trabalhar assim
			1	Erros, pode haver conseqüências
			1	Quebrar as regras, é o que parece
			1	Responsabilidade implica em autoridade
			1	Responsabilidade implica em conhecimento
			1	Responsabilidade sem autoridade: necessário às vezes
			1	Responsabilidade, importante para mim
		1	Pisces, todos tem de correr	

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 41 e 60	6	Responsabilidades, só as do meu cargo	7	Responsabilidades, só as do meu cargo
	5	Decisão, é preciso se o supervisor está ausente	5	Quebrar as regras, é o que parece
	3	Responsabilidade sem autoridade, difícil	2	Competência, bom para mostrá-la
	2	Limites, cada qual nos seus limites	1	Confiança, daria mais
	2	Passar por cima dos outros, é o que parece	1	Conhecimento, oportunidade para testá-lo
	2	Responsabilidade sem autoridade, só em caso de emergência.	1	Credibilidade, daria mais
			1	Erros, preferível ao fazer do que não fazendo
			1	Limites, cada qual nos seus limites
			1	Responsabilidade sem autoridade, depende do grau dessa responsabilidade.
Partic. entre 61 e 80	5	Acho uma postura autoritária	6	Decisão, é preciso se o supervisor está ausente
	5	Arriscado, seria muito	5	Responsabilidades, só as do meu cargo
	4	Confiança, seria trair	4	Erros, pode haver conseqüências
	3	Difícil trabalhar assim	4	Responsabilidade sem autoridade, depende do grau dessa responsabilidade.
	3	Limites, cada qual nos seus limites	3	Quebrar as regras, é o que parece
	3	Passar por cima dos outros, é o que parece	1	Crescimento profissional, permite
	2	Responsabilidade sem autoridade, difícil	1	Desafio, devemos aceitar sempre
	1	Responsabilidade sem autoridade, só em caso de emergência.	1	Difícil trabalhar assim
	1	Responsabilidade sem autoridade: necessário às vezes	1	Passar por cima dos outros, é o que parece
	1	Responsabilidades, só as do meu cargo	1	Responsabilidade implica em autoridade

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. acima de 80	7	Riscos, todos tem de correr	18	Responsabilidade sem autoridade, depende do grau dessa responsabilidade.
	5	Confiança, seria trair	4	Erros, pode haver conseqüências
	5	Difícil trabalhar assim	1	Comprometido, importante ser visto como
	5	Responsabilidades, só as do meu cargo	1	Compromissos, gosto de assumir
	3	Acho uma postura autoritária	1	Decisão, é preciso se o supervisor está ausente
	3	Responsabilidade sem autoridade, só em caso de emergência.	1	Desafio, devemos aceitar sempre
	2	Responsabilidade sem autoridade: necessário às vezes	1	Exposição, importante para o futuro
	2	Riscos levam a imprevistos	1	Passar por cima dos outros, é o que parece
			1	Quebrar as regras, é o que parece
			1	Responsabilidade sem autoridade, demonstra iniciativa e criatividade

Anexo VI

Questão 4 - Ter no cargo, a qualquer momento, em média uma dúzia de telefonemas para fazer ou e-mails para mandar.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
85,00		15,00		76,24	52,00
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quaant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Maçante		2	Interesse profissional, somente
	1	Resolução, prefiro que seja imediata		1	Rotina, demasiada
	1	Rotina, demasiada		1	Trabalho, fica atrasado
	1	Trabalho, fica atrasado		1	Tumulto, não gosto de trabalhar com
	1	Tumulto, não gosto de trabalhar com			
Partic. até 20	2	Prioridades, devem ser ajustadas		3	Trabalho, faz parte do
	1	Trabalho, faz parte do			
Partic. entre 21 e 40	7	Prioridades, devem ser ajustadas		7	Trabalho, faz parte do
	1	Compromisso, falta com os colegas		1	Normas para proceder, necessárias
	1	Rotina, demasiada		1	Ocupação, gosto de ter muita
	1	Trabalho, faz parte do		1	Tempo, ajudaria a passar
Partic. entre 41 e 60	9	Prioridades, devem ser ajustadas		9	Trabalho, faz parte do
	3	Desempenho, atrapalha		4	Atribuições, se forem do cargo, tudo bem
	3	Informação: fundamental		2	Contato com pessoas, muito bom
	1	Compromisso, falta com os colegas		2	Trabalho, fica atrasado
	1	Ocupação, gosto de ter muita		1	Desempenho, atrapalha
	1	Rotina, demasiada		1	Interesse profissional, somente
	1	Trabalho, faz parte do		1	Tempo, apenas em parte do
	1	Trabalho. fica atrasado			

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	16	Atribuições, se forem do cargo, tudo bem	13	Atribuições, se forem do cargo, tudo bem
	5	Trabalho, faz parte do	10	Contato com pessoas, muito bom
	4	Normas para proceder, necessárias	5	Trabalho, faz parte do
	3	Informação: fundamental	1	Comunicação, importante
	1	Tempo, ajudaria a passar	1	Informação: fundamental
	1	Tempo, apenas em parte do		
Partic. acima de 80	13	Atribuições, se forem do cargo, tudo bem	12	Contato com pessoas, muito bom
	7	Tempo, apenas em parte do	8	Comunicação, importante
	5	Normas para proceder, necessárias	6	Comunicação, necessária à inovação
	3	Desempenho, atrapalha	4	Atribuições, se forem do cargo, tudo bem
	3	Trabalho, fica atrasado	1	Informação: fundamental
	1	Tempo, perda de	1	Tempo, apenas em parte do

Anexo VII

Questão 5 - Encontrar no trabalho muito pouca relação entre a qualidade do desempenho e o salário e benefícios adicionais.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
3,00		97,00		72,99	60,00
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS		
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa	
Não participaram	2	Desmotivador	2	Desmotivador	
	2	Desqualificado, me sentiria	2	Injusto	
	1	Injusto	1	Reconhecimento, funcional e de salário	
Partic. até 20	2	Gostando do que faz, benefício é decorrente	1	Desempenho x salário, sincronismo necessário	
	1	Remuneração, conforme habilidades	1	Gostando do que faz, benefício é decorrente	
			1	Remuneração, conforme habilidades	
Partic. entre 21 e 40	4	Desempenho x salário, sincronismo necessário	4	Remuneração, conforme habilidades	
	4	Remuneração, conforme habilidades	3	Desempenho x salário, sincronismo necessário	
	1	Gostando do que faz, benefício é decorrente	1	Desmotivador	
	1	Recompensa, todos merecem	1	Gostando do que faz, benefício é decorrente	
	4	Desempenho x salário, sincronismo necessário	1	Recompensa, todos merecem	
Partic. entre 41 e 60	9	Remuneração, conforme habilidades	6	Recompensa, todos merecem	
	8	Desempenho x salário, sincronismo necessário	5	Desmotivador	
	3	Recompensa, todos merecem	4	Desempenho x salário, sincronismo necessário	
			3	Remuneração, conforme habilidades	
			1	Gostando do que faz, benefício é decorrente	
			1	Remuneração é parte, mas fundamental	

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	17	Desempenho x salário, sincronismo necessário	9	Desmotivador
	8	Remuneração, conforme habilidades	8	Desempenho x salário, sincronismo necessário
	3	Reconhecimento, funcional e de salário	8	Remuneração, conforme habilidades
	1	Recompensa, todos merecem	4	Recompensa, todos merecem
	1	Trabalho, necessidade para viver	1	Reconhecimento, funcional e de salário
Partic. acima de 80	18	Desempenho x salário, sincronismo necessário	13	Desmotivador
	14	Remuneração, conforme habilidades	6	Desempenho x salário, sincronismo necessário
			6	Remuneração, conforme habilidades
			5	Recompensa, todos merecem
			2	Salário x desempenho: depende de cada um

Anexo VIII

Questão 6 - Haver necessidade para o cargo, de aproximadamente duas semanas por ano para treinamento gerencial.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
93,00		7,00		75,70	31,43
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Conhecimento melhorado, condição para		1	Crescimento profissional, condição para
	1	Conteúdo, fundamental na escolha		1	Disponibilidade de tempo, condição para
	1	Crescimento profissional, condição para		1	Resultados imediatos, condição para
	1	Disponibilidade de tempo, condição para		1	Rotina: pode ser evitada com
	1	Tempo, perda de		1	Tempo, perda de
Partic. até 20	1	Conteúdo, fundamental na escolha		1	Aperfeiçoamento, meio para
	1	Experiência para o trabalho: condição para		1	Conteúdo, fundamental na escolha
	1	Tempo, perda de		1	Tempo, perda de
Partic. entre 21 e 40	5	Atualização constante é necessária		4	Conteúdo, fundamental na escolha
	2	Disponibilidade de tempo, condição para		3	Tempo, perda de
	2	Tempo, perda de		2	Treinamentos são necessários
	1	Treinamentos são necessários		1	Atualização constante é necessária
Partic. entre 41 e 60	6	Conteúdo, fundamental na escolha		6	Treinamentos são necessários
	5	Disponibilidade de tempo, condição para		3	Conteúdo, fundamental na escolha
	3	Atualização constante é necessária		3	Disponibilidade de tempo, condição para
	3	Tempo, perda de		3	Tempo, perda de
	3	Treinamentos são necessários		2	Crescimento profissional, condição para
				1	Crescimento, importante por promover
				1	Novidades a aprender: sempre existem
				1	Resultados imediatos, condição para

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	10	Conteúdo, fundamental na escolha	6	Treinamentos são necessários
	8	Disponibilidade de tempo, condição para	5	Atualização constante é necessária
	6	Tempo, perda de	5	Troca de experiências, importante
	3	Atualização constante é necessária	4	Aperfeiçoamento contínuo, fundamental
	2	Treinamentos são necessários	3	Aprendizado
	1	Mudança: preparação para	1	Aperfeiçoamento: facilitado
			1	Conhecimento de pessoas, importante
			1	Conhecimento: bom adquirir e aplicá-lo
		1	Informação nova	
Partic. acima de 80	11	Conteúdo, fundamental na escolha	10	Aprendizado
	9	Disponibilidade de tempo, condição para	7	Saber: sempre bem-vindo
	5	Rotina: pode ser evitada com	5	Conhecimento: bom adquirir e aplicá-lo
	3	Treinamentos são necessários	3	Essencial
	2	Atualização constante é necessária	2	Idéias novas
	1	Empresa, depende do tipo	2	Novidades são bem-vindas
	1	Tempo, perda de	1	Aperfeiçoamento: facilitado
			1	Inovação, fica facilitada
		1	Mudança: sempre bom	

Anexo IX

Questão 7 - Estar constantemente em contato com pessoas de muitas raças, grupos étnicos, nacionalidades e de ambos os sexos.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
86,00	14,00	77,91	40,00	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Difícil lidar com essas situações	1	Desde que necessário
	1	Conhecimento centralizado	1	Difícil
	1	Indiferente	1	Difícil trabalhar assim
	1	Tolerável	1	Indiferente
			1	Tolerável
Partic. até 20	1	Compartilhar, todos têm algo para	1	Pessoas diferentes, bom conhecer
	1	Função, depende da	1	Pessoas, dificuldades em trabalhar com
	1	Tolerável	1	Vida, não é só alegria
Partic. entre 21 e 40	4	Aprender uns com os outros, interessante	6	Pessoas diferentes, bom conhecer
	2	Compartilhar, todos têm algo para	1	Aprendizado
	2	Função, depende da	1	Função, depende da
	1	Desde que necessário	1	Pessoas, dificuldades em trabalhar com
	1	Difícil lidar com essas situações	1	Preconceito, não os tenho
Partic. entre 41 e 60	9	Função, depende da	12	Pessoas diferentes, bom conhecer
	4	Aprender uns com os outros, interessante	2	Aprendizado
	3	Compartilhar, todos têm algo para	2	Indiferente
	3	Indiferente	1	Amigos, faria mais
	1	Desde que necessário	1	Comunicação, é melhorada
			1	Comunicação: nova forma de ver as coisas
			1	Cultura. melhorada com

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	7	Aprender uns com os outros, interessante	8	Pessoas diferentes, bom conhecer
	6	Compartilhar, todos têm algo para	6	Comunicação: nova forma de ver as coisas
	4	Desde que necessário	6	Indiferente
	4	Tolerável	4	Amigos, faria mais
	3	Pessoas, dificuldades em trabalhar com	3	Troca de experiências traz benefícios
	2	Função, depende da	2	Diversidade, engrandece individual e profissionalmente
	2	Indiferente	1	Compartilhar, todos têm algo para
	1	Amigos, faria mais		
	1	Difícil lidar com essas situações		
Partic. acima de 80	6	Difícil	10	Pessoas diferentes, bom conhecer
	6	Tolerável	8	Aprendizado
	4	Pessoas, dificuldades em trabalhar com	8	Troca de experiências traz benefícios
	3	Amigos, faria mais	4	Diversidade, engrandece individual e profissionalmente
	3	Aprender uns com os outros, interessante	1	Aprender uns com os outros, interessante
	3	Desde que necessário	1	União entre povos, fundamental
	3	Função, depende da		
	1	Aprendizado		
	1	Cansativo		

Anexo X

Questão 8 - Faltar na empresa um método objetivo para medir eficácia no trabalho.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
21,00		79,00		74,29	72,15
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Desconfortante		1	Complicado
	1	Desmotivador		1	Desempenho, não seria avaliado
	1	Esforço desperdiçado		1	Eficácia:necessário medir
	1	Inaceitável		1	Reconhecimento, fundamental
	1	Trabalho: fica feito sem qualidade		1	Sobrevivência, a empresa não teria
Partic. até 20	1	Desempenho, atrapalha		1	Eficácia, não precisa medir, ela aparece
	1	Desmotivador		1	Reconhecimento, fundamental
	1	Esforço desperdiçado		1	Trabalho: fica feito sem qualidade
Partic. entre 21 e 40	3	Desmotivador		5	Eficácia, não precisa medir, ela aparece
	2	Eficácia, não precisa medir, ela aparece		1	Comum, nas empresas hoje
	2	Método, nem sempre mede eficácia		1	Desanimador
	1	Desanimador		1	Desempenho, não seria avaliado
	1	Desempenho, atrapalha		1	Desempenho: importante avaliar
	1	Esforço desperdiçado		1	Função, desde que todos a exerçam...
Partic. entre 41e 60	10	Desmotivador		5	Desmotivador
	5	Esforço desperdiçado		3	Inaceitável
	2	Comum, nas empresas hoje		2	Comum, nas empresas hoje
	1	Desanimador		2	Desempenho, atrapalha
	1	Desempenho, atrapalha		2	Esforço desperdiçado
	1	Eficácia, não precisa medir, ela aparece		2	Trabalho: fica feito sem qualidade
				1	Comum, nas empresas hoje
				1	Desempenho: importante avaliar
				1	Eficácia, não precisa medir, ela aparece
			1	Método, nem sempre mede	

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	10	Desmotivador	12	Desmotivador
	6	Desempenho, atrapalha	9	Eficácia, não precisa medir, ela aparece
	6	Eficácia, não precisa medir, ela aparece	2	Desanimador
	6	Esforço desperdiçado	1	Comum, nas empresas hoje
	2	Método, nem sempre mede eficácia	1	Desempenho, atrapalha
			1	Desempenho: desnecessário avaliar
			1	Desempenho: necessita dados para avaliar
			1	Inaceitável
			1	Método, nem sempre mede eficácia
Partic. acima de 80	12	Desmotivador	11	Desmotivador
	7	Eficácia, não precisa medir, ela aparece	6	Desempenho: nem tudo pode ser medido
	5	Esforço desperdiçado	4	Inaceitável
	3	Desanimador	3	Desempenho, atrapalha
	2	Desempenho, atrapalha	3	Eficácia, não precisa medir, ela aparece
	2	Método, nem sempre mede eficácia	2	Desanimador
			1	Desempenho: desnecessário avaliar
			1	Função, desde que todos a exerçam...
			1	Método, nem sempre mede eficácia

Anexo XI

Questão 9 - Haver subordinação a três chefes diferentes para aspectos diferentes do cargo, onde os votos de cada um têm o mesmo peso na avaliação de desempenho.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação o mov. negativos
79,00	21,00		76,96	56,19
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Chato, muito	1	Agradar a todos: difícil
	1	Divergências de idéias: difícil	1	Hierarquia jurássica
	1	Ética, contrário à	1	Chefes em demasia
	1	Ordens divergentes, difícil de trabalhar	2	Chato, muito
	1	Trabalho de três: teria de fazer		
Partic. até 20	2	Indiferente	1	Intrigas, podem ocorrer
	1	Adaptação, questão de	1	Aprendizado: mais chances com mais chefes
			1	Adaptação, questão de
Partic. entre 21 e 40	3	Adaptação, questão de	3	Trabalho de três: teria de fazer
	2	Flexibilidade: a melhor forma	2	Intrigas, podem ocorrer
	2	Indiferente	1	Coordenação: difícil
	1	Coordenação: difícil	1	Aprendizado: mais chances com mais chefes
	1	Dúvidas sobre o que fazer	3	Adaptação, questão de
	1	Intrigas, podem ocorrer		
Partic. entre 41 e 60	4	Dúvidas sobre o que fazer	4	Coordenação: difícil
	4	Indiferente	3	Adaptação, questão de
	3	Adaptação, questão de	3	Desgastante
	3	Agradar a todos: difícil	2	Intrigas, podem ocorrer
	2	Esforço desperdiçado	2	Opiniões variadas sobre o trabalho: bom
	1	Coordenação: difícil	2	Trabalho de três: teria de fazer
	1	Incompatibilidade	1	Desafio, devemos aceitar sempre
	1	Opiniões variadas sobre o trabalho: bom	1	Flexibilidade: a melhor forma
	1	Processos emperrados	1	Opiniões: três é melhor que uma
			1	Único chefe: preferível

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	7	Dúvidas sobre o que fazer	7	Opiniões variadas sobre o trabalho: bom
	4	Adaptação, questão de	6	Adaptação, questão de
	4	Agradar a todos: difícil	5	Indiferente
	4	Coordenação: difícil	3	Aprendizado: mais chances com mais chefes
	4	Flexibilidade: a melhor forma	3	Coordenação: difícil
	4	Indiferente	2	Intrigas, podem ocorrer
	3	Esforço desperdiçado	1	Desgastante
			1	Gostando do que faz, benefício é decorrente
			1	Objetivos, ajuda a manter-se nos
		1	Opiniões: três é melhor que uma	
Partic. acima de 80	9	Indiferente	9	Aprendizado: mais chances com mais chefes
	6	Dúvidas sobre o que fazer	9	Opiniões variadas sobre o trabalho: bom
	5	Coordenação: difícil	8	Indiferente
	4	Adaptação, questão de	5	Personalidades diferentes, interessante lidar
	3	Agradar a todos: difícil	1	Flexibilidade: a melhor forma
	2	Flexibilidade: a melhor forma		
	1	Burocracia improdutiva		
	1	Chefes em demasia		
	1	Ordens divergentes, difícil de trabalhar		

Anexo XII

Questão 10 - Gastar, em média, cerca de um terço do tempo com emergências inesperadas que obrigam o adiamento de todo o trabalho programado.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
78,00	22,00	77,44	55,45	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	3	Trabalho, fica atrasado	1	Delegação, é necessário
	1	Apressado, não gosto de trabalhar	1	Emergências, muito tempo atendendo
	1	Metódico, ruim por eu ser muito	1	Imprevistos, não gosto de
			1	Qualidade, não seria conseguida
			1	Sobrevivência, a empresa não teria
Partic. até 20	2	Função, depende da	1	Aceitável
	1	Indiferente	1	Emergências, muito tempo atendendo
			1	Qualidade, não seria conseguida
Partic. entre 21 e 40	3	Indiferente	6	Aceitável
	2	Função, depende da	4	Função, depende da
	2	Trabalho, fica atrasado		
	1	Apressado, não gosto de trabalhar		
	1	Imprevistos, não gosto de		
	1	Planejamento, é necessário		
Partic. entre 41 e 60	6	Função, depende da	7	Função, depende da
	3	Indiferente	6	Emergências: não há como prever
	3	Qualidade, não seria conseguida	2	Aceitável
	3	Trabalho, fica atrasado	1	Bola de neve, viraria
	2	Apressado, não gosto de trabalhar	1	Dinamismo, obriga a ter
	2	Metódico, ruim por eu ser muito	1	Metódico, ruim por eu ser muito
	1	Planejamento, é necessário	1	Planejamento, é necessário
			1	Rapidez: necessária

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	14	Indiferente	8	Criatividade: é exercitada
	5	Função, depende da	8	Desafio
	5	Qualidade, não seria conseguida	8	Flexibilidade: é necessário
	4	Apressado, não gosto de trabalhar	4	Emergências: não há como prever
	1	Desorganização	2	Função, depende da
	1	Metódico, ruim por eu ser muito		
Partic. acima de 80	14	Indiferente	12	Criatividade: é exercitada
	6	Qualidade, não seria conseguida	11	Desafio
	4	Função, depende da	8	Flexibilidade: é necessário
	2	Apressado, não gosto de trabalhar	1	Emergências: não há como prever
	2	Trabalho, fica atrasado		
	1	Delegação, é necessário		
	1	Foco, perda de		
	1	Frustrante		
	1	Metódico, ruim por eu ser muito		

Anexo XIII

Questão 11 - Ter de fazer reuniões nas quais todas as pessoas que se reportam ao cargo tenham de estar presentes durante toda reunião, levando quase um dia inteiro para encontrar um horário em que todos estejam disponíveis.							
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos		% Participação mov. negativos	
43,00		57,00		79,07		67,72	
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS			
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa		
Não participaram	1	Chato, muito		3	Horário: marca-se e pronto		
	1	Defender a empresa: não hesitaria		1	Consenso rápido de todos, é melhor obter		
	1	Difícil		1	Delegação, é necessário		
	1	Impossível trabalhar assim					
	1	Tempo, perda de					
Partic. até 20	1	Chato, muito		1	Convocar todos: desnecessário		
	1	Depende da situação		1	Flexibilidade: é necessário		
	1	Tempo, perda de		1	Tempo, perda de		
Partic. entre 21 e 40	3	Horário: marca-se e pronto		3	Horário: marca-se e pronto		
	2	Consenso rápido de todos, é melhor obter		3	Tempo, perda de		
	2	Depende da situação		1	Delegação, é necessário		
	2	Tempo, perda de		1	Flexibilidade: é necessário		
	1	Impossível trabalhar assim		1	Horário disponível para todos: terá de haver		
				1	Planejamento, é necessário		
Partic. entre 41 e 60	7	Impossível trabalhar assim		8	Planejamento, é necessário		
	5	Tempo, perda de		7	Horário disponível para todos: terá de haver		
	4	Chato, muito		3	Tempo, perda de		
	2	Horário: marca-se e pronto		2	Opinião de todos: necessário		
	1	Consenso rápido de todos, é melhor obter					
	1	Depende da situação					

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	9	Chato, muito	9	Planejamento, é necessário
	6	Tempo, perda de	7	Horário disponível para todos: terá de haver
	4	Consenso rápido de todos, é melhor obter	5	Flexibilidade: é necessário
	4	Impossível trabalhar assim	3	Opinião de todos: necessário
	2	Horário: marca-se e pronto	2	Convocar todos: desnecessário
	1	Burocracia excessiva	2	Delegação, é necessário
	1	Cansativo	1	Função, depende da
	1	Depende da situação	1	Vencedores buscam alternativas
	1	Improdutivo		
	1	Planejamento, é necessário		
Partic. acima de 80	9	Tempo, perda de	12	Flexibilidade: é necessário
	7	Impossível trabalhar assim	11	Convocar todos: desnecessário
	6	Chato, muito	6	Opinião de todos: necessário
	4	Consenso rápido de todos, é melhor obter	1	Delegação, é necessário
	3	Depende da situação	1	Função, depende da
	3	Horário: marca-se e pronto	1	Horário disponível para todos: terá de haver

Anexo XIV

Questão 12 - Haver necessidade de formação universitária específica para melhor desempenho da função e sua graduação estiver obsoleta, devendo voltar logo a estudar.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
91,00	9,00	76,26	35,56	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Graduação: não mede desempenho	3	Pagamento do curso: pela empresa
	1	Depende do caso	1	Expectativa pessoal: determina o caminho
	1	Graduação: só teoria	1	Graduação: não mede desempenho
	1	Imposição desconfortável		
Partic. até 20	1	Graduação: só teoria	2	Graduação: só teoria
	1	Imposição desconfortável	1	Expectativa pessoal: determina o caminho
	1	Necessário, tudo bem se for		
Partic. entre 21 e 40	6	Necessário, tudo bem se for	5	Pagamento do curso: pela empresa
	4	Pagamento do curso: pela empresa	3	Graduação: não mede desempenho
			2	Graduação: só teoria
Partic. entre 41 e 60	10	Necessário, tudo bem se for	4	Benefícios a longo prazo
	9	Pagamento do curso: pela empresa	4	Conhecimento: necessário a qualquer cargo
	1	Oportunidade	4	Valorização, significa que está havendo
			3	Graduação: não mede desempenho
			2	Graduação: só teoria
			2	Imposição desconfortável
			1	Pagamento do curso: pela empresa

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	15	Necessário, tudo bem se for	9	Pessoas qualificadas: necessário
	5	Graduação: só teoria	6	Desafio, devemos aceitar sempre
	5	Imposição desconfortável	5	Valorização, significa que está havendo
	5	Pagamento do curso: pela empresa	4	Atualização: necessário
			4	Conhecimento: necessário a qualquer cargo
			1	Benefícios a longo prazo
			1	Imposição desconfortável
Partic. acima de 80	16	Necessário, tudo bem se for	11	Atualização: necessário
	7	Graduação: só teoria	11	Pessoas qualificadas: necessário
	6	Imposição desconfortável	6	Desafio, devemos aceitar sempre
	3	Pagamento do curso: pela empresa	1	Conhecimento: necessário a qualquer cargo
			1	Incentivo
			1	Mudança: preparação para
			1	Qualidade, aumento de

Anexo XV

Questão 13 - Requerer semanalmente a assimilação de 100 a 200 páginas sobre assuntos técnicos.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
30,00		70,00		76,00	77,14
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Aprendizado, não existe		1	Assuntos técnicos, não gosto
	1	Assuntos técnicos, não gosto		1	Chato, muito
	1	Carga em demasia		1	Desnecessário
	1	Obrigatoriedade: desagradável		1	Prática, prefiro a
	1	Teórico demais		1	Tempo demais
Partic. até 20	1	Conhecimento: o necessário		2	Eficácia questionável
	1	Desnecessário		1	Necessário, tudo bem se for
	1	Necessário, tudo bem se for			
Partic. entre 21 e 40	3	Tempo demais		2	Dinâmico, prefiro algo mais
	2	Conhecimento: o necessário		2	Eficácia questionável
	2	Necessário, tudo bem se for		2	Prática, prefiro a
	1	Aprendizado, não existe		1	Desgastante
	1	Desnecessário		1	Maçante
	1	Tempo, perda de		1	Necessário, tudo bem se for
				1	Tempo demais
Partic. entre 41 e 60	4	Tempo demais		7	Prática, prefiro a
	3	Aprendizado, não existe		6	Tempo demais
	3	Tempo, perda de		3	Dinâmico, prefiro algo mais
	2	Conhecimento, há outras formas de obter		1	Aprendizado, necessário para o
	2	Desnecessário		1	Atualização constante é necessária
	2	Eficácia questionável		1	Conhecimento, há outras formas de obter
	2	Necessário, tudo bem se for		1	Conhecimento, oportunidade para
	1	Conhecimento: o necessário			

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	8	Tempo demais	10	Atualização constante é necessária
	8	Tempo, perda de	8	Prática, prefiro a
	3	Conhecimento, há outras formas de obter	5	Necessário, tudo bem se for
	3	Conhecimento: o necessário	3	Conhecimento: o necessário
	3	Eficácia questionável	2	Aprendizado, necessário para o
	3	Obrigatoriedade: desagradável	1	Conhecimento, oportunidade para
	2	Necessário, tudo bem se for	1	Informação: quanto mais, melhor
Partic. acima de 80	9	Tempo demais	9	Necessário, tudo bem se for
	8	Eficácia questionável	8	Conhecimento: o necessário
	7	Tempo, perda de	7	Atualização constante é necessária
	2	Conhecimento, há outras formas de obter	5	Aprendizado, necessário para o
	1	Assuntos técnicos, não gosto	1	Conhecimento, oportunidade para
	1	Conhecimento: o necessário	1	Informação: quanto mais, melhor
	1	Dinâmico, prefiro algo mais	1	Retorno, compensa esforço
	1	Ler, não gosto de		
	1	Necessário, tudo bem se for		
	1	Prática, prefiro a		

Anexo XVI

Questão 14 - Ser necessário viajar toda semana e passando, pelo menos uma noite fora de sua cidade.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
74,00		26,00		79,19	53,85
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Cansativo		2	Função, depende da
	2	Viajar sempre, não gosto de		2	Viajar sempre, não gosto de
	1	Necessário, tudo bem se for		1	Necessário, tudo bem se for
Partic. até 20	2	Família, ruim para a		2	Família, depende da situação da
	1	Vantagens, mais que desvantagens		1	Emergência, só em caso de
Partic. entre 21 e 40	4	Disponibilidade: importante		3	Emergência, só em caso de
	2	Viajar sempre, não gosto de		2	Família, depende da situação da
	1	Desmotivador		2	Função, depende da
	1	Imprevistos, não gosto de		1	Imprevistos, não gosto de
	1	Necessário, tudo bem se for		1	Necessário, tudo bem se for
	1	Vantagens, mais que desvantagens		1	Tempo para nós, às vezes é bom
Partic. entre 41 e 60	5	Desmotivador		4	Família, ruim para a
	4	Viajar sempre, não gosto de		3	Emergência, só em caso de
	3	Necessário, tudo bem se for		3	Família, depende da situação da
	2	Função, depende da		3	Viajar sempre, não gosto de
	2	Imprevistos, não gosto de		2	Necessário, tudo bem se for
	2	Vantagens, mais que desvantagens		2	Tempo para nós, às vezes é bom
	1	Disponibilidade: importante		1	Desmotivador
	1	Emergência, só em caso de		1	Disponibilidade: importante
				1	Gostaria
Partic. entre 61 e 80	6	Função, depende da		7	Família, depende da situação da
	5	Viajar sempre, não gosto de		6	Função, depende da
	4	Necessário, tudo bem se for		5	Gostaria
	3	Desmotivador		3	Vantagens, mais que desvantagens
	3	Disponibilidade: importante		2	Desafio, devemos aceitar sempre
	3	Imprevistos, não gosto de		2	Lugares novos: importante
	2	Emergência, só em caso de		2	Necessário, tudo bem se for
	2	Vantagens, mais que desvantagens		1	Agitação é bom
	1	Estudos seriam prejudicados		1	Gente e cultura diferente:aprendizado
	1	Família, ruim para a		1	Viajar sempre, não gosto de

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. acima de 80	6	Função, depende da	9	Lugares novos: importante
	6	Necessário, tudo bem se for	8	Desafio, devemos aceitar sempre
	5	Desmotivador	7	Gente e cultura diferente:aprendizado
	5	Disponibilidade: importante	4	Vantagens, mais que desvantagens
	5	Imprevistos, não gosto de	1	Motivador
	4	Vantagens, mais que desvantagens	1	Mudança: sempre bom
	1	Viajar sempre, não gosto de	1	Necessário, tudo bem se for
			1	Viajar: adoro

Anexo XVII

Questão 15 - Pertencer a um departamento tão interdependente de vários outros na empresa, a ponto de as atribuições desses departamentos serem apenas arbitrárias.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
49,00		51,00		83,67	61,96
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Ruim, muito		2	Participação de todos, necessário
	1	Integração, prefiro mais		2	Ruim, muito
	1	Liberdade, não teria		1	Trabalho, torna-se pouco importante
	1	União de todos, necessária			
Partic. até 20	1	Coordenação: difícil		1	Cooperação: importante
	1	Difícil trabalhar assim		1	Integração, prefiro mais
	1	Trabalho, desde que não interfira no		1	Participação de todos, necessário
Partic. entre 21 e 40	2	Assunto, depende do		6	Convergir esforços: importante
	2	Trocas com outras áreas: importante		1	Equipe, só gosto de trabalhar em
	1	Difícil trabalhar assim		1	Integração, prefiro mais
	1	Equipe, só gosto de trabalhar em		1	Sinergia, faltaria
	1	Indiferente		1	Trabalho, desde que não interfira no
	1	Integração, prefiro mais			
	1	Ruim, muito			
	1	Trabalho, desde que não interfira no			
Partic. entre 41 e 60	3	Desorganização		4	Cooperação: importante
	3	Difícil trabalhar assim		4	Imprevistos, não gosto de
	3	Ruim, muito		4	Integração, prefiro mais
	2	Integração, prefiro mais		3	Convergir esforços: importante
	2	Trabalho, desde que não interfira no		2	Trabalho, desde que não interfira no
	2	Trabalho: fica prejudicado		1	Desafio, devemos aceitar sempre
	2	Trocas com outras áreas: importante		1	Difícil
	1	Assunto, depende do		1	União de todos, necessária
	1	Coordenação: difícil			
	1	Indiferente			

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	4	Difícil trabalhar assim	5	Trabalho, desde que não interfira no
	4	Ruim, muito	4	Participação de todos, necessário
	3	Assunto, depende do	3	Desafio, devemos aceitar sempre
	3	Coordenação: difícil	3	Difícil
	3	Desorganização	3	Trocas com outras áreas: importante
	3	Integração, prefiro mais	2	Equipe, só gosto de trabalhar em
	3	Trabalho, desde que não interfira no	2	Integração, prefiro mais
	3	Trocas com outras áreas: importante	2	Sinergia, faltaria
	2	Indiferente	2	União de todos, necessária
	1	Equipe, só gosto de trabalhar em	1	Convergir esforços: importante
Partic. acima de 80	8	Trocas com outras áreas: importante	9	Participação de todos, necessário
	7	Indiferente	8	Crescimento profissional, oportunidade para
	4	Difícil trabalhar assim	6	Trocas com outras áreas: importante
	3	Ruim, muito	5	Desafio, devemos aceitar sempre
	3	Trabalho, desde que não interfira no	4	União de todos, necessária
	2	Assunto, depende do		
	2	Desorganização		
	2	Integração, prefiro mais		
	1	Trabalho: fica prejudicado		

Anexo XVIII

Questão 16 - Haver possibilidade de, no próximo ano, ocorrer promoção para um cargo em outra divisão cujas características são quase as mesmas de seu cargo atual.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
45,00		55,00		85,33	62,18
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Mudança: só se estiver descontente		2	Desafio, não haveria
	1	Promoções: é sempre bom		2	Remuneração: precisa ser maior
	1	Remuneração: precisa ser maior		1	Rotina igual: não interessa
	1	Rotina igual: não interessa			
	1	Sobressair-me: importante			
Partic. até 20	1	Desde que necessário		2	Desde que necessário
	1	Indiferente		1	Conhecimento, é preciso mais
	1	Rotina igual: não interessa			
Partic. entre 21 e 40	4	Indiferente		6	Indiferente
	2	Desde que necessário		2	Rotina igual: não interessa
	2	Remuneração: precisa ser maior		1	Aceitável
	1	Aceitável		1	Desde que necessário
	1	Rotina igual: não interessa			
Partic. entre 41 e 60	8	Indiferente		6	Desde que necessário
	4	Aceitável		5	Aceitável
	4	Rotina igual: não interessa		4	Indiferente
	3	Remuneração: precisa ser maior		2	Conhecimento, é preciso mais
	1	Desde que necessário		2	Rotina igual: não interessa
				1	Trabalho, faz parte do
Partic. entre 61 e 80	11	Indiferente		8	Conhecimento, é preciso mais
	7	Remuneração: precisa ser maior		6	Trabalho, faz parte do
	5	Rotina igual: não interessa		4	Motivador
	4	Desde que necessário		3	Desde que necessário
	3	Aceitável		2	Desafio, devemos aceitar sempre
				2	Oportunidade
				2	Sobressair-me: importante
				1	Desafio, devemos aceitar sempre
				1	Função nova: mais conhecimento
			1	Indiferente	

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. acima de 80	9	Indiferente	10	Desafio, devemos aceitar sempre
	7	Desde que necessário	8	Motivador
	6	Remuneração: precisa ser maior	5	Promoções: é sempre bom
	6	Rotina igual: não interessa	4	Conhecimento, é preciso mais
	4	Aceitável	2	Trabalho, faz parte do
			1	Função nova: mais conhecimento
			1	Oportunidade
			1	Pessoas diferentes: aprendizado

Anexo XIX

Questão 17 - Haver anualmente uma reestruturação na empresa inteira ou, pelo menos, na divisão à qual seu cargo pertence.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
46,00	54,00	80,43	65,93	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Estabilidade, preferível	2	Equipe mexida: constrangedor
	1	Injustiças: ruim	1	Estabilidade, preferível
	1	Mudança: desnecessário se está indo bem	1	Mudança: desnecessário se está indo bem
	1	Projetos: difícil manter um	1	Reestruturação: desde que justa
	1	Ruim, muito		
Partic. até 20	1	Indiferente	1	Aceitável
	1	Mudança: temos de estar preparados	1	Projetos: difícil manter um
	1	Reestruturação: desde que justa	1	Reestruturação: desde que justa
Partic. entre 21 e 40	4	Indiferente	1	Aceitável
	2	Mudança: desnecessário se está indo bem	1	Projetos: difícil manter um
	1	Identidade da empresa, seria perdida a	1	Reestruturação: desde que justa
	1	Mudança: temos de estar preparados		
	1	Projetos: difícil manter um		
	1	Reestruturação: desde que justa		
Partic. entre 41 e 60	5	Desempenho: seria prejudicado	8	Estabilidade, preferível
	4	Indiferente	4	Reestruturação: desde que justa
	4	Mudança: desnecessário se está indo bem	2	Cautela, importante nas mudanças
	2	Reestruturação: desde que justa	2	Projetos: difícil manter um
	2	Ruim, muito	2	Reestruturação: sempre necessária
	1	Identidade da empresa, seria perdida a	1	Funções reestudadas: excelente
	1	Mudança: temos de estar preparados	1	Rotina: bom que seja mudada
	1	Projetos: difícil manter um		

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	10	Indiferente	8	Mudança: temos de estar preparados
	7	Mudança: desnecessário se está indo bem	4	Inovação: fundamental
	4	Identidade da empresa, seria perdida a	4	Rotina: bom que seja mudada
	3	Reestruturação: desde que justa	3	Necessário, tudo bem se for
	2	Mudança: temos de estar preparados	3	Reestruturação: desde que justa
	2	Projetos: difícil manter um	2	Funções reestudadas: excelente
	1	Emocional: ao mexer, gera insegurança	2	Reestruturação: sempre necessária
	1	Mudança: freqüente: algo errado	1	Aceitável
			1	Competência: quem tem não teme
			1	Indiferente
Partic. acima de 80	9	Indiferente	9	Reestruturação: sempre necessária
	6	Mudança: temos de estar preparados	8	Funções reestudadas: excelente
	5	Mudança: desnecessário se está indo bem	8	Inovação: fundamental
	3	Identidade da empresa, seria perdida a	5	Mudança: temos de estar preparados
	3	Projetos: difícil manter um	1	Competência: oportunidade para mostrar
	3	Reestruturação: desde que justa	1	Rotina: bom que seja mudada
	1	Conhecimento do trabalho: prejudicado		
	1	Desempenho: seria prejudicado		
	1	Mudança: freqüente:		

Anexo XX

Questão 18 - Haver várias promoções previstas, mas você não dispor de nenhum plano real e objetivo de carreira.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
28,00		72,00		81,43	69,17
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Plano de carreira: ruim não os ter		3	Plano de carreira: significaria que não os tenho
	1	Excluído: me sentiria		1	Desmotivador
	1	Frustrante		1	Indiferente
	1	Indiferente			
Partic. até 20	1	Excluído: me sentiria		2	Plano de carreira: significaria que não os tenho
	1	Indiferente		1	Estratégias: todos devem ter
	1	Insegurança, sentiria			
Partic. entre 21 e 40	3	Excluído: me sentiria		3	Indiferente
	3	Indiferente		2	Comprometido: não me sentiria
	2	Promoções: dependem de mim		2	Plano de carreira: significaria que não os tenho
	1	Desmotivador		1	Plano de carreira: ruim não os ter
	1	Injusto		1	Plano de carreira: todos devem ter
				1	Promoções: fundamental ter critério
Partic. entre 41 e 60	6	Indiferente		7	Plano de carreira: ruim não os ter
	5	Insegurança, sentiria		2	Estagnar, não é interessante
	3	Desmotivador		2	Estratégias: todos devem ter
	3	Excluído: me sentiria		2	Frustrante
	1	Comprometido: não me sentiria		1	Comprometido: não me sentiria
	1	Injusto		1	Desmotivador
	1	Promoções: dependem de mim		1	Indiferente
				1	Plano de carreira: estabeleceria um
				1	Plano de carreira: todos devem ter
				1	Promoções: dependem de mim

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	9	Insegurança, sentiria	7	Estagnar, não é interessante
	6	Excluído: me sentiria	6	Comprometido: não me sentiria
	5	Injusto	4	Plano de carreira: estabeleceria um
	4	Promoções: dependem de mim	4	Plano de carreira: todos devem ter
	3	Desmotivador	3	Metas: traçaria imediatamente
	2	Indiferente	2	Promoções: dependem de mim
	1	Desqualificado, me sentiria	1	Estratégias: todos devem ter
			1	Objetivos: procuro ter sempre
			1	Objetivos: são fundamentais
			1	Reverter a situação: procuraria fazê-lo
Partic. acima de 80	11	Insegurança, sentiria	7	Estratégias: todos devem ter
	7	Desmotivador	6	Metas: traçaria imediatamente
	7	Promoções: dependem de mim	6	Plano de carreira: estabeleceria um
	3	Injusto	6	Promoções: dependem de mim
	2	Excluído: me sentiria	4	Reverter a situação: procuraria fazê-lo
	2	Indiferente	2	Plano de carreira: todos devem ter
			1	Comprometido: não me sentiria

Anexo XXI

Questão 19 - Existir várias promoções previstas, mas você não contar com nenhuma chance realista para ser promovido.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
14,00		86,00		65,71	73,72
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Desanimador		3	Frustrante
	1	Desmotivador		1	Demissão: acabaria sendo a escolha
	1	Excluído: me sentiria		1	Preparado: significa que não estou
	1	Falhas: haveriam em mim ou na empresa			
	1	Indiferente			
Partic. até 20	1	Desanimador		1	Competência: significa que não a tenho
	1	Indiferente		1	Desmotivador
	1	Preparado: significa que não estou		1	Indiferente
Partic. entre 21 e 40	4	Desmotivador		2	Desanimador
	3	Preparado: significa que não estou		2	Indiferente
	2	Indiferente		1	Demissão: acabaria sendo a escolha
	1	Excluído: me sentiria		1	Gostando do que faz, benefício é decorrente
				1	Injusto
				1	Mudaria minha forma de agir
				1	Preparado: significa que não estou
				1	Realidade: entraria em contato com a
Partic. entre 41 e 60	6	Desmotivador		5	Injusto
	4	Excluído: me sentiria		4	Desanimador
	4	Preparado: significa que não estou		3	Realidade: entraria em contato com a
	3	Indiferente		2	Desmotivador
	2	Desanimador		1	Competência: significa que não a tenho
	1	Demissão: acabaria sendo a escolha		1	Desempenho: procuraria demonstrar
				1	Excluído: me sentiria
				1	Frustrante

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	14	Desmotivador	6	Indiferente
	5	Desanimador	6	Injusto
	4	Demissão: acabaria sendo a escolha	5	Desanimador
	4	Indiferente	4	Realidade: entraria em contato com a
	2	Preparado: significa que não estou	3	Desmotivador
	1	Excluído: me sentiria	3	Excluído: me sentiria
			1	Desafio, devemos aceitar sempre
			1	Oportunidades: procuraria novas
			1	Reverter a situação: procuraria fazê-lo
Partic. acima de 80	12	Desmotivador	9	Desmotivador
	9	Indiferente	7	Desanimador
	7	Desanimador	5	Excluído: me sentiria
	2	Excluído: me sentiria	4	Injusto
	1	Demissão: acabaria sendo a escolha	4	Realidade: entraria em contato com a
	1	Preparado: significa que não estou	2	Indiferente
			1	Reverter a situação: procuraria fazê-lo

Anexo XXII

Questão 20 - Apesar de ter muitas idéias sobre como fazer as coisas funcionarem melhor, você não ter nenhuma influência direta nas políticas da empresa ou nas políticas de recursos humanos que governam sua divisão.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
16,00		84,00		68,75	73,33
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Desqualificado, me sentiria		1	Comum, nas empresas hoje
	1	Desmotivador		1	Excluído: me sentiria
	1	Idéias, todos gostam de ver a sua adotada		1	Frustrado, me sentiria
	1	Ruim, muito		1	Idéias, se não conseguisse mostrá-las, sairia
				1	Idéias, todos gostam de ver a sua adotada
Partic. até 20	1	Desmotivador		2	Indiferente
	1	Idéias, gostaria de poder compartilhar		1	Idéias, gostaria de poder compartilhar
	1	Indiferente			
Partic. entre 21 e 40	3	Desmotivador		2	Excluído: me sentiria
	2	Excluído: me sentiria		2	Indiferente
	2	Frustrado, me sentiria		1	Desmotivador
	2	Idéias, gostaria de poder compartilhar		1	Desqualificado, me sentiria
	1	Desqualificado, me sentiria		1	Equipe, procuraria participar da
				1	Frustrado, me sentiria
				1	Idéias, gostaria de poder compartilhar
Partic. entre 41 e 60	5	Excluído: me sentiria		4	Desmotivador
	3	Desmotivador		3	Excluído: me sentiria
	3	Desqualificado, me sentiria		3	Idéias, gostaria de poder compartilhar
	2	Frustrado, me sentiria		2	Desqualificado, me sentiria
	2	Idéias, gostaria de poder compartilhar		2	Indiferente
	2	Inútil, me sentiria		2	Inútil, me sentiria
	1	Angustiado, me sentiria		1	Equipe, procuraria participar da
	1	Idéias, todos gostam de ver a sua adotada		1	Idéias boas devem ser aceitas
	1	Indiferente		1	Idéias, quando questionado, as apresento
				1	Idéias, se não conseguisse mostrá-las, sairia

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	7	Desmotivador	10	Desmotivador
	7	Excluído: me sentiria	5	Frustrado, me sentiria
	6	Desqualificado, me sentiria	5	Indiferente
	4	Frustrado, me sentiria	4	Excluído: me sentiria
	3	Indiferente	3	Desqualificado, me sentiria
	2	Idéias, gostaria de poder compartilhar	2	Idéias, gostaria de poder compartilhar
	1	Inútil, me sentiria	1	Equipe, procuraria participar da
Partic. acima de 80	9	Desmotivador	9	Desmotivador
	9	Indiferente	6	Idéias, gostaria de poder compartilhar
	6	Excluído: me sentiria	5	Desqualificado, me sentiria
	3	Desqualificado, me sentiria	5	Excluído: me sentiria
	2	Frustrado, me sentiria	5	Indiferente
	2	Idéias, gostaria de poder compartilhar	2	Frustrado, me sentiria
	1	Inútil, me sentiria		

Anexo XXIII

Questão 21 - Ter sido implantado recentemente um "centro de avaliação" onde você e todos os outros gerentes são obrigados a passar por uma extensa bateria de testes psicológicos para avaliação de potencial.					
% Mov. positivos		% Mov. negativos		% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos
49,00		51,00		86,53	59,22
Partic. %	Principais argumentos ANTES			Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa		Quant.	Justificativa
Não participaram	3	Constrangedor		2	Constrangedor
	1	Avaliação da equipe, preferível		2	Frustrado, me sentiria
	1	Competência se verifica com o dia-a-dia		1	Pressão constante, seria uma forma de
Partic. até 20	2	Desconfiança		1	Cargo: se não for afetado, tudo bem
	1	Constrangedor		1	Desconfiança
				1	Pressão constante, seria uma forma de
Partic. entre 21 e 40	5	Constrangedor		4	Necessário, tudo bem se for
	3	Necessário, tudo bem se for		4	Pressão constante, seria uma forma de
	2	Desconfiança		1	Aceitável
				1	Pessoas negativas: forma de eliminá-los
Partic. entre 41 e 60	8	Constrangedor		8	Teste: se eficaz, é interessante
	5	Desconfiança		4	Pressão constante, seria uma forma de
	4	Necessário, tudo bem se for		2	Correção de distorções, oportunidade para
	3	Importante		2	Desconfiança
				2	Necessário, tudo bem se for
				1	Cargo: se não for afetado, tudo bem
				1	Constrangedor
Partic. entre 61 e 80	11	Constrangedor		11	Teste: se eficaz, é interessante
	11	Desconfiança		8	Correção de distorções, oportunidade para
	5	Necessário, tudo bem se for		3	Cargo: se não for afetado, tudo bem
	3	Importante		3	Reconhecimento de potencial, bom para
				2	Competência, bom para mostrá-la
				1	Aprimoramento, forma de
				1	Avaliação: organiza o grupo
				1	Competência: quem a tem, não teme

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. acima de 80	11	Necessário, tudo bem se for	10	Correção de distorções, oportunidade para
	10	Importante	6	Competência, bom para mostrá-la
	5	Constrangedor	6	Reconhecimento de potencial, bom para
	5	Desconfiança	6	Teste: se eficaz, é interessante
	1	Pessoas negativas: forma de eliminá-los	1	Aprimoramento, forma de
			1	Avaliação: proporiria outras formas
			1	Avaliar gerentes, bom para
			1	Importante

Anexo XXIV

Questão 22 - Estar a empresa sendo acusada em algum processo e, se o caso for a julgamento, provavelmente você terá de testemunhar sobre decisões que tomou há alguns anos atrás.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
79,00	21,00	78,73	49,52	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Constrangedor	1	Cargo: se não comprometer, tudo bem
	1	Acusação: quem não deve, não teme	1	Comprometer a empresa, não gostaria de
	1	Situação difícil	1	Constrangedor
	1	Testemunhar sobre decisões próprias: ruim	1	Depende do caso
			1	Perder tudo por decisões, seria chato
Partic. até 20	1	Constrangedor	1	Cargo: se não comprometer, tudo bem
	1	Depende do caso	1	Depende do caso
	1	Necessário, tudo bem se for	1	Honestidade, importante
Partic. entre 21 e 40	3	Necessário, tudo bem se for	4	Cargo: se não comprometer, tudo bem
	2	Constrangedor	4	Honestidade, importante
	2	Responder pelos atos: obrigação	2	Depende do caso
	1	Depende do caso		
	1	Pertença à empresa, isso faz parte		
	1	Situação difícil		
Partic. entre 41 e 60	4	Depende do caso	5	Depende do caso
	4	Responder pelos atos: obrigação	4	Responder pelos atos: obrigação
	3	Necessário, tudo bem se for	3	Necessário, tudo bem se for
	3	Pertença à empresa, isso faz parte	2	Honestidade, importante
	2	Situação difícil	1	Comprometer a empresa, não gostaria de
	1	Constrangedor	1	Defender a empresa: não hesitaria
	1	Decisão: geralmente é compartilhada	1	Justiça; faria sempre
	1	Passado: desagradável responder pelo	1	Passado: desagradável responder pelo
	1	Relação com a empresa: não comprometeria	1	Pertença à empresa, isso faz parte
			1	Situação difícil

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	9	Necessário, tudo bem se for	8	Justiça; faria sempre
	6	Constrangedor	7	Responsabilidade: apurar e assumir
	5	Depende do caso	5	Necessário, tudo bem se for
	5	Pertenço à empresa, isso faz parte	4	Responder pelos atos: obrigação
	3	Situação difícil	3	Verdade: sempre é melhor
	1	Passado: desagradável responder pelo	1	Defender a empresa: não hesitaria
	1	Responder pelos atos: obrigação	1	Honestidade, importante
			1	Verdade: sempre é melhor
Partic. acima de 80	11	Pertenço à empresa, isso faz parte	13	Responsabilidade: apurar e assumir
	8	Necessário, tudo bem se for	7	Responder pelos atos: obrigação
	6	Constrangedor	6	Justiça; faria sempre
	4	Situação difícil	3	Necessário, tudo bem se for
	3	Depende do caso	3	Verdade: sempre é melhor

Anexo XXV

Questão 23 - Estar sendo implantado constantemente em sua divisão, trabalhos com computadores avançados e outras tecnologias eletrônicas de escritório, exigindo aprendizagem constante de sua parte.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
88,00	12,00	75,23	53,33	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	2	Crescimento, seria uma forma de	1	Chato, muito
	1	Informação: fundamental	1	Crescimento, seria uma forma de
	1	Mudanças: só se forem necessárias	1	Importante, mas muito chato
	1	Programas de computador: muito chato	1	Mudanças: só se forem necessárias
			1	Tempo para adaptação, necessário
Partic. até 20	1	Aceitável	2	Aceitável
	1	Indiferente	1	Chato, muito
	1	Tecnologia: importante acompanhar		
Partic. entre 21 e 40	4	Tecnologia: importante acompanhar	3	Aceitável
	3	Aceitável	3	Informática: obrigatória hoje
	2	Necessário, tudo bem se for	3	Tecnologia: importante acompanhar
	1	Indiferente	1	Mudanças: só se forem necessárias
Partic. entre 41 e 60	7	Tecnologia: importante acompanhar	7	Tecnologia: importante acompanhar
	5	Aceitável	3	Informática: obrigatória hoje
	4	Necessário, tudo bem se for	2	Aceitável
	2	Trabalho: fica prejudicado	2	Desafio, devemos aceitar sempre
	1	Empregabilidade: depende da informática	2	Empregabilidade: depende da informática
	1	Indiferente	1	Atualização: fundamental
			1	Difícil
			1	Inovação: fundamental
			1	Treinamento fundamental

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	9	Tecnologia: importante acompanhar	9	Desafio, devemos aceitar sempre
	6	Aceitável	7	Atualização: fundamental
	6	Necessário, tudo bem se for	6	Inovação: fundamental
	2	Empregabilidade: depende da informática	4	Avanço tecnológico: sempre bem-vindo
	2	Indiferente	1	Aprendizado, ninguém nos tira
	2	Mudança: sou contra	1	Empregabilidade: depende da informática
	1	Mudanças: só se forem necessárias	1	Necessário totalmente
	1	Programas de computador: muito chato	1	Possibilidade, gostaria dessa
	1	Trabalho: fica prejudicado		
Partic. acima de 80	7	Tecnologia: importante acompanhar	9	Atualização: fundamental
	6	Aceitável	8	Avanço tecnológico: sempre bem-vindo
	5	Trabalho: fica prejudicado	8	Inovação: fundamental
	4	Chato, muito	2	Desafio, devemos aceitar sempre
	4	Empregabilidade: depende da informática	1	Aprender algo novo, ótimo
	4	Indiferente	1	Conhecimento: buscar sempre
	2	Necessário, tudo bem se for	1	Crescimento: estimulado
			1	Futuro, conhecimento para o
			1	Necessário. tudo bem se for

Anexo XXVI

Questão 24 - Poder o terminal de computador de seu escritório ser monitorado nos escritórios de seus chefes sem seu conhecimento.				
% Mov. positivos	% Mov. negativos	% Participação mov. positivos	% Participação mov. negativos	
3,00	97,00	72,37	80,00	
Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Não participaram	1	Confiança, não haveria	3	Privacidade, falta de
	1	Indigno de um chefe	1	Informação: basta pedir
	1	Informação: não implica em invasão	1	Vigiado, ninguém trabalha sendo
	1	Ruim, inclusive para a empresa		
	1	Vigiado, ninguém trabalha sendo		
Partic. até 20	1	Constrangedor	1	Desconfiança
	1	Informação: basta pedir	1	Ética, contrário à
	1	Privacidade, falta de	1	Privacidade, falta de
Partic. entre 21 e 40	2	Constrangedor	3	Ética, contrário à
	2	Desgastante	2	Constrangedor
	1	Desprezível	1	Desconfiança
	1	Ética, contrário à	1	Espionagem: quem não deve, não teme
	1	Informação: basta pedir	1	Indiferente
	1	Privacidade, falta de	1	Privacidade, falta de
	1	Resultado do trabalho: é o que importa	1	Resultado do trabalho: é o que importa
	1	Vigiado, ninguém trabalha sendo		
Partic. entre 41 e 60	6	Privacidade, falta de	4	Desconfiança
	3	Desprezível	4	Ética, contrário à
	3	Resultado do trabalho: é o que importa	3	Indiferente
	2	Constrangedor	2	Privacidade, falta de
	2	Desgastante	1	Cargos: não há como monitorar
	2	Ética, contrário à	1	Confiança na equipe: nenhuma
	1	Indiferente	1	Confiança no chefe: nenhuma
	1	Informação: basta pedir	1	Constrangedor
			1	Criatividade: melhor sem pressões
			1	Resultado do trabalho: é o que importa

Partic. %	Principais argumentos ANTES		Principais argumentos DEPOIS	
	Quant.	Justificativa	Quant.	Justificativa
Partic. entre 61 e 80	6	Constrangedor	6	Ética, contrário à
	5	Privacidade, falta de	5	Desconfiança
	4	Desgastante	5	Privacidade, falta de
	3	Ética, contrário à	3	Resultado do trabalho: é o que importa
	3	Indiferente	2	Indiferente
	3	Informação: basta pedir	1	Confiança no chefe: nenhuma
	2	Desprezível	1	Constrangedor
	2	Inadmissível	1	Criatividade: melhor sem pressões
	1	Resultado do trabalho: é o que importa	1	Desmotivador
	1	Vigiado, ninguém trabalha sendo	1	Desprezível
Partic. acima de 80	5	Privacidade, falta de	7	Privacidade, falta de
	5	Resultado do trabalho: é o que importa	7	Resultado do trabalho: é o que importa
	4	Constrangedor	6	Ética, contrário à
	4	Ética, contrário à	4	Desconfiança
	4	Transparência de todos	2	Indiferente
	2	Inadmissível	1	Capacidade de cada um, bom para saberem a
	2	Indiferente	1	Direito da empresa: tudo bem
	2	Informação: basta pedir	1	Espionagem: quem não deve, não teme
	1	Confiança no chefe: nenhuma	1	Trabalhar sem confiança, não há como
	1	Criatividade: melhor sem pressões	1	Transparência de todos

