



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DIRETRIZES FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO DA MUDANÇA
SUSTENTÁVEL EM PEQUENA EMPRESA**

LUCIANA PUCCI SANTOS

Sob a Orientação da Professora
Ana Alice Vilas Boas

Tese submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Mestre em**
Ciências de Gestão e Estratégia em
Negócios.

Seropédica, RJ
Abril de 2006

658.406

S237d

T

Santos, Luciana Pucci, 1976-

Diretrizes fundamentais para a gestão da mudança sustentável em pequena empresa / Luciana Pucci Santos. - 2006.

99f. : il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Dissertação (mestrado)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: p.91-99.

1. Desenvolvimento organizacional - Teses. 2. Planejamento organizacional - Teses. 3. Aprendizagem organizacional - Teses. 4. Autopoiese - Teses. I. Boas, Ana Alice Vilas, 1965- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

Bibliotecário: _____ Data: ___/___/___

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

LUCIANA PUCCI SANTOS

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios,
como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em Negócios,

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17/04/2006

Ana Alice Vilas Boas, Ph.D., UFRRJ
(Orientador)

Ângela Maria Monteiro da Silva, Ph.D., UFRRJ

Luís Alfredo Vidal de Carvalho, Dr., UFRJ

Dedico este projeto de pesquisa ao meu filho, João Victor, ao meu marido Ricardo Wagner, e aos meus familiares que compreenderam a importância desta etapa em minha vida e empreenderam juntamente comigo a construção do mesmo.

Agradeço a Deus pela habilidade intelectual, a Natureza pela disponibilidade dos fenômenos, aos Homens pelo acesso as organizações, a Professora Ana Alice Vilas Boas pela orientação, ao meu companheiro Ricardo Wagner pela co-orientação, ao meu filho João Victor pela inspiração, a Brits, a Lulu, a Amorzinho e ao Fred pela convivência.

RESUMO

SANTOS, Luciana Pucci. **Diretrizes Fundamentais para a Gestão da Mudança Sustentável em Pequena Empresa.** 2006. 99f. Dissertação, (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, Estratégia Empresarial) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Seropédica, RJ.

O presente trabalho trata o tema da gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa em seus ambientes, focalizando o problema da sua incapacidade de sustentar processos de mudança. Levantou-se a suposição de que a correlação complementar entre as teorias de aprendizagem organizacional: Quinta Disciplina, Cognição de Santiago e Conexões Ocultas entre os Fenômenos embasando conceitualmente a aplicação da metodologia de Pesquisa-Ação para implantação da gestão da mudança sustentável no estudo de caso, resultaria em diretrizes a este tipo de gestão. Esta suposição tem como objetivos revisar diretrizes para a condução da gestão da mudança e adequá-los a pequena empresa e apontar uma possibilidade de aplicação dessas, por meio dos resultados obtidos na pequena empresa estudada. Neste intuito, a metodologia adotada foi a de um estudo de caso realizado através da pesquisa-ação como um método de condução de pesquisa empírica aplicada. Contudo, após as etapas de intervenção da pesquisa-ação na empresa em estudo, verificou-se mudanças consideráveis na satisfação dos colaboradores e uma nova forma de liderança sustentando a nova dinâmica organizacional, da qual foi possível aferir-se diretrizes para a condução da mudança sustentável em pequena empresa e apontar sugestões à empresa estudada e a futuros estudos.

Palavras chave: Mudança Sustentável, Autopoiese, Teorias da Cognição

ABSTRACT

SANTOS, Luciana Pucci. **Fundamental Guidelines for Management of the Sustainable Change in Small Company.** 2006. 99f. Dissertation, (Master Science in Management and Strategy in Businesses, Enterprise Strategy) – Federal Rural University of Rio de Janeiro, UFRRJ, Seropédica, RJ, Brazil.

The present work deals with the subject the management of the sustainable organizational change in small company in its environments, focusing the problem of its incapacity to support change processes. It was arisen assumption of that the complementary correlation enters the theories of organizational learning: Fifth Disciplina, Occult Cognition of Santiago and Conexões between the Phenomena basing conceptually the application of the methodology of Pesquisa-Ação for implantation of the management of the sustainable change in the case study, would result in lines of direction to this type of management. This is the assumption has as objective to revise lines of direction for the conduction of the management of the change and to adjust them it small company and to point a possibility of application of these, by means of the results gotten in the small studied company. In this intention, the adopted methodology was of a study of case carried through through the research-action as a method of conduction of applied empirical research. However, after the stages of intervention of the research-action in the company in study, verified considerable changes in the satisfaction of the collaborators and a new form of leadership supporting the new organizational dynamics, of which it was possible to survey lines of direction for the conduction of the sustainable change in small company and to point suggestions to the studied company and the future studies.

Key Words: Sustainable Change, Autopoiese, Theories of the Cognition

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – A importância Sócio-econômica das MPES	02
Tabela 2 – Variável Relacionamento Inter-perssoal da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em setembro de 2004	61
Tabela 3 – Variável Gestão da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em setembro de 2004	63
Tabela 4 – Variável Salário da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em setembro de 2004	64
Tabela 5 – Variável Relacionamento Interperssoal da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em novembro de 2005	75
Tabela 6 – Variável Gestão da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em novembro de 2005	77
Tabela 7 – Variável Salário da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em novembro de 2005	79
Tabela 8 – Evolução do Clima Organizacional da Empresa	80

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Modelo de representação organizacional	24
Gráfico 1 – Formas de financiamento utilizadas pelas MPEs	26
Figura 2 – Delineamento da Pesquisa	47
Figura 3 – Árvore da Realidade Atual	53
Figura 4 – Árvore da Realidade Futura	54
Figura 5 – Árvore da Transição	55
Figura 6 – Organograma da Empresa	60
Gráfico 2 – Evolução do Clima Organizacional da Empresa Estudada	79
Figura 7 – Eixos Teóricos da Mudança Sustentável do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa	82
Figura 8 – Dinâmica Operacional do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Especificidades ambientais da pequena empresa	25
Quadro 2 – Especificidades estruturais da pequena empresa	27
Quadro 3 – Especificidades comportamentais do dirigente da pequena empresa	29
Quadro 4 – Especificidades estratégicas da pequena empresa	31
Quadro 5 – Especificidades tecnológicas da pequena empresa	33
Quadro 6 - Eixos Teóricos da Mudança Sustentável	49
Quadro 7 - Questionário relativo às definições e políticas empresariais segundo o seu dirigente	66
Quadro 8 – Eixos Teóricos da Mudança Organizacional Sustentável	68
Quadro 9 – Árvore da Realidade Atual da Empresa Estudada	69
Quadro 10. Questionário relativo à conduta do dirigente	70
Quadro 11. Questionário relativo à conduta dos funcionários	71
Quadro 12 – Árvore da Realidade Futura da Empresa Estudada	72
Quadro 13 – Árvore de Transição da Empresa Estudada	72

LISTA DE SIGLAS

MPMEs	Micros, pequenas e médias empresas
PMEs	Pequenas e médias empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micros e pequenas empresas
TGA	Teoria Geral da Administração
DO	Desenvolvimento Organizacional
MBO	Gerenciamento por Objetivo
TQM	Gerenciamento de Qualidade Total
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
SPT	Coletor de Dados
ERP	Sistema de Gestão Integrada

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	01
1.1	Importância do Tema e Justificativa	01
1.2	Objetivos e Hipótese	03
1.2.1	Objetivo Geral	03
1.2.2	Objetivos Específicos	04
1.2.3	Hipótese da Pesquisa	04
1.3	Organização da Dissertação	05
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	06
2.1	Administração Moderna	06
2.1.1	Evolução Histórica	06
2.2	Gestão da Mudança Organizacional	08
2.2.1	O Paradoxo na Mudança	14
2.2.2	Mudança Fundamental	14
2.2.3	A Sustentação da Mudança	15
2.2.4	A Liderança na Mudança Significativa	17
2.2.5	Mudança Profunda e a Liderança	18
2.2.6	Uma Visão Nova de Liderança	19
2.2.7	Mudança e Capacidade de Aprendizagem	20
2.2.8	Atividades dos Líderes em Organizações	21
2.3	A Pequena Empresa	23
2.3.1	Especificidades da pequena empresa	24
2.3.2	Dimensão ambiental	25
2.3.2.1	Especificidades ambientais da pequena empresa	25
2.3.3	Dimensão organizacional: componente estrutura	26
2.3.3.1	Especificidades estruturais da pequena empresa	28
2.3.4	Dimensão organizacional: componente comportamento	28
2.3.4.1	Especificidades comportamentais do dirigente da empresa	29
2.3.5	Dimensão organizacional: componente estratégia	31
2.3.5.1	Especificidades estratégicas da pequena empresa	32
2.3.6	Dimensão organizacional: componente tecnologia	32
2.3.6.1	Especificidades tecnológicas da pequena empresa	33
3.	METODOLOGIA	36
3.1.	Tipologia da Pesquisa	36
3.1.1	Pesquisa Empírica e Pesquisa-Ação	38
3.1.2	Pesquisa -Ação e Estudo de Caso	40
3.1.3	Pesquisa-Ação: Características	41
3.1.4	Pesquisa-Ação: Fases	44
3.1.5	Pesquisa-Ação e a Construção de Conhecimento	45
3.2	Pressupostos Básicos na Pesquisa-Ação	45
3.2.1	Estratégias de Linguagem	46
3.2.1.1	Operadores argumentativos	46
3.2.1.2	Interação face a face	46
3.2.2	Outros Aspectos Relevantes na Condução da Pesquisa	46
3.3.	População e Amostra	47

3.4.	O Delineamento da Pesquisa	47
3.5	A Intervenção	48
3.5.1	Fase Exploratória.....	49
3.5.1.1	Eixos Teóricos da Mudança Sustentável.....	49
3.5.2	Princípios de Coleta de Dados.....	50
3.5.2.1	Utilização de múltiplas fontes de evidência.....	50
3.5.2.2	Manutenção de uma cadeia de evidências.....	50
3.5.2.3	Fontes de Coleta de Dados.....	50
3.5.2.3.1	Análise documental.....	50
3.5.2.3.2	Questionários.....	50
3.5.2.3.3	Entrevistas.....	51
3.5.2.3.4	Observação direta.....	51
3.5.2.3.5	Observação participante.....	51
3.5.1.2	Diagnóstico da Empresa.....	51
3.5.1.2.1	Diagnóstico Interno.....	52
3.5.1.2.2	Diagnóstico Externo.....	52
3.5.1.2.3	Comportamento da Empresa.....	52
3.5.2	Fase de Pesquisa Aprofundada.....	52
3.5.2.1	Reuniões Técnicas.....	53
3.5.2.2	Árvore da Realidade Atual.....	53
3.5.2.3	Aplicação de Questionários para Coleta de Informações.....	53
3.5.2.4	Busca Participativa de Soluções a Problemas.....	54
3.5.2.4.1	Árvore da Realidade Futura.....	54
3.5.2.4.2	Árvore de Transição.....	54
3.5.3	Fase de Ação.....	55
3.5.3.1	Ações de Mudança.....	55
3.5.3.2	Motivação dos Colaboradores.....	55
3.5.4	Fase de Avaliação.....	55
3.5.4.1	Avaliação das Ações.....	56
3.5.4.2	Avaliação do Clima Organizacional.....	56
3.6	Considerações Finais	57
3.7	Limitações da Pesquisa	57
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
4.1	A Intervenção na Gestão da Empresa Estudada	58
4.2	Diagnóstico da Empresa – Fase Exploratória	59
4.2.1	Diagnóstico Interno.....	59
4.2.1.1	Histórico e Perfil da Empresa.....	60
4.2.1.2	Particularidades da Empresa.....	60
4.2.1.2.2	Dimensão organizacional: componente estrutura.....	60
4.2.1.2.3	Dimensão organizacional: componente comportamento.....	61
4.2.1.2.4	Dimensão organizacional: componente estratégia.....	65
4.2.1.2.5	Dimensão organizacional: componente tecnologia.....	67
4.2.2	Diagnóstico Externo.....	67
4.2.3	Comprometimento da Empresa.....	67
4.2.4	Contribuição da Fase Exploratória as Diretrizes.....	68
4.3	Fase de Pesquisa Aprofundada	69
4.3.1	Reuniões Técnicas.....	69
4.3.2	Aplicação de Questionários para Coleta de Informações.....	69
4.3.3	Busca Participativa de Soluções a Problemas.....	71

4.3.4	Contribuição da Fase de Pesquisa Aprofundada as Diretrizes.....	73
4.4	Fase de Ação.....	73
4.4.1	Ações de Mudança.....	73
4.4.2	Motivação dos Colaboradores.....	74
4.4.3	Contribuição da Fase de Ação as Diretrizes.....	74
4.5	Fase de Avaliação.....	74
4.5.1	Avaliação das Ações.....	74
4.5.2	Avaliação do Clima Organizacional.....	74
4.5.3	Contribuição da Fase de Avaliação as Diretrizes.....	80
5.	MODELO DE INTERVENÇÃO E DIRETRIZES.....	82
6.	CONCLUSÃO.....	85
6.1	Sugestões para a Empresa.....	87
6.2	Sugestões para Futuros Estudos.....	89
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
	ANEXOS.....	01
A	- Questionário de Clima Organizacional.....	02
B	- Questionário sobre Conduta dos Membros na Organização.....	13
C	- Questionário sobre Definições Estratégicas da Empresa.....	18
D	- Testes de Identificação de Valores.....	20

1. INTRODUÇÃO

1.1 Importância do Tema e Justificativa

A partir da segunda metade do século XX a evolução no tratamento da informação vem ocorrendo em diversas áreas, destacando-se entre elas, as de comunicação e de processamento de informações. A conjunção dessas duas áreas está revolucionando a sociedade atual e abrindo fronteiras com novas formas de comunicação, cujas redes de computadores atuam como uma das fontes propulsoras de uma nova ordem geopolítica (globalização), tecnológica (computação em rede aberta e centrada no usuário) e organizacional (mercado dinâmico, aberto e competitivo) (CAPRA 2002).

Essa nova ordem está mudando a maneira como os negócios funcionam, o modo de trabalho das pessoas e, também, está reformulando as expectativas, necessidades, e oportunidades educacionais, principalmente de aprendizado. Com isso, um novo paradigma de competitividade está surgindo e trazendo consigo novos desafios relacionados com o negócio, com as relações de trabalho e com os recursos humanos.

Baseado nesSes desafios surge à necessidade de melhorar a efetividade do capital humano das empresas, ou seja, propiciar uma melhor capacitação e desenvolvimento contínuo de pessoas, o que provoca um aumento de demanda por novos conhecimentos, competências e habilidades, uma vez que o conhecimento cada vez mais se transforma em um produto de rápida obsolescência, impondo a necessidade de um aprendizado constante. Tapscott (1996) destaca em seu modelo de mudança de paradigma, provocado pelas novas tecnologias de informação emergentes, a grande importância do aprendizado e capacitação contínua dos trabalhadores. Lévy (1996) confirma essa visão dizendo que pela primeira vez na história da humanidade, as competências adquiridas no início da carreira estarão obsoletas no decorrer da atividade profissional.

Essa rápida obsolescência do conhecimento deve-se, em grande parte, a velocidade com que estão surgindo novos produtos, devido à diminuição dos ciclos de produção e do período de vida destes, o que faz com que as informações recebidas e treinamentos realizados tornem-se rapidamente desatualizados. Isso está levando as organizações a realizarem diversas mudanças culturais e estruturais para tornarem-se competitivas nesse mercado cada vez mais dinâmico. Entre essas mudanças encontra-se o comprometimento direto, por parte das organizações, com a educação e com o desenvolvimento de seus colaboradores, neste trabalho como um novo paradigma da administração das organizações.

Esse novo paradigma, por sua vez, tem sido discutido, juntamente com o tema: natureza das organizações humanas, nas esferas empresariais e administrativas, numa reação ao sentimento generalizado de que as empresas de hoje em dia precisam passar por uma transformação fundamental.

Capra (2002) afirma que a mudança nas organizações tornou-se um dos temas predominantes dos livros de administração porque os grandes executivos vivem sobre enorme tensão. Trabalham mais do que jamais trabalharam antes; muitos se queixam de não dar tempo para se dedicar aos seus relacionamentos pessoais e reclamam da pouca satisfação que têm na vida, apesar da crescente prosperidade material. Suas empresas podem até parecer poderosas quando vistas de fora, mas eles mesmos se sentem “empurrados” para cá e para lá pelas forças globais de mercado e acham-se inseguros em face de turbulências que não conseguem prever e nem mesmo compreender plenamente.

As micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) também se acham inseguras mediante os turbulentos acontecimentos mercadológicos. Programas de apoio às mesmas são considerados como estratégicos para o desenvolvimento econômico, não apenas nos países em desenvolvimento. No Brasil, as PMEs representavam por volta de 4 milhões de

estabelecimentos, em 1995, gerando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e ocupando 30 milhões de empregados (50% da população ativa) (SEBRAE, 1995).

Outros estudos realizados por instituições como o SEBRAE e IBGE, têm mostrado a representatividade das micro-empresas (MPEs) e sua importância sócio-econômica (Tabela 1), hoje amplamente divulgada na mídia.

Tabela 1 – Importância sócio-econômica das MPEs

Representatividade das MPEs	Porcentagem
Empregos com carteira assinada	50
Empregos informais	100
Participação no PIB	25
Participação nas exportações	2

Fonte: Ramiro e Loturco (2002, p.129)

Em 1979, um estudo realizado pelo Banco do Brasil¹ (1979, apud GIMENEZ, 1988, p.27 ; PINHEIRO, 1996, p. 32) ressaltou a importância das MPEs, conforme descrito abaixo:

- Atendimento das necessidades de consumo da população de baixa renda;
- Atuação fomentadora do processo de desenvolvimento das áreas periféricas; Fixação de renda em áreas pouco desenvolvidas, contribuindo com distribuição de riqueza e atenuando os desequilíbrios regionais;
- Função complementar a grande empresa;
- Instrumento de políticas de desconcentração espacial das atividades econômicas;
- Maior capacidade de absorção de mão-de-obra.

A empresa de pequeno porte possibilita uma maior absorção de mão-de-obra, até não qualificada, forma mão-de-obra, complementa as atividades da grande empresa e permite a desconcentração espacial das atividades econômicas, distribuindo melhor a renda e ampliando a classe média (MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; PINHEIRO, 1996).

Apesar do reconhecimento da importância sócio-econômica da pequena empresa, por um lado, pouco se faz, aqui, no Brasil, para incluir essa categoria de empresas na política econômica governamental e o número de estudos desenvolvidos pelas instituições de ensino e de pesquisas para o entendimento das especificidades dessas empresas que muito contribuem com a sociedade brasileira é extremamente pequeno.

De outro lado, atualmente, o ambiente econômico da maioria das empresas muda com incrível rapidez. Os mercados estão sendo velozmente des-regulamentados, e as incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas. Mudanças ultrapassam a capacidade de compreensão das pessoas e assoberbam tanto os indivíduos quanto as próprias organizações. Em decorrência disso, há um sentimento profundo e difuso entre os gerentes, administradores e empresários de que, por mais que trabalhem, não conseguem ter controle. A causa profunda dessa “doença” que acomete os executivos de negócios segundo Capra (2002), parece ser a enorme complexidade que se tornou uma das características predominantes da sociedade industrial de hoje. No começo deste novo milênio, se está rodeado de sistemas altamente complexos que cada vez mais “tomam conta” de quase todos os aspectos da vida humana.

¹BANCO DO BRASIL S/A. Diretoria de Planejamento, Coordenadoria de Análise Sócio Econômica (COESE). Micros, pequenas e médias empresas: uma abordagem analítica das suas dificuldades e das possíveis medidas para solucioná-las nas áreas gerenciais, de produção, de mercado, fiscal e financeira. Brasília, 1979.

Trata-se de complexidades que os humanos seriam incapazes de imaginar a meros cinquenta anos, sistemas globais de comércio e troca de informações, uma comunicação global instantânea através de redes eletrônicas cada vez mais sofisticadas, empresas multinacionais gigantescas, fábricas automatizadas, etc.

A admiração sentida pelos humanos por essas maravilhas de tecnologias industrial e eletrônica é “maculada” por uma sensação de inquietude, senão de franco mal-estar. Muito embora esses sistemas complexos continuem a ser “louvado” por sua crescente sofisticação, admite-se cada vez mais que eles trouxeram em seu bojo um ambiente empresarial e organizativo quase irreconhecível do ponto de vista da teoria e da prática tradicionais da administração (CAPRA 2002).

Assim, as recentes e exaustivas discussões sobre a mudança empresarial se justificam. Porém, apesar dessas discussões e de alguns rumores acerca de uma ou outra empresa que foi transformada com êxito, os resultados globais têm sido extremamente fracos. Capra (2002) menciona que em pesquisas mais recentes, os diretores e executivos têm relatado com frequência que seus esforços de mudança empresarial não têm produzido os resultados esperados. De acordo com autor citado: “em vez de passar a administrar organizações novas, eles se vêm às voltas com a administração dos efeitos nocivos dos seus planos”(p. 111).

Dois estudos independentes publicados por Paul Strelbel (1992), realizados no início dos anos 90 pela Arthur D. Little e outro pela McKinsey&Co, constataram que, de centenas de programas corporativos de Gestão da Qualidade Total estudados, cerca de dois terços “acabam sendo suspensos porque deixam de produzir os resultados esperados”. Diversos artigos, incluindo alguns dos fundadores desse sistema, apontaram para um índice de fracasso da reengenharia em cerca de 70 % (KOTTER, 1996). Neste trabalho, Kotter mostra um estudo da Harvard University que, de cem esforços de “transformação empresarial” conduzidos pela alta administração, mais da metade não sobreviveu às fases iniciais. Enquanto algumas empresas foram muito bem-sucedidas, a vasta maioria ficou entre os dois extremos, com uma distinta tendência ao fracasso.

Nesse sentido, são esclarecedoras as afirmações de Vilas Boas et al (2003) que colocam como principais obstáculos ao desenvolvimento e a manutenção da participação efetiva são, entre outros, a própria estrutura organizacional, problemas pessoais, fatores políticos, influências externas, estilo educacional e problemas culturais.

Contudo, as empresas não demonstram sucesso no seu histórico a respeito da sustentação de mudanças significativas. E há pouca evidência de que instituições educacionais, assistenciais à saúde, governamentais e sem fins lucrativos apresentem melhores resultados.

Esta, portanto, é a questão problema desta pesquisa, ou seja, a da incapacidade nas empresas de promoverem processos de mudança organizacional sustentável como estratégia competitiva no ambiente turbulento em que atuam. E para melhor trabalhar esta problemática os esforços desta pesquisa se concentraram em um tipo específico de negócios, o de micro-empresas.

Dessa forma, a essência deste trabalho está no seguinte questionamento:

Quais são as diretrizes para gestão da mudança organizacional que permitirão desenvolver processos de mudança sustentáveis em pequenas empresas, considerando suas especificidades de gestão?

1.2. Objetivos e Hipótese da Pesquisa

1.2.1. Objetivo geral

Nesta dissertação o objetivo geral consiste em revisar diretrizes para a condução da gestão da mudança e adequá-las a pequena empresa através da correlação harmônica e

sustentável entre as Teorias da Cognição de Santiago escrita por Humberto Maturana e Francisco Varela, a Quinta Disciplina de Peter Senge e as Conexões Ocultas entre os Fenômenos descritos por Fritjof Capra por meio do estudo de caso de uma micro-empresa.

Neste sentido vem este trabalho pesquisar e apontar aspectos fundamentais à implementação da mudança sustentável em micro-empresa com o propósito de esclarecer alguns pontos-chave para a construção de novos tipos organizacionais como parte de um processo comum de geração de conhecimento que os leve gradualmente a implementação da mudança sustentada como estratégia de manutenção do micro-empreendimento competitivo em seu turbulento mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

Nesta dissertação os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Revisar os fatores estimulantes e inibidores da mudança significativa na pequena empresa em estudo.
- b) Contextualizar os desafios para a sustentação da mudança organizacional do estudo de caso.
- c) Aplicar no micro-empreendimento pesquisado as diretrizes de manutenção da mudança organizacional obtida na correlação do referencial teórico estudado.
- d) Analisar os resultados da aplicação destas diretrizes de sustentação da mudança organizacional no caso analisado.

1.2.3 Suposição da Pesquisa

Esta pesquisa tem como suposição a correlação complementar entre as teorias de aprendizagem organizacional: Quinta Disciplina, Cognição de Santiago e Conexões Ocultas entre os Fenômenos embasarão conceitualmente a aplicação da metodologia de Pesquisa-Ação para implantação da gestão da mudança organizacional sustentável na pequena empresa estudada, resultando em diretrizes a este tipo de gestão.

Pois, segundo Westbrook (1995), o mais importante na pesquisa-ação não é encontrar uma solução ótima, como em outros métodos, e sim, conseguir o compromisso com a mudança a ser feita, para depois relatar a participação da teoria e também a resistência a aplicação de determinada técnica. Além disso, é relatado pelo autor, que existe uma meta bem maior que o resultado que se deseja alcançar: a geração e estruturação do conhecimento.

De um lado, é muito provável que a concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não-lineares complexas, forneça novas idéias sobre a natureza da complexidade das relações de trabalho e ajude assim a lidar com as complicações do ambiente empresarial de hoje em dia. Esta concepção tornou-se possível mediante a correlação harmônica e sustentável das Teorias da Cognição de Santiago, com a Quinta Disciplina e com as Conexões Ocultas entre os Fenômenos como teorias de aprendizagem organizacional.

Segundo essas teorias, gerar-se, antes de qualquer coisa, a compreensão dos processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos e munidos dessa compreensão prévia se poderá começar a projetar os processos de mudança organizativa, e a criar ou aperfeiçoar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida em bases ecologicamente sustentáveis. E desse modo, voltar-se para a sustentação e manutenção das mudanças em empresas de pequeno porte.

Nestas tanto quanto na maioria das iniciativas de mudança em grandes empresas há fracasso, conforme pesquisas na década de 90 e nos resultados das pesquisas Senge et al (2000). Estas apontam que suas principais causas estão na forma mais básica de pensar. Não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas administrativos, a não ser que também se mude o pensamento que as produz. Se este não mudar, qualquer nova contribuição para a administração da mudança organizacional acabará por produzir os mesmos tipos de ação

fundamentalmente improdutivos. Isso requer que se pense a respeito da sustentação de mudanças de forma mais biológica e menos mecanicista. Requer um verdadeiro espírito de investigação, uma genuína curiosidade sobre as forças restritivas. Requer que se veja como uma mudança invariavelmente começa localmente, pequena, e como ela cresce ao longo do tempo. E requer que se reconheça a gama diversificada de pessoas que desempenham papéis-chave na implementação e sustentação da mudança, pessoas que são líderes.

Este processo tem como premissa fundamental, o reconhecimento por parte dos líderes, de que o processo mental das pessoas pode ser estimulado através dos estudos dos sistemas vivos e seus processos cognitivos, expandindo sua habilidade perceptiva do concreto ao abstrato, estimulando a criatividade e desencadeando os processos efetivos de mudança organizacional.

Acrescido pelas novas abordagens da aprendizagem organizacional que tratam em seu sentido mais amplo, de uma teia de relações entre a consciência coletiva empresarial, em linguagem dos negócios, seus funcionários, colaboradores, parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes, intermediários, órgãos governamentais e toda a comunidade envolvida, em seus diversos níveis hierárquicos e a consciência de cada indivíduo.

Os procedimentos adotados estão baseados, de um lado, em uma nova leitura do ambiente em que se trabalha, sendo esta a principal ferramenta para a percepção cotidiana real. Uma leitura silenciosa, sem palavras, mas com relações entre o que se pensa, como se faz, com quem se convive, entre a organização e as pessoas, através dos conceitos emitidos pelos teóricos da administração moderna.

De outro, nas reestruturações que devem ser feitas na maioria das atividades dentro das organizações, principalmente nas de porte pequeno, as obrigando a se ajustarem à nova realidade, descobrindo novos caminhos.

Acrescido da possibilidade de construção de novos valores organizacionais refletidos nas estruturas formal e informal, a partir do pressuposto de que as teorias e as práticas de administração da mudança organizacional (tradicionalmente centradas na imposição e no controle) já não são suficientes para flexibilização das organizações, frente aos seus turbulentos mercados.

1.3. Organização da Dissertação

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos. O primeiro, a introdução, tem por objetivo apresentar uma visão geral deste trabalho, a importância e a justificativa do tema, além dos objetivos e hipótese desta pesquisa.

No segundo capítulo, o referencial teórico, se expõe uma breve evolução das teorias da administração moderna e os estudos teóricos de gestão da mudança organizacional e de pequena empresa.

O capítulo três expõe de modo aprofundado a metodologia adotada e as limitações desta pesquisa.

O capítulo quatro, resultados e discussão, sintetizam as principais avaliações referentes ao perfil da empresa estudada, detalha e analisa as etapas de intervenção na gestão desta organização e apresenta o modelo de condução da mudança em micro-empresa que compila as diretrizes aplicadas no estudo de caso.

No quinto capítulo, modelo de intervenção e diretrizes, apresenta o Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável, bem as Diretrizes Fundamentais para Gestão da Mudança Organizacional em Pequena Empresa.

No sexto capítulo, conclusão e recomendações, o estudo aponta as considerações finais bem como as sugestões à empresa estudada e aos futuros estudos. Além das referências bibliográficas, onde se colocam as fontes teóricas que embasaram esta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A matriz teórica está fundamentada nos conceitos de organização sistêmica de concepção das Teorias da Cognição de Santiago escrita por Humberto Maturana e Francisco Varela (1980), da Quinta Disciplina de Peter Senge (1998) e das Conexões Ocultas entre os Fenômenos descritos por Fritjof Capra (2002).

2.1 Administração Moderna

2.1.1 Evolução histórica

O principal meio de acesso a ciência administrativa é através da Teoria Geral da Administração, que resultou de uma imensa produção de livros sobre Administração. A Teoria Geral da Administração (TGA) corresponde a um compêndio das várias visões da gestão empresarial que surgiram a partir da Revolução Industrial (RAYMUNDO, 1992). Esse autor afirma que uma das primeiras abordagens de administração é a abordagem clássica, que inclui a Administração Científica idealizada pelo engenheiro Taylor (1856-1915). Para Taylor, tudo era uma questão de tornar perfeita a execução de cada tarefa. As condições para isso incluíam desde a absoluta separação das fases de planejamento, concepção e direção das tarefas de execução até o emprego de um determinado tipo específico de operário (RAYMUNDO 1992).

Na obra desse mesmo autor, Henry Fayol foi outro engenheiro que se inscreveu como expoente da abordagem clássica da Administração. Fayol passou a conceber a gestão da empresa a partir de determinadas funções básicas: técnicas; comerciais; financeiras; de segurança; contábeis e administrativas. A teoria de Fayol, representou um avanço em relação à teoria de Taylor, pela sua tentativa de pensar a empresa como um todo, ao contrário da ênfase na tarefa, típica do taylorismo. A teoria clássica acrescenta um novo elemento a TGA: a estrutura da empresa, o que representou uma ampliação dos horizontes até então estabelecidos.

No entanto, a empresa ainda era vista sob extremo racionalismo. Ninguém até aí havia pensado que a empresa é constituída também por gente. A hegemonia da mentalidade taylorista suscitou entre os trabalhadores uma insatisfação crescente com as condições desumanas de trabalho. Devido a esse descontentamento, um grupo de pesquisadores, em 1927, passou a investigar numa empresa as condições ambientais que otimizassem a produtividade. A pesquisa ficou conhecida como Experiência de Hawthorne (MAYO, 1927). Descobriu-se que qualquer variação ambiental aumentava a produtividade.

Para Raymundo (1992), apesar da experiência ter deixado mais perguntas que respostas, ela serviu para mostrar que as relações humanas no trabalho eram essenciais para a Administração. Assim, deu-se o surgimento da Escola das Relações Humanas, que se caracterizou por enfatizar a adaptação do homem à organização e vice-versa.

Esta corrente de pensamento ficou conhecida como Escola Neoclássica. Esta proposta consistia em espanar a poeira da abordagem clássica, tornando-a compatível com uma nova realidade social, já marcada por uma acirrada concorrência entre as empresas. A teoria neoclássica propõe a valorização do administrador, idealmente um elemento eclético capaz de catalisar fundamentos de outras teorias e visualizar com clareza, na sua ação, as dimensões da eficiência e da eficácia. A eficiência é definida como a capacidade da realização de uma tarefa, porém sob o questionamento da importância da realização desta tarefa.

Esta escola tem como ponto de partida e de chegada, a *eficácia*. O que importa é o que se quer atingir, o resultado esperado. A maneira como se processará essa operação não é enfatizada. Mais importante do que fazer as coisas corretamente é realizar as coisas essenciais

ao cumprimento dos *objetivos*. A ênfase na estrutura da teoria clássica e o espírito paternalista da Escola de Relações Humanas deixam de ser fins em si mesmos para se constituírem em fatores de uma dimensão maior: consecução dos objetivos traçados (RAYMUNDO, 1992).

O planejamento estratégico, segundo este autor, é outro item muito importante dentro de uma empresa. O planejador estratégico é capaz de moderar a sua obsessão pelo lucro do trimestre e gastar parte do seu tempo imerso num processo de como se antecipar às tendências sociais e fazer as coisas acontecerem sob a menor incerteza possível. Num primeiro plano define a *missão* da empresa; depois estabelece os *objetivos*, que são programas de trabalho para indicar o que será feito, quando e onde e por fim as *metas*, com a quantificação da produção planejada e do lucro esperado.

Raymundo (1992) afirma que nos anos 40 foi desenvolvida a teoria da burocracia dentro da administração. O arcabouço teórico constituído até então era insuficiente para fazer planejamentos, em face de todas as dificuldades encontradas na gestão empresarial. A gerência científica de Taylor reduzia tudo a uma questão de realizar as tarefas de maneira ótima. A abordagem humanística só tinha olhos para o aperfeiçoamento das relações sociais no trabalho, em prejuízo de todos os demais aspectos.

Max Weber (1864-1920), partindo da premissa de que o traço mais relevante da sociedade ocidental, no século XX, era o agrupamento social em organizações, procurou fazer um mapeamento de como se estabelece o poder nessas entidades, (RAYMUNDO, 1992). Construiu um modelo ideal, no qual as organizações são caracterizadas por cargos formalmente definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidade delimitadas, seleção de pessoal à base de qualificações técnicas ou profissionais, normas e regulamentos para os atos oficiais, possibilidade de carreira e segurança no cargo. Assim, Weber cunhou a expressão *burocracia* para representar esse tipo ideal de organização, porém ao fazê-lo, não estava pensando se o fenômeno burocrático era eficiente ou não, simplesmente estava tentando traçar o seu perfil.

Entre as críticas que se fizeram à Escola de Relações Humanas, uma era a de que o seu caráter predominantemente prescritivo tirava-lhe o *status* de uma ciência social substanciada por um rigor experimental aceitável. Vários psicólogos, dentre os quais pode-se citar Maslow (1937), Lewin (1940), Herzberg (1952), McGregor (1957), desenvolveram diferentes abordagens para explicar o comportamento humano no trabalho. Dessa forma teve origem a Escola Behaviorista.

Por volta de 1960, segundo Raymundo (1992), a escola behaviorista já havia dado novos contornos à Teoria das Relações Humanas, mostrando que era possível, por meio de experimentos científicos na área da psicologia organizacional, mapear as relações sociais dentro de um grupo de indivíduos. De posse desse instrumental teórico, mais uma vez a Administração oscila entre a investigação realista e o receituário idealista.

Surge, então para o autor, o movimento do Desenvolvimento Organizacional, ou *DO*, com a idéia de intervir na organização, em busca de uma melhoria no rendimento do trabalho grupal associado com a perspectiva de uma elevação do nível de qualidade de vida nesse ambiente.

Na abordagem sistêmica da organização, a empresa é como um organismo vivo, cuja inércia o impele para o desaparecimento e a morte. Mesmo na sua fase ascendente suas energias, idealmente, são despendidas para garantir-lhe sobrevivência. Consequentemente, a idéia de intervenção na organização trazida pelo *DO* acabou associada a uma tentativa de desvendar a crise permanente que acompanha as empresas desde o seu surgimento. A *DO* se encaixa na empresa que apresenta um cenário carente de mudanças, incapaz de se auto-diagnosticar e formular um programa de renovação, abre suas portas a um agente de mudanças (consultor), que atue como um "facilitador" das mudanças necessárias (RAYMUNDO, 1992).

Segundo esse autor, em 1956, um biólogo alemão chamado Ludwig von Bertalanffy publicou um livro com o nome de *Teoria Geral dos Sistemas*. Pretendia mostrar que um determinado modelo de funcionamento dos sistemas poderia ser aplicado universalmente às ciências em geral, da física às ciências humanas. Essa teoria logo estendeu suas influências para as diversas áreas do conhecimento, até mesmo para a Administração.

Apesar da multidisciplinaridade inerente à ação da empresa, ela era vista até então como um sistema fechado, com as atenções da gerência voltando-se para ela mesma. Com a teoria geral dos sistemas, percebe-se que a empresa é um sistema aberto, que faz parte de um ambiente mutável, constituído de outros sistemas, e que ela, a empresa, constitui-se de subsistemas.

O matemático Norbert Wiener (1894-1963) foi quem formulou o conceito daquilo que seria a principal ferramenta da visão holística das ciências: a cibernética (1948). Seu propósito é à busca das propriedades globais de um sistema, resultantes do fato de tratar-se de um conjunto estruturado que ultrapassa a simples soma de suas partes (sinergia). Um sistema mantém-se em funcionamento enquanto é capaz de processar entradas, produzindo saídas. Para isso, deve ser capaz de utilizar os resultados de seu próprio desempenho como informação auto-reguladora, ajustando a si mesmo como parte do processo em andamento.

Essa capacidade, ou habilidade, foi chamada por Wiener, de “feedback” ou retroalimentação, e cedo seu uso foi disseminado em várias áreas de atividade. Uma idéia que intrigava Wiener eram as semelhanças na maneira como funciona tanto um animal quanto uma máquina auto-regulável. Ambos, vistos como um sistema, precisam de *entradas*, processam essas entradas, transformando-as em *saídas* como produtos. Nesse processo, auto-regulam suas partes quando uma disfunção começa a surgir. Essa capacidade de perceber uma disfunção e eliminá-la, para a cibernética, é a *informação* (RAYMUNDO, 1992).

Verifica-se nas teorias administrativas, desde as propostas apresentadas por Taylor, uma evolução para modelos mais elaborados, para uma busca de conceitos que contemplem a organização em toda a sua complexidade. A teoria dos sistemas, trazendo em seu interior a cibernética, representa um passo decisivo nesse sentido. A caminhada não parou por aí. A partir dos primeiros anos da década de 50 começaram a surgir estudos que resultaram em várias teorias, destacando-se entre essas a teoria da contingência, que pretende contemplar todas as bandeiras que surgiram desde o taylorismo e dar uma conformação ao estilo administrativo em função de cada realidade específica. Esse objetivo também é colocado por Capra (2002) que a partir da Teoria da Cognição de Santiago, discute a natureza das organizações humanas a partir da concepção dessas como sistemas vivos, constituindo atualmente, o estado da arte na administração organizacional.

2.2 Gestão da Mudança Organizacional

O objetivo primordial desta revisão bibliográfica é o de focar a aprendizagem organizacional (no original, “Learning Organization”), como conceito aglutinador dos princípios da Administração da Mudança, além de representativo de uma nova e revolucionária abordagem organizacional.

Para Fritz (1997, p:10), só existem duas possibilidades para o futuro das organizações “Tanto podem ser modificadas e melhoradas ou são da forma que são e qualquer tentativa de mudança não irá funcionar”. Embora pareça uma afirmação um tanto extremo, seu fundamento parece residir no fato de que, na prática, grandes mudanças já implementadas demonstraram que nem sempre funcionam, como é o caso, por exemplo, do gerenciamento por objetivo (MBO) e, mais recentemente, do gerenciamento de qualidade total (TQM). Para que essas tentativas de mudanças tenham efetividade, é necessário que todo o corpo funcional da empresa esteja preparado para a mudança, receptivo à mesma e, mais do que isso,

interessado em que se concretize. Caso contrário, mudanças em larga escala em nível de organização raramente são bem-sucedidas em longo prazo.

Tudo isso tem a ver, portanto, com o conhecimento e o aprendizado do ser humano. De acordo com Mariotti (1999, p: 23), existem estudos que mostram que o conhecimento humano vem evoluindo através dos tempos, em proporção inversa ao tempo da evolução. Ou seja, “se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo”.

As empresas serão cada vez mais o local onde acontecerá a maior parte do ensino e do aprendizado, sendo esta, uma tendência considerada inevitável e irreversível (MARIOTTI, 1999). Esclarece este autor, ao falar em ensino e aprendizado, que tal não se refere apenas ao treinamento e desenvolvimento como conhecidos tradicionalmente, mas, sim à educação organizacional continuada, um processo muito mais abrangente.

Se for considerado que o ser humano passa a maior parte do seu tempo útil (em vigília) dentro do seu ambiente de trabalho – seja próprio ou como empregado – não parece difícil entender a assertiva de Mariotti (1999) de que as organizações, neste sentido, vêm preparando-se para dois aspectos considerados fundamentais e em visível crescimento: a) a implementação de programas de exercício físico no local de trabalho, e b) a aprendizagem continuada dos seus colaboradores. No que concerne a esse segundo aspecto, Donadio (1997) corrobora as palavras de Mariotti, afirmando que, como questão fundamental das empresas, está a de desenvolver ao máximo o seu capital intelectual para que possa ser usado de forma a entregar aos seus clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno ao investimento de seus acionistas e criar condições de realização pessoal dos seus empregados.

O mesmo autor considera o desafio do desenvolvimento do capital intelectual como superior às técnicas administrativas usuais, ou seja, que transcendem essas técnicas para localizar-se no âmbito mais complexo da tecnologia da educação. Explica, ainda, que, contrário ao que se pensa ou se apregoa, a idéia do aprendizado organizacional é bem antiga: antes que os japoneses tivessem pensado nisso, ou os americanos tivessem escrito livros ensinando como fazer, Vygotsky (1920), já traçava os caminhos para a construção de espaços de aprendizado onde os profissionais adquirem informações, habilidades, atitudes, valores a partir do seu contato com a realidade, o meio ambiente e outras pessoas.

Para se alcançar este desenvolvimento, Donadio (1997, p: 42-43) considera fundamental dois pontos: a) aproveitar ao máximo o conhecimento que cada empregado já tem em sua formação, e b) fazer com que mais pessoas desenvolvam conhecimentos úteis para o trabalho. Complementarmente, este autor identifica cinco processos básicos que “devem ser acionados ao mesmo tempo e em toda empresa”. Esses processos são:

- Criar oportunidades para que todos possam compartilhar com todos os conhecimentos que possuem;
- Dar oportunidade para que o conhecimento latente em cada pessoa possa ser explicitado;
- Agrupar os mais talentosos em projetos nos quais os seus conhecimentos sejam mais críticos;
- Fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais; e
- Estabelecer uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa.

Levados a termo prático, esses processos nem sempre podem ser implementados como se deseja, em decorrência de circunstâncias e características dos sistemas organizacionais tradicionais. Em outras palavras – e como já se teve oportunidade de expressar –, o

comprometimento de cada um e de todos os empregados é fundamental para que se proceda, com sucesso, à instalação de uma filosofia do aprendizado organizacional. Basta, apenas, que um indivíduo, ocupando um cargo executivo, não esteja “focado” nessa filosofia, para que se defronte com uma iminente derrota dos seus planos (DONADIO, 1997).

A fim de que se evite essa falha, todo e qualquer processo de mudança organizacional deve necessariamente passar pelo enfoque das organizações humanas como sistemas vivos, sendo uma estrutura harmônica, com seus elementos interdependentes e inter-relacionados entre si e com o todo (FRITZ, 1997). Exposto de outra forma, o mesmo autor afirma que, para um relacionamento ser estruturado, “os elementos têm de ser conectados, e a conexão tem de afetar cada um dos elementos a que estão conectados” (p: 22-23). Em se tratando de mudanças organizacionais, os elementos a que este autor se refere, são as pessoas que trabalham na empresa, a mudança é a estruturação do relacionamento e a conexão é a inter-relação que se estabelece entre aqueles elementos – ou pessoas. Assim, qualquer plano de reorganização empresarial terá o necessário e obrigatório comprometimento de cada um e de todos os componentes do quadro laboral, desde seus níveis mais elevados até o chamado chão de fábrica.

Tratando-se de aprendizagem organizacional adotou-se como fundamento o modelo da Quinta Disciplina desenvolvido por Senge et al (1998). Segundo as próprias palavras do autor (p: 17): “a idéia nasceu numa manhã de outono de 1987. Durante minha meditação, naquela manhã, de repente me conscientizei de que a organização que aprende provavelmente se tornaria uma nova coqueluche da administração”. Contudo, o interesse maior desse autor era que tal modismo – ao contrário de outros, que nascem, crescem, declinam e morrem – se tornasse duradouro. E, para alcançar esse objetivo, o criador do modelo Quinta Disciplina apostou na estruturação de uma teoria que privilegia o pensamento sistêmico e os modelos mentais; e que, com o passar do tempo, continuasse a ter valorização em sua implementação e desenvolvimento.

Senge et al (1998, p: 37) expõe a base da sua teoria administrativa como sendo uma nova filosofia administrativa capaz de solucionar a prática errônea da fragmentação dos problemas e da visão do mundo e diz:

Aparentemente, (a fragmentação) torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas em troca, se paga um preço oculto muito alto. Não se consegue mais perceber as conseqüências de suas ações; perdendo a noção intrínseca de conexão com o todo.

Ou seja, na tentativa de esmiuçar os problemas, para melhor entendê-los e solucioná-los, se acaba perdendo a visão do todo, o quadro geral, como se o mundo fosse feito de forças separadas, sem relação entre si. Mas sabe-se, na prática, que não é assim.

Os mesmos autores complementam seu raciocínio, afirmando (p: 37):

Quando desistirmos dessa ilusão (de um mundo fragmentado, sem conexão), poderemos construir as organizações que aprendem, organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Exposto de outra maneira o pensamento de Senge tenta provar que, no contexto atual da economia – onde praticamente desapareceram as fronteiras físicas, os negócios se internacionalizaram e as mudanças nos padrões organizacionais tornaram-se mais rápidas e variadas – desapareceram as figuras até então solidamente firmadas da individualidade gestora, da capacitação específica e convergente sobre um único tipo de conhecimento, da super especialização. E, em seu lugar, apareceu o desafio de se formarem organizações que

privilegiam o conhecimento e o aprendizado conjunto, de todos os indivíduos que a compõem, inseridos num ritmo só e conectados pelo princípio do comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Não há mais a figura de um único e onisciente líder – dentre tantos que apareceram na trilha histórica da administração empresarial e que perpetuaram seus nomes, mas sim, a formação de equipes coesas que aprendem em conjunto e tornam-se bem-sucedidas em seus objetivos e metas. Mas, nunca param de aprender, realimentando o processo e seus próprios desempenhos. É a idéia principal do modelo da Quinta Disciplina (SENGE et al 2000).

Este modelo defende como idéia principal à formação de equipes coesas que aprendem em conjunto e tornam-se bem-sucedidas em seus objetivos e metas. Refere-se, em suma, ao processo de “aprender a aprender”. Esta nova abordagem parte do pressuposto de que, enquanto a organização não for vista, entendida e concebida como sistema vivo, continuará a ser difícil se conseguir a estruturação de equipes coesas e comprometidas com o aprendizado permanente. Até porque o comprometimento do indivíduo está diretamente associado ao seu nível motivacional, à sua satisfação com o trabalho que realiza e à sua realização laboral como um todo.

Senge (1998, p:42-45) expõe “cinco novas ‘tecnologias componentes’ que estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem”, as quais, resumidamente, podem ser delineadas como exposto a seguir:

Pensamento Sistêmico – É sabido que as empresas são, em suma, um sistema composto por inúmeras partes e que estas, de certa forma, estão conectadas umas às outras, por “fios invisíveis”, como afirma o autor. Essa conexão entre as partes impõe, segundo sua teoria, que toda organização alcance um patamar de educação interna tal, que cada um e todos os empregados tenham a capacidade de “ver” o todo empresarial como uma só entidade, e não diferenciado por setores, departamentos, divisões, etc. Para se alcançar esse nível de conscientização, pensa-se que deva se percorrer um longo e tumultuado caminho, que certamente deverá iniciar pela reconsideração sobre níveis hierárquicos e suas respectivas remunerações, trazendo-os a patamares condizentes com as necessidades e expectativas dos menos favorecidos na organização.

Domínio Pessoal – Esta “disciplina” para Senge (2000, p: 46), se refere à capacidade das pessoas em alcançar “alto nível de domínio pessoal [...] comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida”. Esse autor atribui às tradições espirituais, orientais e seculares, as raízes desta “disciplina”. Teoricamente, muito interessante. Na prática laboral, sabe-se que as organizações são conglomerados heterogêneos de pessoas e, mais ainda, que em cada região, lugar ou país, as características educacionais e culturais intrínsecas a estas são, às vezes, substancialmente diferentes, o que impede, de saída, que se intente uma “padronização” da disciplina ora abordada. O aprendizado do domínio pessoal, segundo esta nova ótica, deve começar a qualquer momento da vida humana desde que este o aceite e o veja como fator auto-realização.

Modelos Mentais – Representam, sem dúvida, uma insofismável realidade para o mesmo autor. Todos os humanos têm “modelos mentais” que se forma durante sua vida, e, com certeza, eles vão se enraizando em sua mente, cada vez mais firmemente. É justamente em decorrência deste fenômeno – e que Peter Senge, inclusive o destaca – que parece bastante difícil, quando já adultos, promover drásticas alterações em seus modelos mentais. Essa “re-educação mental”, para que se tornasse efetiva, teria que se iniciar igualmente em idade pré-adolescente, e, a partir daí, seguir em sistema de aprendizado constante, no sentido de ajustar esses modelos à realidade altamente mutante no decurso de uma vida. Divergindo neste aspecto a proposta atual por considerar que a cognição apoiada nas teorias de Humberto Maturana e Francisco Varela (1980) e na teoria dos Fenômenos Ocultos descrita por Fritjof Capra (2002) são plenamente capazes de alterar os modelos mentais através da retribuição de

nova significação aos mesmos. Numa organização, gerentes podem discutir seus modelos mentais arraigados e, em conjunto, tentar mudá-los para o bem do grupo, da empresa.

Construção de uma visão compartilhada – Esta, sim pode ser uma disciplina factível de se implementar. Mais ainda, deve ser levada à prática por ser saudável iniciativa organizacional. Diz respeito à “traduzir a visão individual em uma visão compartilhada [...] um conjunto de princípios e práticas orientadoras”, Senge (1998, p. 43), direcionadas a um mesmo objetivo futuro, benéfico para o grupo. O princípio que voga nesta disciplina – e que se considera relevante – é que, no grupo organizacional, estimula-se um compromisso genuíno e um verdadeiro envolvimento, não apenas a aceitação tácita de uma orientação que “vem de cima”.

Aprendizagem em Equipe – É uma complementação da disciplina anterior segundo o mesmo autor. Esse princípio defende, em suma, o diálogo entre os componentes das equipes que compõem a organização, privilegiando o pensamento conjunto, em sobreposição de valorização ao das idéias individualizadas, preconcebidas. Como afirma Senge (1998, p. 44), “[A] aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá”.

Entende-se a disciplina de Senge (1998, p. 44), como uma qualidade pessoal de aprender permanentemente, ou não uma técnica grupal. Portanto, as disciplinas aqui mencionadas assemelham-se mais às disciplinas artísticas do que às disciplinas gerenciais tradicionais. Mais um motivo que leva a reforçar uma certa credulidade a respeito da praticidade do modelo deste autor como complementação a cognição corporativa.

O Pensamento Sistêmico para esse autor é a disciplina onde as pessoas aprendem a compreender melhor as interdependências e as mudanças e, assim, a lidar com maior eficácia com as forças que moldam as conseqüências de suas ações. O pensamento fundamenta-se em um conjunto cada vez maior de teorias sobre o comportamento do *feedback* e da complexidade – as tendências inerentes a um sistema, que levam ao crescimento ou à estabilidade ao longo do tempo.

Assim, para o desenvolvimento de teorias do comportamento humano uma nova abordagem da aprendizagem organizacional, torna-se indispensável desde que não se perca de foco um princípio maior: o homem é o centro de tudo. Em que pese saber que o ser humano é, por natureza e desde seus primeiros minutos de vida, um eterno aprendiz – ou uma “máquina de aprender”, como afirma Jacob Bronowski (1991, apud FRITZ, 1997, p: 123) – deve-se reconhecer também que seu processo de aprendizado tem estreita relação com sua função cognitiva, seu meio ambiente social e sua própria condição de vida, em amplo espectro.

A Teoria da Cognição de Santiago, elaborada por Maturana e Varela (1980), tem por idéia central a identificação da cognição, o processo de conhecimento, com o processo do viver. Segundo esses pesquisadores, a cognição é a atividade que garante a auto-geração e a auto-perpetuação das redes vivas. Em outras, palavras, é o próprio processo da vida, denominado autopoiese.

A atividade organizadora dos sistemas vivos, em todos os níveis de vida, é uma atividade mental. As interações de um organismo vivo – vegetal, animal ou humano – com seu ambiente são interações cognitivas. Assim, a vida e a cognição tornam-se inseparavelmente ligadas. A atividade mental é algo imanente à matéria em todos os níveis de vida. De acordo com essa nova concepção, a cognição envolve todo o processo da vida – inclusive a percepção, as emoções e o comportamento – e nem sequer depende necessariamente da existência de um cérebro e de um sistema nervoso (MATURANA e VARELA, 2005).

Portanto, os autores acima afirmam que os sistemas vivos criam-se e recriam-se continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes. Sofrem

mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo em que preservam seus padrões de organização em teia. Compreender a vida é compreender seus processos intrínsecos de mudança. Parece que a mudança das organizações começará a ser vista sob nova luz quando se compreender claramente em que medida e sob que aspectos as organizações humanas podem ser consideradas “vivas”.

Já Capra (2002, p: 137-138) afirma:

Parece, pois, que a concepção e a compreensão das organizações humanas como sistemas vivos é um dos maiores desafios da época atual” (...) “há mais um motivo pelo qual a compreensão sistêmica da vida é tão importante para a administração das organizações empresariais. No decorrer das últimas décadas, assistiu-se ao surgimento de uma nova economia, moldada de modo decisivo pelas tecnologias da informação e comunicação. Nessa nova economia, o processamento de informações e a criação de conhecimentos científicos e técnicos são as fontes principais da produtividade. Segundo a teoria econômica clássica, as fontes fundamentais de riqueza são os recursos naturais, o capital e o trabalho. A produtividade resulta da combinação eficaz dessas três fontes através da administração e da tecnologia. Na economia de hoje em dia, tanto a administração quanto a tecnologia estão intrinsecamente ligadas à criação do conhecimento. Os aumentos da produtividade não vêm do trabalho, mas da capacidade de equipar o trabalho com novas habilidades baseadas num conhecimento novo. É por isso que a administração do conhecimento, o capital intelectual e a aprendizagem organizacional tornaram-se importantes, e novos paradigmas da teoria da administração.

Segundo a visão sistêmica da vida, Maturana e Varela (1980), o surgimento espontâneo da ordem e a dinâmica da acoplagem estrutural, que provoca as mudanças estruturais contínuas que caracterizam todos os sistemas vivos, são os fenômenos básicos que determinam o processo de aprendizado. Além disso, para Capra (2002) a criação do conhecimento nas redes sociais é uma das características fundamentais da dinâmica da cultura.

O processo de aprendizado é reflexo da capacidade humana de formar imagens mentais e associá-las ao futuro não só permitindo aos homens identificar metas e objetivos e desenvolver estratégias e planos como também os habilita a escolher entre diversas alternativas e, assim, formular valores e regras sociais de comportamento (CAPRA, 2002). Segundo este mesmo autor, todos esses fenômenos sociais são gerados por redes de comunicações em virtude da natureza dual da comunicação humana. Por um lado, a rede continuamente gera imagens mentais, pensamentos e significados; por outro, coordena continuamente o comportamento dos seus membros. É da dinâmica e da complexa interdependência desses processos que nasce o sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que se associa ao fenômeno da cultura.

A cultura nasce de uma rede de comunicações entre indivíduos; e, à medida que nasce, impõe limites às ações desses mesmos indivíduos. Em outras palavras, as estruturas sociais ou regras de comportamento que delineiam as ações dos indivíduos são produzidas e continuamente reforçadas pela própria rede de comunicações. Essa dinâmica tem como características a geração de um contexto comum de significados, de um corpo comum de conhecimentos e de regras de conduta, incluindo ainda, em específico, a criação de um limite feito de significados e, portanto, de uma identidade entre os membros da rede social, baseada na sensação de fazer parte de um grupo, que é a característica que defina uma comunidade (CAPRA 2002).

A associação dessas duas idéias, o surgimento espontâneo da ordem e a dinâmica da acoplagem estrutural, e sua aplicação ao aprendizado das organizações deverá habilitar

pesquisadores a conhecer 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 de conhecimentos (MATURANA e VARELA, 1980).

Assim a nova abordagem da aprendizagem organizacional: a cognição corporativa fundamenta-se na reflexão sobre a função cognitiva humana. No entanto, não basta saber da sua existência ou tão somente aplicá-la, mas considerar sua relação com a cultura corporativa, que será seu grande limitador ou impulsionador.

2.2.1 O Paradoxo na mudança

Há um paradoxo presente no processo de mudança organizacional e este se torna evidente quando se olha para o ambiente a sua volta e contempla-se a mudança, a adaptabilidade e a criatividade contínuas; não obstante, as organizações empresariais parecem incapazes de lidar com a mudança. No decorrer dos anos, percebeu-se que as raízes desse paradoxo estão na natureza dual das organizações humanas. Por um lado, elas são instituições sociais criadas em vista de objetivos específicos, como 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.

Esses dois aspectos das organizações correspondem a dois tipos de mudanças muito diferentes. Muitos executivos ficam decepcionados com suas tentativas de conseguir mudanças porque, entre outras coisas, vêem suas empresas como instrumentos feitos para a obtenção de resultados específicos; e quando procuram mudar a configuração dos instrumentos, querem ver uma mudança quantificável e previsível em toda estrutura. Entretanto, a estrutura projetada sempre interage com os indivíduos e comunidades vivas da organização, cuja mudança não pode ser projetada (MORGAN, 1996).

Segundo, Capra (2002, p: 111-112):

Sempre se ouve falar que nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem isto sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizacionais projetadas por especialistas em reengenharia e determinadas pelo chefe da organização. Para resolver o problema da mudança das organizações, tem-se antes de qualquer coisa, de compreender os processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos.

Munidos dessa compreensão pode-se começar a projetar os processos de mudança organizativa, e a criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida.

2.2.2. Mudança fundamental

No ponto de partida para que todas as pessoas interessadas na construção de novos tipos organizacionais venham a se tornar parte de um processo comum de construção de conhecimento que os leve gradualmente a melhores táticas e a organizações mais saudáveis encontra-se esta pesquisa. Que também objetiva a sustentação e manutenção de mudança fundamental em empresa de pequeno porte, fundamentando-se na constatação de que a maioria das iniciativas de mudança nas empresas fracassa. Como relatam dois estudos independentes publicados por Paul Strebel (1992), realizados no início dos anos 90, pela

Arthur D. Little e outro pela McKinsey&Co (1991), descobriram que, de centenas de programas corporativos de Gestão da Qualidade Total estudados, cerca de dois terços “acabam sendo suspensos porque deixam de produzir os resultados esperados”. A reengenharia não teve melhor êxito; inúmeros artigos, incluindo alguns dos fundadores da reengenharia, apontaram para um índice de fracasso de aproximadamente 70 por cento, segundo Kotter, (1996). E nesse mesmo trabalho, Kotter, mostra um estudo, da Harvard, que de cem esforços de “transformação empresarial” conduzidos pela alta administração, mais da metade não sobreviveu às fases iniciais. Enquanto algumas empresas tinham sido “muito bem-sucedidas” e outras que foram “verdadeiros fracassos”. Tendo a vasta maioria ficada entre os dois extremos, com uma distinta tendência ao fracasso.

Conforme afirma Vilas Boas et al (2003), os principais obstáculos ao desenvolvimento e manutenção da participação efetiva são, entre outros, a própria estrutura organizacional, problemas pessoais, fatores políticos, influências externas, estilo educacional e problemas culturais. Assim, fica claro que as empresas não têm um histórico muito bom no que diz respeito à sustentação de mudanças significativas². E há pouca evidência de que instituições educacionais, assistenciais à saúde, governamentais e sem fins lucrativos apresentem melhores resultados.

O fracasso na sustentação de mudanças significativas se repete mais e mais vezes, apesar dos substanciais recursos alocados ao esforço de mudança, de pessoas talentosas e comprometidas estarem “conduzindo a mudança” e dos altos interesses em risco. De fato, os executivos que sentem a necessidade premente de mudanças significativas acabam se deparando com uma crise. Então, suas opções já estão por demais reduzidas e mesmo depois de esforços heróicos elas com frequência entram em declínio.

Portanto, a principal premissa é que para compreender por que a sustentação de mudanças significativas é tão evasiva tem-se que pensar menos como gerentes e mais como biólogos. Devendo começar vendo que, com o passar do tempo, a maioria das iniciativas de mudança segue um ciclo de vida genérico.

Em contrapartida, a percepção de que não é possível adiar-se a solução premente aos fracassos na manutenção dos planos e programas de mudanças organizacionais significativas, que por vezes são remediados por mais conselhos de especialistas, melhores consultores e gerentes mais comprometidos. Pois as causas destes fracassos estão na forma mais básica de pensar. E se estas não mudarem, qualquer nova “contribuição” acabará por produzir os mesmos tipos de ação fundamentalmente improdutivos. Nesse contexto, estudos que tratem da sustentação e manutenção das mudanças são fundamentais desde que embasados pela visão sistêmica de vida, propósito este, perseguido por este trabalho.

2.2.3 A Sustentação da Mudança

Como apresentado acima, as práticas inovadoras defendidas pela administração executiva crescem por um certo tempo e depois param de crescer, talvez cessando de vez. Ou talvez persistindo timidamente a iniciativa, como a religião de um pequeno grupo de “fanáticos”. Seja como for, esse crescimento inicial não desenvolve o seu potencial. Se as novas idéias ou ferramentas ou processos tinham um real potencial, por que elas somente penetraram em 1%, segundo Art Kleiner (1996), da organização ? Por que, hipoteticamente, apenas um índice de 5% de melhoria foi alcançado no desenvolvimento de novos produtos, quando se poderia ter tido 100% de melhoria, conforme Art Kleiner (1996) ? Por que se perdeu o impulso ?

²Mudanças significativas são alterações na ênfase que as pessoas atribuem aos seus conceitos, idéias e significados. (Capra, 2002, p: 123)

Senge et al (2000, p.18) declara que: “qualquer biólogo logo diria, o real potencial das novas idéias ou ferramentas ou processos não é idiossincrática aos esforços organizacionais

de mudança, ou seja, não é regida pela disposição do temperamento dos indivíduos, que os fazem agir de maneira muito pessoal, à ação dos agentes externos. Esse potencial real segue o mesmo padrão de qualquer coisa que cresce na natureza, mesmo de algo que cresce e morre prematuramente. De fato, o padrão de crescimento em forma de “S” ocorre com tanta consistência na biologia que tem seu próprio nome: crescimento sigmóide”.

Todos os organismos individuais, de humanos a besouros, crescem de acordo com o mesmo padrão: aceleradamente de início, e depois gradualmente mais devagar até atingir o estágio plenamente adulto. As populações biológicas crescem da mesma forma: acelerando por um certo tempo e depois desacelerando devido à forma como a natureza gera e controla este crescimento. Todo crescimento na natureza advém de uma interação entre processos que reforçam o crescimento e processos que o inibem. A semente contém a possibilidade de gerar uma árvore, mas ela concretiza esta possibilidade por meio de um processo emergente que reforça o crescimento. A semente emana radículas. Estas raízes primitivas absorvem água e nutrientes.

Esses elementos a fazem se desenvolver mais ainda, necessitando de mais água e nutrientes, o que leva a um maior desenvolvimento, a mais água e nutrientes, e assim por diante. O processo inicial de crescimento está feito. Mas até que ponto vai progredir depende de muitos fatores: água, nutrientes no solo, espaço para as raízes se desenvolverem e calor. Mais cedo ou mais tarde, à medida que a planta começa a atingir a superfície, outros fatores entrarão em ação: a luz solar, espaço para que os ramos se espalhem e insetos que venham a destruir as folhas.

Quando o crescimento pára “prematuramente”, antes que o organismo atinja seu potencial, é porque encontrou restrições que poderiam ter sido contornadas, mas que não foram evitadas. Outros membros da espécie crescerão mais porque não se depararam com as mesmas restrições. Qualquer limitação particular mencionada anteriormente – água, nutrientes ou espaço insuficientes para as raízes – poderia impedir que a semente se desenvolvesse.

O que a biologia pode, então, ensinar sobre crescimento e a morte prematura de iniciativas de mudança organizacional? Primeiro, ela sugere de imediato que a maioria das estratégias de liderança está fadada ao fracasso desde o início. Os líderes que instigam mudanças são geralmente como jardineiros prostrados diante de suas plantas, implorando-lhes: “Cresçam! Tentem com mais afinco! Vocês podem!” Nenhum jardineiro tenta convencer uma planta a “desejar” crescer: se a semente não tiver o potencial de crescimento, ninguém poderá fazer nada para mudar a situação.

Segundo, a biologia sugere que os líderes deveriam se focalizar principalmente nos processos limitantes que poderão retardar ou impedir a mudança. Acima de tudo, os líderes têm que compreender os fatores que podem restringir o crescimento e dispensar atenção a esses fatores. Por que haveria de ser diferente para líderes que procuram sustentar uma mudança significativa? Incitar as pessoas para que tentem mais arduamente, para que se tornem mais comprometidas, para que se entusiasmem mais não pode, de modo algum, surtir efeito muito duradouro. O mundo biológico ensina que a sustentação da mudança requer compreensão dos processos que estimulam o crescimento e do que se faz necessário para catalisá-los, e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra.

Portanto, que tipos de limitações são estas? Quais são algumas das restrições que se impõem a todos os esforços de sustentação de uma mudança significativa? Senge et al (2000, p.19-20), afirma que uma dessas restrições pode estar na expressão que se tornou comum nos primórdios da Gestão da Qualidade Total.

E prossegue dizendo:

Lembro-me de ter participado de uma reunião em meados dos anos 80 com um grupo de gerentes de vanguarda no movimento pela qualidade total em uma empresa de fabricação líder em seu segmento nos EUA. (...) Colhemos todos os frutos que estavam a nosso alcance, declarou um deles. Quando lhe perguntei o que queria dizer com isto, ele respondeu: “Fizemos tudo que tinha de mais fácil. Na verdade, as coisas estavam tão ruins em tantas de nossas instalações de produção, que bastou conceder às pessoas um pouco de autoridade para alterar práticas que a maioria sabia precisarem de mudança há muito tempo. Agora estamos diante de problemas muito mais críticos e o índice de melhoria está declinando. Agora nos deparamos com questões que residem no verdadeiro problema: nós, a gerência. Somos ótimos em dar direções de mudança a terceiros, mas não tão bons em mudarmos a nós mesmos (...) Nós somos limitados ao abordar essas questões pela nossa capacidade de aprendizagem coletiva.

Um comprometimento compartilhado para a mudança somente se desenvolve se tiver uma capacidade coletiva de gerar aspirações compartilhadas. Neste sentido, Senge et al (2000, p: 21) diz:

As pessoas só começam a discutir as questões indiscutíveis quando começam a desenvolver habilidades de reflexão e indagação que as permitam falar abertamente sobre questões complexas e conflitantes sem assumir uma atitude defensiva. As pessoas começam a ver e a lidar com as interdependências e com as causas mais básicas dos problemas somente quando desenvolvem habilidades de pensamento sistêmico. Se capacidades de aprendizagem básicas como essas forem deficitárias, isto representará uma limitação fundamental para a sustentação da mudança.

Assim, conclui-se que a maior parte das iniciativas de mudança sérias acaba se esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalecente. Dentre essas questões está o comprometimento dos gerentes com as mudanças somente enquanto elas não os afetam; tópicos indiscutíveis que são arriscados de se abordar; e o hábito arraigado de se atacar os sintomas e ignorar as causas sistêmicas mais profundas dos problemas.

2.2.4. A Liderança na mudança significativa

No atual cenário das organizações, a idealização de grandes líderes leva a uma busca incessante de figuras heróicas que podem vir a socorrer todos, livrando-os de instituições recalcitrantes, não competitivas. Mas, não será exatamente esta forma de pensar a principal razão por que estas instituições não perduram ? Não será esta busca continua pelo *líder-herói*, por si só, um fator crítico que desvia a atenção da construção de instituições que, por sua própria natureza, se reinventem e se adaptem continuamente permitindo que a liderança venha de muitos lugares e pessoas diferentes, e não apenas de cima ?

Observa-se a obsessão pelo *presidente-herói* como um tipo de vício atual, (SENGE et al 2000, p.23). E afirma:

Tendo à frente as necessidades práticas de mudanças significativas, opta-se por um *líder-herói*, em vez de se captar e desenvolver a capacidade em toda a organização. Um novo presidente-herói chega para injetar vida nova no destino abalado das organizações. Normalmente, hoje em dia, o novo líder reduz os custos (e com frequência as pessoas) e aumenta a produtividade e os lucros. Estas melhorias, entretanto, não duram. Muitas das grandes estratégias do líder nunca são implementadas; em vez disso, as pessoas se agarram em suas velhas maneiras de fazer as coisas. Não surgem novas idéias do pessoal da linha de frente, por que elas se sentem intimidadas demais para colocarem a cabeça de fora. Não se libera energia para criar

novos produtos ou novas formas de atender às necessidades do cliente porque as pessoas estão ocupadas demais competindo entre si para agradar seus chefes. Mais cedo ou mais tarde novas crises se põem a caminho, dando margem à busca de novos *líderes-herói*”. Na verdade, o mito do *líder-herói* gera uma espiral viciosa de mudanças drásticas impostas pela alta administração e a redução da capacidade de liderança na organização, que acabam por levar a novas crises e a líderes ainda mais heróicos.

O preço que todos pagam pela busca e manutenção de *líderes-herói* nas organizações como solução a necessidade de mudança nas mesmas, em longo prazo, é incalculável: instituições que caminham aos trancos, de crise em crise, o estresse permanente das pessoas, o desempenho financeiro de longo prazo medíocre (na melhor das hipóteses) e um reforço sutil da idéia que pessoas comuns são incapazes de gerar mudanças. E sobre isso Senge conclui dizendo: “Em outras palavras, a comunidade investidora, paradoxalmente, é cúmplice na sustentação de um sistema que certamente prejudica a criação de riqueza em longo prazo.”

Essas citações mostram que a habilidade de pensamento crítico é relevante para a sustentação da mudança significativa e que os líderes de mudanças bem sucedidas devem ter boa capacidade de comunicação, persuasão e indagação. Por isso o papel do líder é fundamental para sustentar a mudança.

2.2.5 Mudança Profunda e a Liderança

Se liderança for simplesmente uma posição na hierarquia, então, com efeito, não existe uma definição independente de liderança. No entanto, liderança será entendida neste trabalho de acordo com a definição de Senge, que qualifica liderança como a capacidade de uma comunidade humana de configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos, necessários para que isto aconteça. Esse conceito surgiu gradualmente durante os dez últimos anos, a medida que se via cada vez mais pessoas de diversas posições fazendo contribuições vitais para a forma como uma empresa molda o seu futuro. Trata-se de uma definição de liderança pouco comum, mas não nova. Na verdade, a que está mais próxima da experiência real das pessoas no que se refere à liderança.

Acredita-se, especificamente, que a liderança se desenvolve, de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (o melhor que possam) sobre a realidade atual. Isto também não é uma idéia nova, (SENGE et al 2000). Já Drucker (1999) afirmou que liderança é uma visão.

A maioria dos líderes, por intuição, aprecia o princípio da tensão criativa. Martin Luther King Jr. (1963, apud, SENGE et al (2000, p: 28), afirmou: “Assim como Sócrates achou que era necessário criar uma tensão na mente para que os indivíduos pudessem se livrar dos mitos e meias-verdades... nós também... devemos... criar na sociedade este tipo de tensão”.

Por meio dessas citações e de acordo com a definição de liderança adotada por este estudo, entende-se que as organizações possuem muitos líderes porque existem muitas pessoas em muitos níveis da hierarquia que desempenham papéis críticos na geração e sustentação de tensões criativas. Assim, manter-se-á o foco nas comunidades de liderança, e não nos líderes-herói. Esses líderes nos diversos níveis hierárquicos das organizações são classificados segundo Senge et al (2000, p.29-31) em três tipos:

a) Líderes de linha em nível local: refere-se a pessoas com responsabilidade por resultados e com autoridade suficiente para efetuar mudanças na forma como o trabalho é organizado e conduzido em âmbito local. Sendo estes de vital importância porque somente eles e seus colegas, e não os executivos, podem proceder a experimentos organizacionais significativos para testar o impacto prático de novas abordagens e idéias.

b) Líderes Internos de redes ou construtores de comunidade: podem ser funcionários da empresa, como consultores internos ou pessoas dos departamentos de treinamento e

desenvolvimento. Podem também ser pessoas da linha de frente – pessoas de vendas, supervisores de linha de produção ou engenheiros que participem continuamente das “comunidades de prática”.

Os líderes internos de rede são uma contraparte natural dos líderes de linha em nível local em sua paixão por gerar melhores resultados em suas unidades; seu ponto fraco é que normalmente têm contato limitado fora de suas unidades. Os líderes internos de rede complementam a visão departamentalista dos líderes de linha em nível local. Seu ponto forte é a capacidade de se movimentar em âmbito mais abrangente na organização, participando de amplas redes de alianças com outros indivíduos de mentalidade semelhante, fazendo com que estas redes cresçam; e ajudar os líderes locais, tanto os assessorando diretamente quanto os colocando em contato com outros que compartilham suas paixões e com os quais possam aprender. Esses líderes de rede são os que “espalham as sementes” de novas idéias e novas práticas. O papel destes é tangível, porém difícil de se especificar, porque ele pertence muito mais a redes sociais informais do que à hierarquia formal da empresa. De certa forma, paradoxalmente, sua falta de autoridade formal hierárquica os torna mais eficazes.

c) Líderes executivos: devido à combinação da demanda por mudança profunda com as pressões externas extraordinárias, como as pressões por parte de investidores, esse papel dos líderes executivos é complicado pelo fato de estarem mais distantes das atividades que adicionam valor diretamente na organização (as atividades produtoras dos bens ou serviços da empresa). Eles têm responsabilidade geral pelo desempenho organizacional, porém menos possibilidade de influenciar diretamente os processos reais de trabalho. São vitais para a mudança profunda através de seus esforços de criar um ambiente organizacional propício à contínua inovação e geração do conhecimento. Focalizam-se em projetar, mais do que em tomar as decisões-chave. Procuram delegar as decisões em níveis inferiores, mais locais, a não ser que sejam os únicos que possam tomá-las.

Tal categorização é muito restritiva quanto à realidade das comunidades de líderes, porém, esta afasta a qualificação de líder a de líder-herói e denota o cenário de diferentes pessoas liderando de diferentes formas, que precisam uma das outras para sustentar uma mudança significativa. Em essência, líderes devem ser pessoas que “andam a frente”, pessoas genuinamente comprometidas com mudanças profundas em si próprios e em suas organizações. Pessoas que influenciam naturalmente outros com sua credibilidade, capacidade e comprometimento. E estes surgem em diferentes formatos, portes e posições, (SENGE et al 2000).

2.2.6 Uma visão nova de liderança

A compra da uma “nova idéia ou teoria gerencial” pela alta administração é um substituto sofrível para o comprometimento genuíno e para as capacidades de aprendizagem em todos os níveis da organização. De fato, se a autoridade gerencial for usada desastrosamente, ela pode fazer com que tal comprometimento e tais capacidades sejam menos prováveis.

Diversos depoimentos de executivos, citados por Senge et al (2000, p.24), elucidam o exposto à cima. “Quando eu me tornei presidente pela primeira vez”, afirmou Phil Carroll da Shell Oil “todo mundo pensava: Phil nos dirá o que fazer. Mas eu não tinha a resposta, graças a Deus. Se eu a tivesse, teria sido um desastre”. O presidente da Harley-Davidson, Rich Teerlink, comentou: “Quem pensa que um presidente pode comandar este tipo de mudança está enganado”. Charles Szulak, ex-presidente da Visteon Automotive Systems, na Ford Motor Company, disse: “Realizar mudanças significativas em toda uma organização de oitenta e duas mil pessoas não pode, em absoluto, ser feito por uma meia dúzia de pessoas no topo”.

Sobre isso se pode afirmar que há boas razões pelas quais esses executivos, e outros como eles, acabam por assumir uma posição mais humilde a respeito dos poderes da liderança executiva. Primeiro, eles sabem que as pessoas, especialmente em grandes empresas, tornaram-se cínicas sobre os modismos gerenciais. Segundo, eles conhecem as diferenças fundamentais entre aceitação e comprometimento.

A visão costumeira sobre comprometimento pressupõe que ambientes de trabalho, onde haja um alto nível de envolvimento e compromisso, são mais produtivos. Essa visão é difundida provavelmente porque muitos gerentes se sentem pouco à vontade para dizer às pessoas que aceitem as suas ordens. No entanto, o fato em si é que geralmente os esforços dirigidos pela gerência não requerem compromisso e envolvimento, pois são construídos em torno da aceitação pura e simples das regras da reorganização.

Mudanças profundas na forma das pessoas pensarem, naquilo em que acreditam, em como elas vêem o mundo, são difíceis senão impossíveis de serem alcançadas através da aceitação, e que executivos prudentes sabem que muitas iniciativas da alta administração não são somente ineficazes, mas pioram as coisas. Tais mudanças conduzidas de cima para baixo são familiares à maioria das pessoas – mas elas não reduzem o medo e a desconfiança, nem liberam a imaginação e a criatividade, nem melhoram a qualidade do pensamento na organização (SENGE et al, 2000, p.25). Este mesmo autor diz: “quando as pessoas confundem mudança conduzida desde cima com mudança profunda, é fácil assumir uma visão exagerada do poder da alta administração, uma confusão que sem dúvida persiste também entre alguns altos executivos”. Em conclusão, não se dispõe de estratégia para escapar do vício cultural do mito do *líder-herói*. Portanto, uma das metas da estrutura defendida por Senge é contribuir para que se tenha tal estratégia.

2.2.7 Mudança e Capacidade de Aprendizagem

A maioria dos defensores das iniciativas de mudança, sejam eles presidentes ou simples funcionários da empresa, focalizam as mudanças que estão tentando produzir e deixam de reconhecer a importância da capacidade de aprendizagem. Isso é como tentar fazer uma planta crescer, em vez de compreender e abordar as restrições que a impedem de crescer. Consequentemente, suas iniciativas estão, desde o início, fadadas a atingir menos que seu potencial – até que a construção da capacidade de aprender se torne parte da estratégia de mudança. Porém, resta ainda um problema.

Durante os últimos dez anos ou mais, muita gente tem feito exatamente isto – desenvolvido a capacidade de aprender como parte integral da produção de práticas de trabalho mais eficazes. Conforme Senge et al (2000, p.21):

É o que normalmente chamamos de iniciativas de aprendizagem. Muitos tiveram muito sucesso. Mas também, muitos outros fracassaram. Além disso, onde se alcançou sucesso, pessoas inovadoras continuam a lutar para sustentar o impulso. Obviamente, é necessário que se promova a aprendizagem, mas isto só não basta” (...) “cheguei à conclusão que o que está faltando é mais sutil” (...). “Na prática, a maioria das iniciativas de aprendizagem não reflete qualquer compreensão mais profunda da dinâmica de crescimento na natureza. De fato estas iniciativas lidam apenas com os processos de crescimento e não com os processos limitantes. Desenvolver capacidades de aprendizagem no contexto de grupos de trabalho e metas reais do negócio pode levar a processos poderosos de estimulação do crescimento. Este tem sido o principal foco da criação da *organização que aprende* nos últimos vinte anos. Colocar comprometimento auto-energizante e a energia das pessoas para funcionar a favor de mudanças que lhes sejam atraentes tem sido a chave para muitos os êxitos alcançados.

Entretanto, nada na natureza cresce sem enfrentar os fatores limitantes. Conforme diz Senge (p:33), “temos dispensado a estes, muito pouca atenção. É por isso que tantas iniciativas de aprendizagem, assim como outras tantas iniciativas de mudança, acabam por não conseguir sustentar o seu primeiro impulso”.

Para Senge et al (2000), a sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar. Precisa-se compreender a natureza dos processos de crescimento (forças que apóiam os esforços) e saber como catalisá-los. Mas, também se tem que desenvolver estratégias viáveis para lidar com estes desafios. Precisa-se analisar a dinâmica das mudanças, a inevitável interação entre processos de crescimento e processos limitantes. Maturana (1998) declara que cada movimento está sendo inibido à medida que ocorre. É como funciona a natureza. Podemos trabalhar junto ou contra ela.

Isso requer que se pense a respeito da sustentação de mudanças de forma mais biológica e menos mecanicista. Requer tanto paciência, quanto urgência. Requer um verdadeiro espírito de investigação, uma genuína curiosidade sobre as forças restritivas. Requer que se veja como uma mudança significativa invariavelmente começa localmente, pequena, e como ela cresce ao longo do tempo. E requer que se reconheça a gama diversificada de pessoas que desempenham papéis-chave na sustentação da mudança – pessoas que são líderes, (SENGE et al 2000).

2.2.8 Atividades dos líderes em organizações

Como mencionado acima, para manutenção de mudança significativa é necessário reconhecer os fatores que incentivam e restringem o crescimento, e concomitantemente, a identificação das pessoas que desempenham participação fundamental no movimento de sustentação da mudança. Neste sentido, dois questionamentos são adotados:

➤ Quais são os “processos de reforço do crescimento” específicos que tornam possível a mudança profunda? Os líderes nutrem esses processos de reforço através da sua compreensão e participação ? Como, especificamente, eles fazem isso?

➤ Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento ? Quais as limitações e restrições específicas que entram em ação ? Como elas se manifestam ? Que estratégias líderes eficazes perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?

Essas indagações associadas à teoria de aprendizagem de Senge no aspecto que tangencia os líderes de todos os tipos como realizadores da sustentação da mudança, associando a perspectiva biológica dos processos de crescimento e processos limitadores para falar estrategicamente das ações destes. Em particular, neste ponto foi focado por Senge et al (2000) a teoria sistêmica das forças que entram naturalmente em ação para gerar e limitar a mudança profunda nas organizações. A chave é de que forma os líderes trabalham com as forças que moldam a mudança esclarecendo de modo singular como as pessoas desenvolvem sua capacidade de liderança. Para tanto, foca-se o treinamento no local de trabalho.

Acredita-se que, em última análise, a aprendizagem mais importante ocorre no contexto do dia-a-dia das pessoas, nas aspirações que perseguem, nos desafios com que se deparam e nas respostas que produzem. Senge et al (2000) defendem o desenvolvimento de liderança em um contexto dizendo que ocorre nos cenários da vida real no qual os líderes se deparam com desafios particulares e desenvolvem novas capacidades, individualmente e coletivamente, para atender a esses desafios. A perspectiva que emerge de se pensar sobre liderança desta forma foi chamada por Senge de “perspectiva ecológica”, porque ela explica a maneira como as ações dos diversos líderes interagem umas com as outras e com forças em jogo. Este plano leva a ver a liderança como um fenômeno sistêmico inseparável de seu contexto. Desta posição privilegiada, a liderança e a sustentação da mudança se tornam dois lados de uma mesma moeda. A teoria de Senge busca compreender como as pessoas nutrem os processos estimuladores do crescimento que permitem naturalmente que uma organização

evolua e se transforme e como essas pessoas lidam com os processos limitadores que podem impedir ou estancar esse crescimento.

A sustentação da mudança organizacional demanda uma “mudança profunda” na maneira de pensar dos líderes, de modo a combinar alterações internas dos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Portanto, na mudança profunda das organizações, ocorre necessariamente através da aprendizagem. A organização não realiza simplesmente algo novo; ela constrói sua própria capacidade de mudança constante. Essa ênfase em mudanças internas e externas vai ao cerne das questões que se deparam hoje, tanto nas grandes instituições da era industrial quanto nas empresas de pequeno porte do ramo comercial, não bastando mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produz.

Mudança organizacional sustentável gera, antes de qualquer coisa, a compreensão dos processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos e munidos dessa compreensão pode-se começar a projetar novos processos de mudança organizativa, e a criar ou aperfeiçoar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida em bases ecologicamente sustentáveis.

Esse processo reflete novos paradigmas, tais como os mencionados por Albuquerque (1992), e que tratam na iminência de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas à obtenção de resultados que podem ser traduzidos em termos de:

- Inovações;
- Qualidade de serviços ou produtos; e
- Produtividade no trabalho.

Práticas de administração de recursos humanos, de acordo com Porter (1991), serão capazes de criar e sustentar vantagens competitivas, se complementarem capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si. As vertentes mais discutidas atualmente sobre gestão com pessoas, apontam três aspectos capazes de sustentar a competitividade das empresas. Seriam eles, segundo Dutra (1999) em sua participação na XXI Conferência Global de Recursos Humanos:

- Como envolver e comprometer pessoas levando em conta sua diversidade cultural e oferecendo segurança e autoconfiança;
- Como atrair e desenvolver pessoas talentosas e;
- Como manter a competitividade da empresa em um ambiente com a tecnologia de informação e o conhecimento circulando em velocidade crescente.

Segundo Maturana e Varela (1980), o surgimento espontâneo da ordem e a dinâmica da acoplagem estrutural, que provocam as mudanças estruturais contínuas características de todos os sistemas vivos, são os fenômenos básicos que determinam o processo de aprendizado. Além disso, a criação do conhecimento nas redes sociais é uma das características fundamentais da dinâmica da cultura, segundo Capra (2002). Em outras palavras, as estruturas sociais ou regras de comportamento que delineiam as ações dos indivíduos são produzidas e continuamente reforçadas pela própria rede de comunicações. Essa dinâmica tem como características:

- Geração de um contexto comum de significados,
- Geração de um corpo comum de conhecimentos e de regras de conduta,
- Criação de uma identidade entre os membros da rede social,

A associação dessas idéias e sua aplicação ao aprendizado das organizações deverão possibilitar a formulação de importantes diretrizes para a administração da mudança

organizacional hoje em dia, a qual é fundamentalmente orientada para a criação de conhecimento.

2.3 A Pequena Empresa

Nos poucos estudos relacionados às pequenas empresas, o quesito definição das mesmas fundamental. Existem três categorias de critérios que são comumente utilizados – critérios quantitativos, critérios qualitativos e critérios mistos – por analistas e instituições governamentais na tentativa de conceituar essas unidades empresariais. Para Leone (1991), são os critérios quantitativos que predominam. Na sua opinião, a classificação por tamanho, além de revelar o comportamento econômico e social significativo das PMEs, poderá apontar soluções mais adequadas aos seus problemas, servindo também de parâmetro aos programas e ações governamentais.

Filion³ (1990, apud PINHEIRO, 1996, p: 17) ressalta que, na maioria das vezes em que se procura definir a pequena empresa, os propósitos são fiscais ou tem finalidade de abertura de linhas de crédito governamentais e privilegiadas para essa categoria de empresas.

Para Bortoli Neto (1980) parece que o melhor critério é o de definir a pequena empresa em função do objetivo a que ela se destina, utilizando-se para isso o parâmetro mais compatível com esse objetivo. O pequeno empreendimento é definido “por uma série de características ou circunstâncias relacionadas às suas próprias peculiaridades e, muito comumente, a uma dada finalidade em relação à sua participação na economia” (PINHEIRO, 1996, p.21).

Os critérios quantitativos são econômicos e, ao conceituarem as pequenas empresas, ajudam a explicar seu comportamento social, como também os critérios qualitativos, de natureza mais social, ajudam na compreensão do seu comportamento econômico (LEONE, 1991, p.54). Na opinião da autora são os critérios econômicos que determinam o porte das empresas. Eles apresentam algumas vantagens: são de fácil coleta, possibilitando análises estatísticas de tendência temporal e análises comparativas entre as empresas, além de serem de uso corrente em todos os setores (governo, universidades e estatísticas).

Esses critérios são de muitos tipos e tocam em diferentes componentes da atividade empresarial. “O critério escolhido, e suas medidas vão depender efetivamente dos fins que se têm em vista” (LEONE, 1991, p.55).

As agências de crédito e financiamento, por exemplo, irão se preocupar basicamente com as garantias reais que as empresas podem oferecer. Dessa forma, os critérios utilizados devem refletir a situação patrimonial das empresas.

Os critérios qualitativos também são largamente utilizados para definir o tamanho da empresa. “Eles apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que, tocam essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão” (LEONE, 1991, p:57). Ou seja, esses critérios passam uma visão mais de movimento, de ação gerencial, mostrando a dinâmica da organização no seu dia-a-dia; por exemplo, seu relacionamento com fornecedores e clientes ou pedindo empréstimos etc. Esta mesma autora fazendo uma comparação com os critérios quantitativos, diz-se que: “os critérios quantitativos dão uma imagem estática à empresa” (LEONE 1991, p:58).

³FILION, Louis Jacques. Free Trade: The need for a definition of small business. Université du Québec à Trois. Rivières, **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v.7, n.2,p.33-45, jar/mar. 1990.

Bortoli Neto (1980) refere-se a esse critério como sendo o diferencial em relação às organizações de maior porte. Existem características distintas que são pertinentes a sua

direção, pois as atribuições do dirigente, mais as relações entre a direção e a propriedade, são pontos capazes de distinguir este tipo de empreendimento. O número reduzido de postos diretivos, a centralização das decisões e o relacionamento direto entre dirigentes e funcionários são exemplos que ilustram a distinção entre a pequena e a grande empresa.

Estudiosos e instituições de apoio à pequena empresa também podem utilizar os critérios mistos (quantitativos e qualitativos) para definir o porte das empresas. Como exemplo de critérios mistos, Leone (1991) cita o Decreto-lei nº 486 de 03.03.1969 que define o pequeno comerciante pelas seguintes bases: natureza artesanal da atividade, predominância do trabalho próprio e de familiares; capital empregado e renda bruta anual.

A variedade de critérios demonstra a diversidade dos fins que se pretende alcançar, ou o ponto de vista do qual se quer estudar a pequena empresa. Os critérios quantitativos proporcionam a oportunidade de análises comparativas e estatísticas de tendência temporal e se referem a diferentes partes da atividade empresarial. Já os critérios qualitativos permitem o entendimento da dinâmica organizacional, proporcionando uma imagem fiel das empresas. Os critérios mistos normalmente são uma ligação entre os critérios qualitativos e quantitativos, eles “combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas” (LEONE, 1991, p.59). Independente dos critérios utilizados na definição do tamanho das empresas, o propósito é inferir o comportamento das empresas com menos de dez empregados.

2.3.1. Especificidades da pequena empresa

Como foi visto anteriormente os critérios qualitativos permitem uma imagem mais real do funcionamento da pequena empresa, evidenciando suas especificidades. Na literatura, muitas vezes, elas aparecem como vantagens ou problemas. O entendimento dessas especificidades é o pré-requisito para que se possa contribuir com a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas. Seja em termos de política econômica governamental ou na melhoria de sua gestão. Esse entendimento possibilitará a compreensão de como o comportamento do empreendedor, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e os fatores externos à organização interagem, moldando às ações da pequena empresa, (Figura 1).

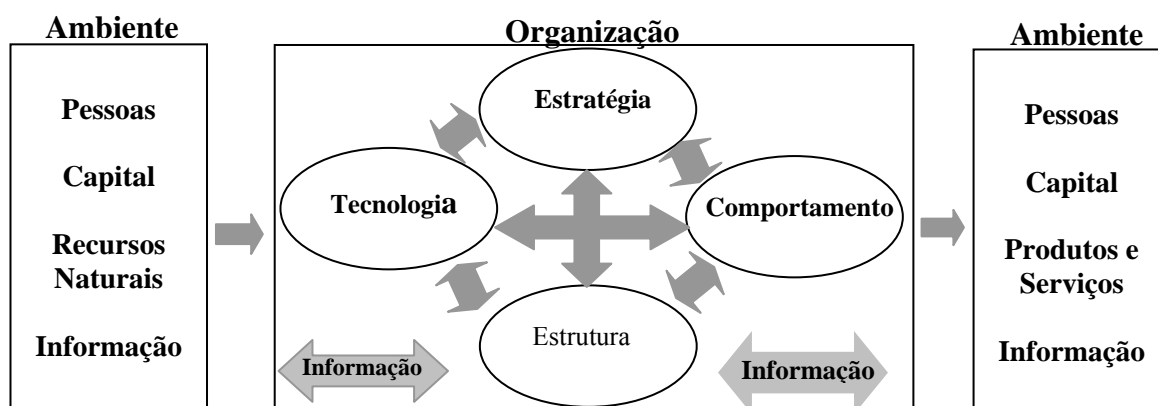


Figura 1 – Modelo de representação organizacional

Fonte: Adaptado de Nadler e Tushman, 1994

O modelo de representação organizacional (ASHKENAS, 1997; ESCRIVÃO FILHO, 1998; LEAVITT, 1978; NADLER E TUSHMAN, 1994) mostra as dimensões ambiental e organizacional, e a inter-relação entre quatro componentes organizacionais e o seu ambiente.

2.3.2 Dimensão ambiental

O ambiente impõe limitações à pequena empresa, influenciando suas ações e decisões. As especificidades ambientais (Quadro 1) são condicionadas pelas forças do ambiente da empresa (ou ambiente externo) e buscam explicar essas limitações.

O ambiente da empresa normalmente é dividido em dois segmentos: o macroambiente e o ambiente operacional. (VASCONCELOS FILHO, 1983; CERTO e PETER, 1993; BATEMAN e SNELL, 1998; KOTLER, 1998; MAXIMIANO, 2000 a).

No macroambiente, encontram-se as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais, culturais, entre outras. Essas forças “afetam a maioria das organizações, ou todas as organizações que compartilhem algo, tal como os mesmos clientes, ou a mesma tecnologia” (MAXIMIANO, 2000 a, p.382).

Segundo Maximiano (2000 a, p. 382) “o ambiente operacional compreende outras organizações, pessoas e outros tipos de fatores que afetam ou são afetados diretamente pela organização”. De forma complementar, Almeida (2001) afirma que no ambiente operacional, estão as variáveis decorrentes das operações. As variáveis mais importantes, entre outras, são: clientes, concorrentes, fornecedores e associações de classe.

Quadro 1 – Especificidades ambientais da pequena empresa

DIMENSÃO	SEGMENTOS	ESPECIFICIDADES
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macroambientes: ▪ Modelo econômico ▪ Instituições de ensino ▪ Políticas governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocupante dos espaços pré-determinados pela estrutura produtiva; ▪ Fornecedora de produtos populares de baixo preço (baixa rentabilidade) ou dirigidos a uma pequena parcela da classe A; ▪ Empregadora de “administradores deslocados”; ▪ Carente de apoio dos organismos governamentais; ▪ Submissa à excessiva carga tributária e complexidade da legislação fiscal.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente operacional: ▪ Concorrentes; ▪ Fornecedores; ▪ Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compete em condições adversas com a grande empresa; ▪ Pouca margem de negociação com fornecedores e clientes.

Fonte: Albuquerque, 2004.

2.3.2.1 Especificidades ambientais da pequena empresa

Várias são as limitações impostas pela estrutura produtiva (força do macro-ambiente) à pequena empresa:

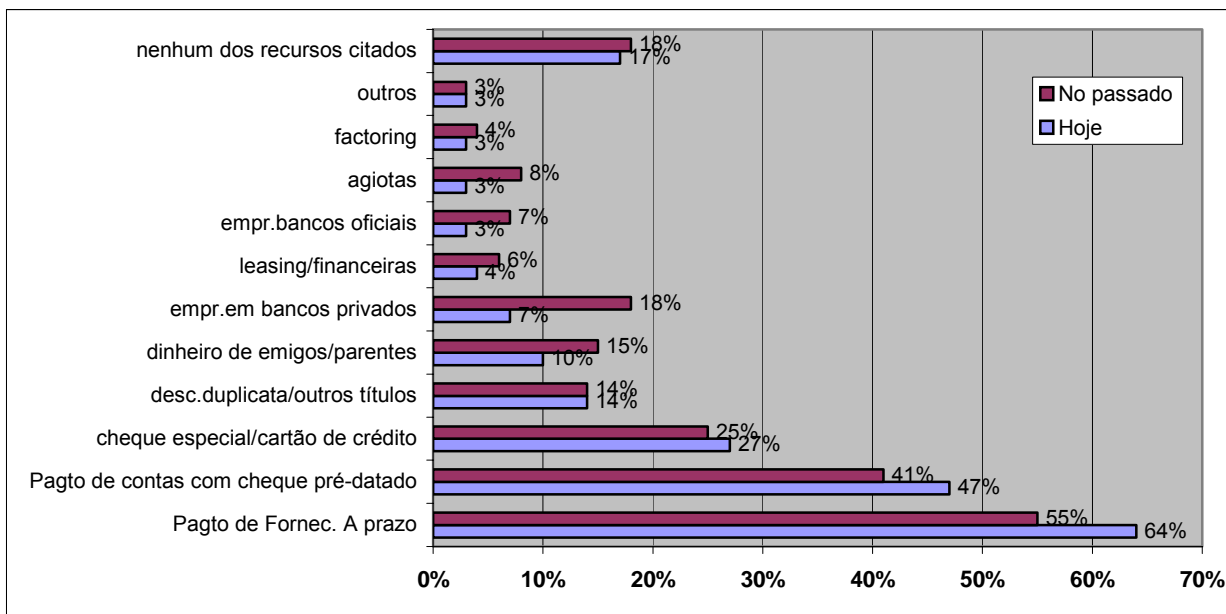
- Atuam nos limites do mercado, fornecendo produtos populares de baixo preço (baixa rentabilidade) ou produtos dirigidos a uma pequena parcela da população (classe A) que não possui economias de escala (MINOZZI, 1987).
- Florescem em mercados restritos ou específicos que não apresentam atratividade econômica para grandes empresas (GIMENEZ, 1988).
- São incapazes de exercer qualquer controle sobre os acontecimentos futuros do setor de atuação (GOLDE, 1986).

Além das limitações impostas pela estrutura produtiva e da opressão das grandes organizações, as PMEs são influenciadas pela excessiva carga tributária, pela complexidade das obrigações fiscais, pelo difícil acesso às fontes de financiamentos (Gráfico 1), além dos juros excessivos (CAVALCANTI, FARAH E MELLO, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ,

1988; PINHEIRO, 1996) e pela inadequação da teoria administrativa ensinada nas instituições de ensino (BORTOLI NETO, 1980).

Para Minozzi (1987) a obtenção de empréstimo pelas PMEs é inviabilizada pelos riscos do crescimento descontínuo associado aos altos custos financeiros. Como as empresas têm baixa rentabilidade, os lucros são insuficientes para o pagamento dos juros dos financiamentos. Ainda segundo o autor a economia invisível³ é um fenômeno mundial que funciona como escudo para a pequena empresa se proteger da política econômica e da alta carga tributária imposta pelo o governo.

Gráfico 1 – Formas de financiamento utilizadas pelas MPEs



Fonte: Sebrae-SP/Fipe (1999, p.3)

Os resultados da Pesquisa realizada pelo SEBRAE sobre formas de financiamento nas MPEs do Estado de São Paulo demonstram o baixo índice de captação de recursos pelos empresários em financeiras. O autofinanciamento aparece como a alternativa mais viável.

2.3.3 Dimensão organizacional: componente estrutura

A estrutura é uma componente organizacional e apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades (Quadro 2) estão relacionadas com o processo de organização da empresa: a divisão do trabalho, a delegação de autoridade e forma de comunicação entre os seus integrantes.

A divisão do trabalho corresponde à atribuição da tarefa a uma pessoa ou grupo de pessoas. Há três aspectos principais que são considerados: a definição de responsabilidades de tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho (MAXIMIANO, 2000).

³Empresas operando na clandestinidade, sem pagar impostos.

Quadro 2 – Especificidades estruturais da pequena empresa

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICIDADES
ESTRUTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divisão de trabalho e de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas unidades de trabalho (cargas, seções, etc); ▪ Maior escopo de cargo para a função de direção; ▪ Mínima preocupação com os requisitos de um cargo.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoridade centralizada; ▪ Maior amplitude e facilidade de controle; ▪ Pouco ou nenhum nível de autoridade (hierarquia).
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contato direto e informal com funcionários e público externo; ▪ Predominância da comunicação para baixo.

Fonte: Albuquerque, 2004.

O resultado da divisão do trabalho forma as unidades de trabalho. Conforme Maximiano (2000), essas unidades (cargos, departamentos, seções etc) integradas irão formar a estrutura organizacional. As tarefas atribuídas a pessoas irão formar os cargos e as atribuirão a um grupo de pessoas formando os departamentos. Normalmente, um departamento é um agregado de cargos e responsável por uma função ou conjunto de funções (marketing, finanças etc). Para ocupar os cargos são exigidos alguns requisitos (qualificações necessárias ao desempenho) do seu ocupante. O mesmo autor afirma que a divisão do trabalho também produz especialização (MAXIMIANO, 2000). Quanto maior for o escopo de um cargo, menos especializado é o seu ocupante.

Autoridade é a formalização (institucionalização) do poder (HAMPTON, 1992). É o direito legal que os chefes têm de influenciar o comportamento de seus subordinados e comprometer os recursos organizacionais (MAXIMIANO, 2000). Essa autoridade é distribuída em níveis e representa a hierarquia na empresa. Os níveis hierárquicos irão definir a amplitude de controle⁴ de cada gerente. O grau de centralização ou descentralização é outra importante decisão no exercício da autoridade. Maximiano, (2000 b) afirma que numa empresa centralizada, a autoridade está concentrada nos níveis superiores. Uma das vantagens de centralização é a uniformidade e a facilidade de controle. Em contrapartida, a centralização tende a inibir a iniciativa e desestimular a criatividade dos funcionários.

A forma de comunicação é outro aspecto estudado no delineamento da estrutura organizacional. É através desse processo que o gerente vai integrar todas as partes da estrutura organizacional e acompanhar seu desempenho. “Comunicação é o processo de transferir e receber informações”. É o ingrediente que possibilita o funcionamento coordenado da estrutura (MAXIMIANO, 2000). Há três tipos de comunicação em uma estrutura organizacional: para baixo – utilizado pela direção para informar as expectativas da administração em relação aos funcionários; para cima – informar a gerência sobre o desempenho organizacional e eventos ocorridos na empresa; e lateral – que não segue os níveis formais de hierarquia, acontecendo em todos os sentidos (MAXIMIANO, 2000).

⁴O número de funcionários subordinados a uma gerente

2.3.3.1 Especificidades estruturais da pequena empresa

A pequena empresa possui poucas unidades de trabalho, sua estrutura é enxuta se comparada com as grandes empresas (PINHEIRO, 1996). Por isso são mais ágeis e flexíveis para se adaptarem às novas situações impostas pelo ambiente. Os requisitos para ocupar o cargo, na maioria das vezes, são deixados de lado. Normalmente, a pequena empresa contrata mão-de-obra não qualificada e remunera precariamente, devido aos escassos recursos financeiros, ou forma a própria mão-de-obra (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; PINHEIRO, 1996).

Também, é típico da mesma pouca especialização do dirigente, quando ele tem muitas responsabilidades e tem de realizar uma grande quantidade de tarefas. O dirigente precisa ocupar-se de quase todas as áreas funcionais (GOLDE, 1986). Na pequena empresa a autoridade é centralizada, as principais decisões são exclusivas do proprietário-dirigente, existindo um insignificante grau de delegação e descentralização administrativa (BORTOLI NETO, 1980; CALVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981; LEONE, 1999; PINHEIRO, 1996), que é desejável pelo empresário devido a pouca disponibilidade de recursos e incertezas vindas do ambiente.

Pela simplicidade de sua estrutura⁵ a pequena empresa utiliza prioritariamente a comunicação pessoal através da conversação individual com funcionários e clientes. Esse contato direto é apontado como uma das principais vantagens da pequena empresa (BORTOLI NETO, 1980; CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981; MINOZZI, 1987; LEONE, 1999).

Esse contato direto com funcionários e clientes propicia calor humano, levando a um melhor relacionamento, possibilitando atendimento individualizado ou tratamento de forma diferenciada.

2.3.4 Dimensão organizacional: componente comportamento

As características comportamentais do dirigente são uma componente organizacional e apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades (Quadro 3) estão relacionadas às características do pequeno empresário, refletindo seus valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de liderança etc, nas ações e decisões tomadas. Elas buscam explicar o comportamento do dirigente da pequena empresa.

Maximiano (2000 a e 2000 b) afirma que as características individuais ajudam a entender as pessoas e seu comportamento, como indivíduos e membros de grupos nas organizações. Já para Robbins e Culter (1998, p.291) as atitudes “são declarações de avaliação – tanto favoráveis quanto desfavoráveis – a respeito de objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem a forma como um indivíduo se sente e a forma como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”.

Segundo Kotler (1998, p.176), “a crença é um pensamento descritivo que a pessoa sustenta sobre algo”. Normalmente, são baseadas no conhecimento, na opinião ou na fé. As competências “são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente” (MAXIMIANO, 2000 b, p.41). As competências de um gerente irão depender do nível hierárquico, das tarefas, do tipo de organização etc. O autor classifica-as em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos incluem todas as informações e técnicas que o gerente deve dominar e que são necessárias ao desempenho do cargo. “Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento das habilidades” (MAXIMIANO, 2000 , p.41).

⁵As organizações podem ser simples, quando apresentam características de um número limitado de níveis hierárquicos, pouca especialização e a possibilidade de contatos imediatos entre todos os membros da entidade (KWASNICKA, 1995).

As habilidades são as competências necessárias para o desempenho das tarefas. KATZ (1986) classificou as habilidades em três categorias: técnica – relacionada com o conhecimento especializado das técnicas administrativas; humana – capacidade de compreender as pessoas e conceitual – capacidade de compreender e lidar com a complexidade organizacional. Outra variável importante na análise da influência do comportamento do dirigente nas ações e decisões são os traços de personalidade. “O conceito de personalidade abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa que permanece com a passagem do tempo e que explica as reações às situações do dia-a-dia”. Furnham⁶ (1992, apud MAXIMIANO 2000 a, p.286) demonstra como e por que as pessoas funcionam. Normalmente, a personalidade é descrita como auto-confiança, domínio, autonomia, adaptabilidade, sociabilidade (KOTLER, 1989). Para Robbins e Coutler (1998, p.293), “quando descrevemos as pessoas utilizando termos como calma, passiva, agitada, ambiciosa, leal, extrovertida..., nós as estamos categorizando em termos de traços de personalidade”, ou seja, é usada uma combinação de traços psicológicos para descrever o indivíduo. Kotler (1998) afirma também que o autoconceito (ou auto-imagem) está relacionado à personalidade de uma pessoa. É a maneira como o dirigente quer se ver ou gostaria de ser visto, repassando esta imagem para a empresa.

O estilo de liderança do dirigente também exercerá influência nas decisões da empresa. “A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (MAXIMIANO, 2000 a, p.331). Para McGregor (1980) a liderança não é apenas atributo da pessoa, mas uma relação complexa entre quatro variáveis: (1) características do líder, (2) características dos liderados, (3) características da organização (finalidades, estrutura e natureza das atividades) e (4) ambiente social, econômico e político.

Quadro 3 – Especificidades comportamentais do dirigente da pequena empresa

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICIDADES
COMPORTAMENTAL	▪ Estilo de liderança	▪ Comportamento autocrático
	▪ Traços de personalidade	▪ Dirigentes autoconfiantes, autônomos, com vontade de realizar e que corre risco
	▪ Competências	▪ Pouco conhecimento de gestão; ▪ Pouca capacidade de entendimento da complexidade organizacional
	▪ Crenças e atitudes	▪ Confiança apenas na capacidade empreendedora individual; ▪ Indiferença às técnicas de gestão

Fonte: Albuquerque, 2004.

O líder pode apresentar três tipos de comportamento: autocrático, concentração da autoridade e decisões que independem de participação dos liderados; democrático, influência dos liderados na decisão tomada pelo líder; liberal, abdicação do líder de seu poder de tomar decisões (MAXIMIANO, 2000 b).

2.3.4.1 Especificidades comportamentais do dirigente da pequena empresa

As especificidades relacionadas com as competências administrativas são as mais citadas na literatura. São mencionadas quase sempre, como um problema, a gestão da pequena empresa, devido ao pouco conhecimento das técnicas de gestão por parte do proprietário.

⁶FURNHAM, Adrian. Personality at Work. Londres: Routledge, 1992, p.13-14.

Minozzi (1987) afirma que o dirigente não domina a tecnologia organizativa da PME. E os poucos que buscam cursos escolares são treinados para trabalhar em grandes organizações. Covre⁷ (1981, apud MINOZZI, 1987, p: 102) chamou de “administradores deslocados” aos pequenos empresários formados em escolas de administração pois os conceitos aprendidos nestas são úteis à grande empresa e não a empresa de pequeno porte.

Para Bortoli Neto (1980), o empresário de PME costuma ter dificuldades em identificar o que é problema ou sintoma, assim como idealizar e operacionalizar as soluções. Constantemente, ele depara-se com problemas e não sabe defini-los com precisão, sendo a solução uma tarefa desgastante e de resultados pouco significativos. A deficiência de capital normalmente é considerada um problema pelos empresários, e não um sintoma, fruto da má aplicação dos recursos disponíveis.

Na opinião de Pinheiro (1996), o proprietário-dirigente não dispõe de uma consciência administrativa, além de lhe faltar uma postura empreendedora para administrar o negócio. Esse precisa ter a noção da realidade administrativa de suas empresas e percepção dos benefícios, conveniência e alcance da utilização de técnicas gerenciais básicas, pairando uma improvisação sobre a gestão desses negócios. Pela opinião dos três autores observa-se que o pouco conhecimento de gestão do empresário é uma especificidade que afeta a sobrevivência da empresa. Entretanto, é necessário entender que dois outros fatores contribuem para este fato: a atitude que os proprietários-dirigentes têm com a teoria administrativa e a pouca quantidade de escolas que preparem gestores para este tipo de empreendimento.

Outra característica importante na análise da influência do comportamento do dirigente nas ações e decisões na pequena empresa relaciona-se aos traços de sua personalidade.

Algumas dessas descrições estão relacionadas às características apresentadas por Matias e Lopes Jr. (2002, p.4-5) para descrever o perfil do empreendedor que normalmente é o dirigente do pequeno empreendimento. É independente, seguro e confiante na execução de sua atividade profissional; tem desejo de poder, corre risco; confia em si mesmo; não depende dos outros para agir; é tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades etc.

Outras especificidades da pequena empresa citadas na literatura e relacionadas com a personalidade do proprietário-dirigente são: personalização da gestão; predominância do dirigente que corre risco; operação da empresa à imagem e semelhança do empreendedor; nascimento, vida e desenvolvimento da empresa a partir do talento, sensibilidade e vontade de realizar do empreendedor (BORTOLI NETO, 1980; LEONE, 1999). O pequeno empresário pode acreditar também, que sua capacidade empreendedora é suficiente para o negócio crescer e ter sucesso.

Quanto ao estilo de liderança, na pequena empresa, são encontradas situações relacionadas principalmente ao comportamento autocrático: as decisões são tomadas pelos dirigentes, sem a participação de importantes colaboradores que atuam no processo (PINHEIRO, 1996).

Como foi visto, anteriormente, o estilo de liderança depende de outros fatores além das características do líder. Dessa forma, fatores como mão-de-obra com baixa qualificação contribuem para o exercício deste tipo de comportamento. Ao mesmo tempo em que decide tudo sozinho, em decorrência de fatores internos e externos à organização, o proprietário-dirigente é paternalista, otimista e dedicado, motivando os que estão ao seu redor.

⁷COVRE, Maria de Lourdes Manzini. A formação e a ideologia do administrador de empresas, Rio de Janeiro: Vozes, 1981 – p.102.

2.3.5 Dimensão organizacional: componente estratégia

A estratégia é um componente organizacional e apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades (Quadro 4) estão relacionadas às seguintes características: utilização da técnica de planejamento estratégico, visão externa à empresa, visão interna da empresa, visão ampla do planejamento, responsabilidade pelo planejamento estratégico, formalidade do processo de formulação de estratégias e a disponibilidade de informações. O planejamento estratégico é um conjunto de atividades (processo) para elaborar o plano estratégico (estratégia). O planejamento estratégico possui um certo número de características distintivas (HAMPTON, 1992):

- Exige uma visão, externa à empresa, de oportunidades e ameaças. Para que a empresa consiga uma posição vantajosa é preciso examinar o ambiente de forma a conhecer o comportamento de suas forças e as possíveis implicações;
- Exige que se olhe dentro da empresa à procura de forças e fraquezas. A garantia de uma posição vantajosa no ambiente passa pelo diagnóstico dos pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes;
- Exige uma visão demorada. “O planejamento estratégico implica ter uma visão ampla e extensa”, embora varie de empresa para empresa o tempo adequado dos planos (HAMPTON, 1992, p.202);
- Normalmente é de responsabilidade da alta administração, mas abrange toda a organização. A maioria das vezes apenas o alto escalão possui a visão necessária e a informação para planejar para toda a empresa. Embora o planejamento seja de responsabilidade da alta administração, “a mentalidade estratégica pode disciplinar e guiar o planejamento em todos os níveis da empresa, inclusive naquela dos empregados não-supervisores” (HAMPTON, 1992, p.204).

Quadro 4 – Especificidades estratégicas da pequena empresa

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICIDADES
ESTRATÉGIA	▪ Horizonte do planejamento	▪ Foco no curto prazo
	▪ Visão externa e interna	▪ Pouca orientação para descoberta de oportunidades e ameaças e pontos fortes e pontos fracos ▪ Comportamento reativo ao ambiente
	▪ Formalidade do processo	▪ Informalidade no processo de formulação da estratégia
	▪ Disponibilidade de informações	▪ Carência de informações internas e externas

Fonte: Albuquerque, 2004.

Outro aspecto importante para caracterizar o planejamento estratégico é a formalidade do processo de formulação das estratégias. Corresponde à documentação escrita (metodologias) na empresa para elaboração e divulgação do plano estratégico. Um plano escrito e divulgado em toda a empresa possui alto grau de formalidade.

Para um planejamento estratégico eficaz, outro aspecto a ser considerado é a disponibilidade de informações aos planejadores. “Uma grande parte das causas do fracasso dos planos – e de certo descrédito em relação à função de planejamento – está precisamente no fato de que se planeja sem a devida consideração das informações importantes”, resultando em objetivos incorretos ou em insuficiência de recursos (MAXIMIANO, 2000 b, p.196).

2.3.5.1 Especificidades estratégicas da pequena empresa

A pequena empresa, devido às suas especificidades de tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresenta obstáculos à elaboração do plano estratégico (HAYASHI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Para Golde (1996), a tendência das pequenas empresas em esquivar-se do planejamento está relacionada principalmente: ao escasso tempo do empresário, que precisa ocupar-se de quase todas as áreas funcionais, pela limitação de funcionários e recursos para contratação; pelo pouco conhecimento da técnica de planejamento que o dirigente (normalmente o fundador) possui e porque, para a pequena empresa, planejar significa manipular grandes incertezas sobre as quais ela não tem domínio.

Para Leone (1999), a incerteza percebida pela falta de informação do ambiente externo reflete sobre a estrutura organizacional, afetando o comportamento estratégico das PMEs. Esse fato faz com que o dirigente centralize as decisões em virtude do risco de ocorrer grandes perdas pela delegação de autoridade. Dessa forma, ele decide de acordo com a sua experiência e intuição (sensibilidade), onde os dados imprescindíveis à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis. A consequência da falta de planejamento é a empresa operar reagindo e se adaptando ao ambiente (GIMENEZ, 1988; LEONE, 1999).

Quando a pequena empresa planeja, uma característica básica do processo é a informalidade (GOLDE, 1996; HAYASHI e ESCRIVÃO FILHO, 1995; LEONE, 1999). Os detalhes são imprecisos e genéricos, não utilizando a comunicação por escrito, mas preferindo as verbais. Segundo Golde (1996, p.12), “a inclinação para a informalidade é em parte explicada pelo simples fato de que escrever e calcular detalhes toma tempo”, que parece um desperdício quando se concentra no curto prazo. O autor relaciona também a característica da informalidade, a falta de utilização de técnicas matemáticas no planejamento das pequenas empresas. Leone (1999) explica também que em decorrência da informalidade, a estratégia é intuitiva, e além do mais, os funcionários estão próximos ao dirigente que pode lhes explicar a mudança de direção.

Golde (1986, p.12-13) cita também a tendência do planejamento focar-se no futuro próximo: “Tanto o medo de planificar como seu caráter informal contribuem, é claro, para isso”. E que, “o planejamento é normalmente usado para livrar a pequena empresa de uma dificuldade do momento e não para evitar futuros problemas”.

2.3.6 Dimensão organizacional: componente tecnologia

A tecnologia é um componente organizacional que apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades (Quadro 5) estão relacionadas às características da tecnologia de processamento de consumidores, das inovações tecnológicas e da tecnologia da informação. A tecnologia pode ser definida como as ferramentas, técnicas, equipamentos e ações para transformar insumos em bens e serviços (produtos) de forma a alcançar os objetivos organizacionais (DAFT, 2002; ROBBINS & COULTER, 1998). Correspondem as máquinas e atividades utilizadas para processar os insumos (matéria-prima, informação etc), resultando em bens e serviços.

Para Maximiano (2000 b), tecnologia é conhecimento transformado em produtos. Kruglianskas (1996, p.13) amplia esta definição dizendo que tecnologia “é o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva”. Esta definição apresenta duas implicações: a tecnologia abrange toda a empresa e é utilizada para agregar valor aos produtos, proporcionando vantagem competitiva.

Nas operações de processamento de consumidores são considerados três tipos de interação entre consumidores e tecnologia: 1) onde não existe nenhuma interação entre consumidores e tecnologias; 2) onde existe interação passiva; 3) onde existe interação ativa entre consumidores e tecnologias. No primeiro tipo o consumidor não usa, diretamente, a

tecnologia, como uma operação de “*check in*” no aeroporto. No segundo tipo, os consumidores estão em contato com a tecnologia, mas seu papel é passivo, como, no caso de operações de transporte aéreo, são passageiros do avião. No terceiro tipo, os consumidores utilizam ativamente a tecnologia, como no caso de utilizar as facilidades de entretenimento do avião.

Quadro 5 – Especificidades tecnológicas da pequena empresa

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICIDADES
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia de processamento e da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia simples ▪ Predominância de equipamentos, técnicas e processos de produção, em sua maioria, obsoletos ▪ Insuficiência de recursos tecnológicos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovações tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor probabilidade de produzir inovações radicais ▪ Maior possibilidade de produzir inovações incrementais

Fonte: Albuquerque, 2004.

As tecnologias que processam informação incluem quaisquer dispositivos que colete, manipule, armazene ou distribua informação” (SLACK, 1999, p.188). Essas tecnologias incluem: computadores, periféricos, impressoras, dispositivos transmissores e receptores, antenas parabólicas, telefones, fax, programas e sistemas (SLACK, 1999). A tecnologia da informação – TI - pode ser aplicada: em operações (SPT, depósito de dados); como um recurso empresarial (sistemas de informações); e como arma estratégica – interna (rede, intranets, ERP), e externas – (extranets, intercâmbio eletrônico de dados, comércio eletrônico, estrutura de rede) (DAFT, 2002).

As inovações tecnológicas ocorrem quando surge um novo produto ou processo no mercado. Maximiano (2000 b, p.102) afirma que inovação é uma mudança na tecnologia, uma forma nova de fazer algo. Uma outra definição é apresentada por Kruglianskas (1996, p.17) que diz: “A inovação é o processo de tornar uma invenção rentável para a empresa”. Este mesmo autor afirma que as inovações são classificadas em três categorias: incrementais – pequenas melhorias efetuadas; radicais – mudanças drásticas e complexas na situação vigente – resultantes de processos longos e dispendiosos.

Quando se verifica o nível de domínio da tecnologia por uma empresa observa-se a sua capacidade “para utilizar o conhecimento, para adaptá-lo às novas situações que surgem e para aperfeiçoá-lo a fim de manter a competitividade da empresa” (KRUGLIANSKAS, 1996, p.16).

2.3.6.1 Especificidades tecnológicas da pequena empresa

As PMEs desenvolvem produtos, mas aplicam poucos recursos na área de P&D e poucas pessoas estão envolvidas com o desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, a pouca atenção ao setor de P&D pode estar relacionada ao problema de escala, “pois não há volume suficiente de vendas para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos” (KRUGLIANSKAS, 1996, p.10). Para esse autor, a maior parte das PMEs de setores tradicionais não terá condições de produzir inovações, radicais, mas a gestão através da inovação incremental poderá criar condições competitivas no seu mercado de atuação.

Segundo Rothwell e Zegveld⁸ (1966, apud KRUGLIANSKAS, 1996, p:20), algumas vantagens e desvantagens podem ser citadas para inovatividade das PMEs quando comparadas às grandes empresas. Possíveis vantagens: em marketing, no dinamismo empresarial e administrativo e nas comunicações internas. As desvantagens são: escassez de mão-de-obra especializada e sistemas de comunicações externas.

As PMEs não dispõem de processos automatizados (MINOZZI, 1987, p.32). Utilizam tecnologias simples, facilitando um ajuste mais rápido ao meio social; “os equipamentos, as técnicas e os processos de produção são, na maioria, obsoletos e acarretam custos operacionais excessivos e baixa qualidade dos produtos” (CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981, p. 20). Para Pinheiro (1996) e Bortoli Neto (1980), as PMEs apresentam insuficiência de recursos tecnológicos. A diferença tecnológica que distancia a pequena empresa da grande empresa é um grande desafio.

Através do estudo das especificidades que influenciam as ações e decisões na pequena empresa, observou-se que, por um lado, as decisões normalmente são tomadas com base na intuição e experiência do empresário dirigente. Essa característica típica demonstra em parte por que muitas empresas de pequeno porte enfrentam dificuldades mediante os turbulentos movimentos do mercado que acabam por resultar no encerramento, em muitos casos, de suas atividades antes de completar um ano de vida.

Dessa forma, o dirigente da pequena empresa precisa se conscientizar da importância do gerenciamento das informações internas e externas da empresa e que este aumenta a possibilidade de sobrevivência e sucesso do negócio. Por outro lado, o comportamento organizacional é o reflexo do comportamento pessoal do proprietário-dirigente. Sendo assim, seu conjunto de valores se sobrepõe de forma autocrática e rígida, enrijecendo a dinâmica organizacional.

Esta por sua vez, frente ao atual paradigma econômico, que segundo Richard Barrett (1998, p: 16):

É na competição global, na qual o conhecimento e a tecnologia fluem facilmente por fronteiras internacionais que as empresas estão aprendendo que a única maneira de construir verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano. Isso está obrigando as empresas a examinar seriamente suas culturas e valores corporativos.(...) Os líderes estão aprendendo que a realização dos empregados, a administração ambiental e a responsabilidade social serão as futuras chaves para o aumento da produtividade e criatividade. Os valores defendidos pelas corporações estão crescentemente afetando sua capacidade de contratar pessoas melhores e vender seus produtos.

Nesse sentido, Arie de Geus (1998) afirma que com a facilidade e disponibilidade de capital, dos últimos tempos, o fator crítico de produção passou a se concentrar nas pessoas. No, entanto, ele não mudou para a simples mão-de-obra. Ao contrário, o conhecimento tomou o lugar do capital como fator escasso de produção – a chave do sucesso corporativo.

Portanto, o atual paradigma econômico da humanidade apresenta como principal fator de produtividade e competitividade a capacidade dos indivíduos e das organizações de gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos. Alguns autores consideram que a habilidade para criar e utilizar conhecimento é uma importante fonte de sustentabilidade de vantagens competitivas para as empresas (PRAHALAD e HAMEL, 1990; NELSON, 1991; KOGUT e ZANDER, 1992; GRANT, 1996; NONAKA et al., 2002).

⁸KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva. São Pauli: IEGE, 1996 – p.20.

O conhecimento pode ser hoje considerado como o único recurso significativo (DRUCKER, 1999). No entanto, a problemática que se apresenta nesta pesquisa é busca por diretrizes a mudança organizacional sustentável em pequena empresa, para que por meio deste sobreviva às turbulentas relações econômicas vigentes no mercado.

Senge et al (2000, p: 21) que afirma: “para a adaptação a uma nova realidade, é necessária uma mudança na forma de pensar a gestão empresarial”. Como colocou Deming (1990) nada muda sem transformação pessoal. Contudo, torna-se fundamental uma mudança profunda, definida aqui como a mudança organizacional que combina a alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Neste caso ocorre à aprendizagem, citou este mesmo autor.

Em se tratando de PMEs, esta mudança profunda torna-se vital devido à cultura corporativa ser espelhada nos valores e princípios de seu proprietário. Assim, mudanças no comportamento deste líder acarretarão alterações no comportamento de sua organização que se dissiparão em mudanças comportamentais nas demais pessoas que a constituem.

Com isto, passa-se ao debate acerca da metodologia pesquisa-ação e suas contribuições para a formação profissional.

3. METODOLOGIA

O método de trabalho, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser seguido. O método é o “caminho para se chegar a determinado fim” e tem a função de garantir objetividade e precisão ao estudo Gil (1995, p.27). A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada. Para Thiollent (1997), a pesquisa aplicada, deve preocupar-se com a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções para os mesmos; enquanto na pesquisa básica os objetivos são diferentes: a produção de conhecimento através de verificação de hipóteses e elaboração de teorias. Segundo o mesmo autor (1997, p.49), a pesquisa aplicada “exige conhecimentos, métodos e técnicas que são bastante diferentes dos recursos intelectuais mobilizados em pesquisa básica. Em particular, são exigidas maiores habilidades de comunicação e trato com pessoas e grupos”. Como forma de aprendizado, a pesquisa aplicada, neste caso a pesquisa-ação, contribui para a fixação dos conhecimentos na prática. O objetivo deste capítulo é apresentar o método de pesquisa utilizada, a pesquisa-ação, descrever as contribuições deste método para a pesquisa realizada, suas características e como o mesmo foi projetado para o presente estudo.

3.1. Tipologia da Pesquisa

A realização de uma pesquisa, pressupõe o confronto entre os dados, as evidências, as informações que são coletadas sobre um determinado assunto e o conhecimento teórico que vem sendo acumulado a respeito deste, a partir de um dado problema que promove a delimitação da pesquisa a uma determinada porção do saber.

A construção da teoria científica deve levar em consideração

(...) que a realidade se encontra em permanente evolução e que, por isso, o conhecimento não pode jamais esgotar a infinidade intensiva e extensiva de suas determinações.... Na verdade, todo trabalho contém em si uma ação sobre o conhecido e um salto para o desconhecido. Todo ato de trabalho se apóia em um conhecimento já obtido do ser-precisamente-assim existente e, ao mesmo tempo, questiona, amplia, este mesmo conhecimento. (LESSA, 1997, p.47).

Este processo do pesquisar, reúne o pensamento e a ação de uma ou mais pessoas, no esforço da elaboração de conhecimentos sobre aspectos da realidade que deverão ser úteis para a formulação de propostas e soluções aos problemas envolvidos na pesquisa.

Dessa forma, enquanto uma atividade humana e social, a pesquisa, inevitavelmente, carrega consigo valores, preferências, interesses e princípios que orientam o pesquisador; o que elimina a chance do pesquisador de se abrigar em uma posição de neutralidade científica o que, por outro lado, não significa ausência do rigor que o trabalho científico deve possuir.

Nesse sentido, aponta-se a perspectiva materialista histórica dialética, que tem subsidiado muitos estudos:

(...) enquanto uma postura, ou concepção de mundo; enquanto um método que permite uma apreensão radical (que vai à raiz) da realidade e, enquanto práxis, isto é, unidade de teoria e prática na busca da transformação e de novas sínteses no plano do conhecimento e no plano da realidade histórica.(FRIGOTTO, 1989 p.73).

Assim, nessa perspectiva, o método vincula-se a uma concepção de realidade, de mundo e de vida no seu conjunto, de forma que a postura antecede ao método. Este se

constitui na mediação do processo de apreender, revelar e expor a estrutura, o desenvolvimento e a transformação dos fenômenos sociais.

Conforme Minayo (1999, p.10), as metodologias de pesquisa qualitativa são entendidas:

...como aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas.

A pesquisa qualitativa é mais indicada (do que a quantitativa) para construção de teorias. Muitos métodos quantitativos exigem que as variáveis sejam identificadas, definidas, operacionalizadas e mensuradas, segundo critérios previamente definidos. Isto limita o aprendizado e torna a pesquisa muito restrita, além de proporcionar pouca inspiração e flexibilidade (SUTTON, 1997). Segundo o autor, o teste de significância da pesquisa qualitativa deve medir se ela proporciona ou não novos “*insights*”; se estes “*insights*” serão rigorosamente comprovados é irrelevante. Portanto, os produtos destas pesquisas são novos “*insights*” e não o teste dos mesmos.

Nesse sentido, conforme Thiollent (2002), a pesquisa-ação, além da participação proposta pela pesquisa participante, supõe uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnico ou outro, onde os pesquisadores buscam desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Assim, “na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas”. (THIOLLENT, 2002, p.15).

Uma das especificidades da pesquisa-ação, com base no mesmo autor referido, consiste na relação de dois importantes objetivos: o objetivo prático de contribuir para o equacionamento possível do problema central na pesquisa, enquanto um levantamento de soluções e propostas de ações que possam contribuir com os agentes na atividade transformadora da situação e; o objetivo de conhecimento, que visa obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentando o conhecimento de determinadas situações tais como reivindicações, representações, e capacidades de ação ou de mobilização.

Ainda, segundo Thiollent (2002, p.18),

... existe uma outra situação, quando o objetivo da pesquisa-ação é principalmente voltado para a produção de conhecimento que não seja útil apenas para a coletividade considerada na investigação local. Trata-se de um conhecimento a ser cotejado com outros estudos e suscetível de parciais generalizações no estudo de problemas sociológicos, educacionais ou outros, de maior alcance. A ênfase pode ser dada a um dos três aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência ou produção de conhecimento. Muitas vezes, a pesquisa-ação só consegue alcançar um ou outro desses três aspectos. Podemos imaginar que, com maior amadurecimento metodológico, a pesquisa-ação, quando bem conduzida, poderá vir a alcançá-los simultaneamente.

A pesquisa-ação, tal como qualquer outra estratégia de pesquisa, possuindo também objetivos de conhecimento, faz parte da expectativa científica que é própria às ciências sociais. Embora incompatível com a metodologia de experimentação em laboratório e com pressupostos do experimentalismo, a pesquisa-ação não deixa de ser uma forma de experimentação em situação real, onde os pesquisadores intervêm conscientemente. Os participantes, desta forma, não são reduzidos a cobaias, desempenhando um papel ativo no processo da pesquisa.

Nesse tipo de pesquisa, além de ser constituída pela ação e pela participação, é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão da área estudada ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas. Sem perder o conjunto de exigências científicas, se podem conceber dispositivos de pesquisa social com base empírica nos quais, em vez de separação entre observador e observados colocada pelo padrão convencional de observação, haja um tipo de co-participação dos pesquisadores e das pessoas implicadas no problema investigado.

Em função da sua orientação prática, a pesquisa-ação é voltada para diversas aplicações em diferentes áreas de atuação, sem que com isto se reduz a necessidade de uma constante reflexão teórica.

Na constante reconstrução, para além de apenas observar ou de descrever, o principal aspecto é projetivo e remete à criação ou planejamento. O problema consiste em saber como alcançar determinados objetivos, produzir determinados efeitos, conceber objetivos, organizações, práticas educacionais com critérios e características aceitos pelos grupos interessados.

O formato de raciocínio projetivo no desenvolvimento deste tipo de pesquisa, difere-se das formas de raciocínio explicativo, que se dá nas formas de pesquisa que buscam apenas a observação dos fatos.

Neste caso da projeção exigida do pesquisador, pressupõe-se que o mesmo dispõe de um conhecimento prévio a partir do qual dar-se-á a resolução dos problemas de concepção do objeto de acordo com regras ou critérios a serem concretizados na discussão com os usuários. Assim, este se caracteriza como um método de “injeção” de informação na configuração do projeto, não apenas de obtenção de informação.

Segundo Thiollent (2002) na pesquisa associada ao processo de reconstrução, os elementos de tomada de consciência são levados em consideração tanto na própria situação investigada quanto, em particular, entre os colaboradores e na relação dirigente-colaboradores, sendo a tomada de consciência associada à própria geração de dados sob forma de questionamentos.

Assim, entende-se que “... A atividade propriamente humana só se verifica quando os atos dirigidos a um objeto para transformá-lo se iniciam com um resultado ideal, ou finalidade, e terminam com um resultado ou produto efetivo, real.” (VÁZQUEZ, 1990, p.187).

Nessa perspectiva, objeto e sujeito não se constroem fora das relações históricas, onde os fundamentos filosóficos básicos do conhecimento devem considerar as relações que fundamentam o modo de produção constituído pela organização social configurada por relações de produção que tem como base a propriedade privada e a sociedade constituída em classes.

A história, enquanto eixo central do materialismo histórico dialético e matriz científica que transcende o imediatismo dos fenômenos, tem como seu elemento fundante o trabalho humano, entendido em sua relação entre seres humanos e natureza. Esta permite colocar em prática uma perspectiva científica de construção de uma unidade metodológica que contrapõe a lógica do conhecimento fragmentado. Esta perspectiva, na área dos negócios, permite reconhecer o sujeito como histórico e resultado das relações entre os homens.

3.1.1. Pesquisa empírica e Pesquisa-Ação

Existem algumas barreiras a serem vencidas para ampliar o uso da pesquisa empírica em Administração. Westbrook (1995) acredita que os pesquisadores não utilizam métodos empíricos, porque os desconhecem e não têm habilidade na obtenção de informações empíricas. Acrescenta ainda, que não é preciso reinventar um método e sim, fazer uso daqueles existentes nas ciências sociais.

Os pesquisadores em Administração, normalmente, não são “treinados” para realizar pesquisas empíricas. Para resolver este problema, é preciso que haja o incentivo das universidades e que os pesquisadores desta área busquem conhecimentos sobre pesquisa empírica em outras áreas, como comportamento organizacional, marketing e áreas estratégicas (SWAMIDASS, 1991).

Flynn et al (1990) também explicam que a pesquisa empírica é largamente encontrada em estudos sobre comportamento organizacional, sociologia, marketing e outros e por este motivo, recomenda que os pesquisadores em administração não tenham medo de aprender com os colegas de outras áreas, onde a pesquisa empírica é comum. Para aumentar a utilização da pesquisa empírica em administração, Dubin (1988, apud SWAMIDASS, 1991, p: 42) sugere conjecturas - geração de idéias através de discussões e de pensamento crítico - e procura por leis de interação - como nas teorias das ciências sociais, que são construídas com base no uso de leis de interação, onde a noção de causalidade é substituída pela noção de interação.

Com uma maior divulgação das contribuições da pesquisa empírica, também é possível proporcionar o crescimento do emprego da mesma. Swamidass (1991) cita algumas dessas contribuições:

- As pesquisas empíricas “explicam o fenômeno associado com o sistema em termos da interação das variáveis no sistema ou elas predizem o valor de uma ou mais variáveis do sistema” (op. cit., p. 801);

- A criação de teorias a partir da experiência empírica permitem aos pesquisadores juntar várias partes do conhecimento em um todo organizado.

- A melhoria da prática em Administração e a construção de teorias “inovativas” que proporcionem a solução de novos problemas e derrubem velhos paradigmas são conseqüências da construção de teorias empíricas em Gestão.

Os benefícios da pesquisa empírica para a organização são vários, mas pode-se citar: o aprendizado sobre a própria organização, o aprendizado através da retro-alimentação e dos “insights” do pesquisador e o desenvolvimento de um relacionamento com o pesquisador (BEBANSAT, GOLSTEIN e MEAD, 1987).

À medida que aumenta a complexidade nas organizações, surge a necessidade de discussão da importância da interdisciplinaridade na Administração. Corroborando com esta afirmação, Souza (1978, p.73), no capítulo sobre “Cultura e clima em equipes interdisciplinares”, faz a seguinte colocação:

A explosão do conhecimento e da tecnologia, que caracteriza a nossa época de mudanças aceleradas, trouxe consigo a especialização. Não mais uma pessoa sozinha pode resolver a complexidade dos problemas organizacionais. Nem mais um grupo ‘homogêneo’ pode atender à multiplicidade de demandas que o ambiente coloca. Surge o fenômeno da diferenciação organizacional e a concomitante necessidade de integração. (...) as organizações futuras, com suas características contingenciais e flexíveis, farão uso cada vez mais freqüente de equipes técnicas interdisciplinares.

É importante ressaltar a diferença entre multidisciplinaridade e interdisciplinaridade. Enquanto a primeira é a simples aglutinação de assuntos de campos diferentes do conhecimento, a segunda preocupa-se com a interação significativa das diferentes áreas. Na multidisciplinaridade não existe preocupação com as conexões dos diferentes assuntos e temas (THIOLLENT e SOARES, 1998).

Neste ponto, cabe uma analogia com as idéias contrárias ao Mecanicismo, imperante desde as descobertas de Copérnico, Galileu, Descartes, Bacon e Newton - Revolução Científica (CAPRA, 1997; SENGE, 1998; FORRESTER, 1991). Nesta nova forma de

explicar o mundo, denominada Dinâmica de Sistemas, que mais tarde deu origem ao Pensamento Sistêmico, a multidisciplinaridade pode ser vista como a tentativa de compreensão do objeto em estudo através do somatório e entendimento de suas partes isoladamente. Nas organizações, isto pode ser verificado quando a equipe de trabalho é formada por especialistas em diferentes áreas e recorre-se aos diferentes campos de conhecimento, isoladamente, para explicar determinada situação ou solucionar um problema. Para a dinâmica de sistemas, mais importante do que partes isoladas de um todo, são as inter-relações destas partes entre si. Essa visão corresponde à interdisciplinaridade necessária aos grupos de trabalho. Para os pesquisadores do Pensamento Sistêmico, é justamente no relacionamento entre as partes que reside à explicação para o funcionamento do todo.

A interdisciplinaridade aparece quando surgem às limitações de um grupo de trabalho formado por especialistas em diferentes áreas e as pessoas sentem a necessidade de transpor esses limites e estabelecer novos (1995, UK Academy of Science, apud THIOLENT e SOARES, 1998, p: 87). A mudança da situação de multidisciplinaridade, hoje dominante, para a de interdisciplinaridade só será possível com uma mudança de paradigma. A necessidade de compreender as inter-relações, as conexões entre Administração levam de uma visão de mundo mecanicista para uma percepção holística, organísmica ou ecológica. “O novo paradigma pode ser chamado de uma visão de mundo holística, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas” (CAPRA, 1997, p. 25).

No contexto da Administração, a questão da interdisciplinaridade fica mais evidente, à medida que esta trabalha na interface dos recursos das organizações com as exigências do mercado. Não existe um objeto de estudo da Administração, assim como, por exemplo, a engenharia mecânica tem como objeto, dispositivos mecânicos, a engenharia elétrica, dispositivos elétricos, etc (THIOLENT e SOARES, 1998). Para esses mesmos autores, a idéia é, justamente, descobrir qual deve ser o objeto de estudo da Administração. Esta descoberta só poderá existir a partir do desenvolvimento da interdisciplinaridade (envolvendo ciências humanas e técnicas), pois do contrário, só se terá uma aglutinação de assuntos, desconsiderando aspectos como conexidade, relações e contexto.

3.1.2 Pesquisa -Ação e Estudo de Caso

Segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987), a pesquisa-ação pode ser considerada um tipo de estudo de caso, com a diferença que o pesquisador deixa de ser um simples observador para ser:

(...) um participante na implementação de um sistema, embora simultaneamente queira avaliar uma certa técnica de intervenção... O pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se seu objeto de pesquisa. Portanto, o pesquisador tem dois objetivos: agir para solucionar um problema e contribuir para um conjunto de conceitos para desenvolvimento do sistema” (BENBASAT, GOLDSTEIN & MEAD, 1987, p.371).

Para Thiollent (1997, p.140), “a pesquisa-ação é uma concepção de pesquisa e intervenção em determinados setores de atuação social (...) junto aos atores significativos em processos de mudança”. Trata-se de uma pesquisa metodológica sobre como conduzir uma pesquisa aplicada. Para conduzir a pesquisa-ação é preciso ter objetivos claramente definidos. Igualmente importantes, também, são a participação e o domínio da linguagem. A participação é fruto do processo de pesquisa-ação e um indício de que a pesquisa está sendo conduzida da maneira correta. A linguagem deve ser comum entre todas as pessoas envolvidas.

A pesquisa-ação busca alcançar objetivos de descrição - a situação-problema é descrita “com base em verbalizações dos diferentes autores em suas linguagens próprias”

(THIOLLENT, 1997, p. 34) - e de intervenção – “os conhecimentos derivados das inferências são inseridos na elaboração de estratégias ou ações”. O sucesso da pesquisa-ação depende de como será “gerenciado” o conflito entre a “aparente liberdade da abordagem e a necessidade de clareza e foco” (WESTBROOK, 1995, p.13). O excesso de foco priva o pesquisador de obter uma melhor compreensão do fenômeno estudado, enquanto no caso contrário, o pesquisador ficará confuso se não tiver seus objetivos definidos com clareza.

Neste ponto, cabe esclarecer algumas terminologias relacionadas à pesquisa-ação. Expressões como “pesquisa participante”, “pesquisa-ação participante” e “ciência da ação” revelam divergências entre escolas de pensamento, tipos de objetivos, práticas de pesquisa e formas de atuação social. Para Thiollent (1997), toda a pesquisa-ação possui um caráter participativo; para ele a principal diferença entre pesquisa-ação e pesquisa participante é que nem sempre na pesquisa participante há uma ação planejada (EDEN e HUXMAN, 1996 a, 1996 b).

Para os pesquisadores da pesquisa participante, o resultado da pesquisa fica na consciência das pessoas e, por este motivo, não há necessidade (como na pesquisa-ação) de objetivação e divulgação do conhecimento adquirido (THIOLLENT, 1997). O termo “pesquisa-ação participante” é uma tentativa de acabar com as divergências entre pesquisa-ação e pesquisa participante. Segundo Thiollent (1997), os grandes representantes das duas tendências continuam afastados: é difícil unir o pragmatismo da pesquisa-ação com a conscientização desejada pela pesquisa participante. A discussão da possibilidade de uma ciência da ação, apoiada na filosofia do conhecimento e da ação é alvo dos estudos desenvolvidos por Argyris, Putnam e Smith (1985) e Argyris e Schön (1989). Para os autores, enquanto a principal corrente da ciência está preocupada, primeiramente, em produzir conhecimento para sua própria causa e, em segundo plano, produzir conhecimento para aplicação técnica, a ciência da ação busca o conhecimento a serviço da ação. Para a ciência da ação, o conhecimento prático é visto como um campo de conhecimento tácito que pode ser explicitado através de inquirição reflexiva (ARGYRIS, 1985).

Segundo Argyris e Schön (1989, apud Andrade, 1998, p.141), os indivíduos, normalmente, possuem dois tipos distintos de teorias de ação: a teoria aplicada e a teoria assumida. “As teorias assumidas são aquelas que o indivíduo assume como sendo as que guiam suas ações. As teorias aplicadas são as que realmente orientam suas ações”. No ambiente da pesquisa-ação, têm-se maiores chances de alcançar a teoria aplicada dos participantes, ao invés da teoria assumida. Quando isto acontece, a pesquisa-ação pode ser chamada de ciência da ação (*action science*) (1990, Argyris e Schon, apud EDEN e HUXHAM, 1996 a, p.82).

3.1.3 Pesquisa-Ação: características

As características da pesquisa-ação são alvo de discussão de diversos autores. Isso, porque existem variantes de posturas em relação a aspectos como, campo de utilização da pesquisa, objetivos, limitações, entre outros. Opiniões divergentes são marcadas, muitas vezes, por influências filosóficas: como o pragmatismo e o empirismo das tendências norte-americanas, a tendência européia baseada na fenomenologia, marxismo e psicanálise e a vertente alemã que apresenta um quadro bem amplo de propostas. Apesar das divergências, é possível identificar características de ampla aceitação. Desta forma, Dubost (1992, apud THIOLLENT, 1997, p.35) apresenta as principais características da pesquisa-ação:

- É uma experiência que ocorre no mundo real, de modo concreto, não apenas no pensamento. As ações dos agentes são vistas como acontecimentos por todas as pessoas implicadas;
- A experiência ocorre em escala restrita, limitada pelo caráter local ou por um princípio de amostragem;
- É uma ação deliberada que visa uma mudança efetiva dos grupos considerados;
- Constitui-se de objetivos fixados por qualquer grupo implicado no processo e/ou pela negociação entre grupos;

- Desde o início ela é projetada para produzir conhecimentos passíveis de generalização, para guiar ações posteriores, ou evidenciar princípios e leis;
- Deve fazer uso de regras e dispositivos que possibilitem a observação, a coleta de dados, o controle e avaliação dos resultados.

Num segundo momento, Thiollent (1997, p.44) destaca as características da pesquisa-ação que *não são encontradas em pesquisas convencionais*: (a) orientação para o futuro, (b) colaboração entre pesquisadores e empresa; (c) desenvolvimento de sistema: o sistema desenvolve a capacidade de detectar e resolver problemas; (d) geração de teorias fundamentadas na ação, as quais poderão ser corroboradas ou revisadas; (e) não predeterminação e adaptação situacional: as situações de pesquisa variam e não são previsíveis.

Um aspecto importante a ser lembrado é como a objetividade científica é alcançada na pesquisa-ação. As pesquisas convencionais, normalmente, exigem princípios de objetividade do tipo: completa separação entre observador e observado, total substituíbilidade dos pesquisadores e quantificação das informações. Sem abandonar a cientificidade, a pesquisa-ação pode observar aspectos como, compreensão do problema, priorização dos problemas, busca de soluções e aprendizagem dos participantes. Estas características qualitativas não são anti-científicas (THIOLLENT, 1994).

Também, Flynn et al (1990, p.269) argumentam que “modelos baseados em hipóteses não sustentáveis não são mais justificáveis do que estudos empíricos com fraca metodologia. Quando as hipóteses não são reais, os resultados não podem ser generalizados”. O desafio para os pesquisadores é definir e encontrar padrões de rigor científico apropriado, sem sacrificar a relevância do tema. Além disso, é preciso que a intervenção assuma o papel central na pesquisa, que os resultados possam ser generalizados e, principalmente, a técnica de intervenção possa ser transferível (WESTBROOK, 1995). Buscando destacar questões como generalização, desenvolvimento de teoria, validade interna, validade externa e outros aspectos relacionados ao rigor científico, Eden e Huxham (1996a e 1996b) apresentam características da pesquisa-ação, que segundo eles, conferem qualidade ao método:

1. “A pesquisa-ação exige envolvimento integral do pesquisador no propósito de mudar a organização” (Eden e Huxham, 1996 b, p. 530). O simples estudo da *ação* de outros pesquisadores não é suficiente; é preciso que exista a ação. Os autores ressaltam, porém, que existe a possibilidade de nenhuma mudança vir a ocorrer ou de que ela não aconteça como desejado.

2. “A pesquisa-ação deve ter algumas *implicações além daquelas requeridas para ação ou geração de conhecimento no âmbito do projeto*” (EDEN e HUXHAM, 1996b, p. 530, grifo no original). A generalização da pesquisa-ação ocorre dentro do contexto da pesquisa, mas os autores defendem que a teoria derivada da pesquisa-ação pode ser aplicada além da situação específica estudada. Para que isto seja possível, é preciso que o pesquisador tenha habilidade de caracterizar e conceitualizar o caso particular, de modo que, a pesquisa realizada tenha significado para outros estudos. Por exemplo, a pesquisa pode ajudar outros pesquisadores ou práticos a entender situações que esperam mudar.

3. Além de ser aplicável para situações do dia-a-dia, a pesquisa-ação requer “*teoria de valor*, com elaboração e desenvolvimento de teoria como um interesse explícito do processo de pesquisa” (EDEN e HUXHAM, 1996b, p. 531, grifo no original).

4. Quando o resultado da generalização na pesquisa-ação é o projeto de ferramentas, técnicas, modelos e métodos é preciso explicitar a ligação entre o projeto destes e a experiência da intervenção. Esta explicação faz parte da “*geração de teoria*” A base conceitual para este projeto deve ser relatada e relacionada com as teorias suportadas ou desenvolvidas através da pesquisa-ação (EDEN e HUXHAM, 1996b, p. 531, grifo no original).

5. A pesquisa-ação refere-se a um sistema de *teoria emergente*, na qual o desenvolvimento de teoria ocorre da síntese de conhecimento que vem em parte dos dados e em parte da aplicação da teoria, de acordo com os objetivos da pesquisa e da intervenção.

6. A construção de teoria na pesquisa-ação é incremental e pode ser explicada através de um ciclo de geração de conhecimento.

7. O caráter prático da pesquisa-ação, poderia sugerir que a teoria prescritiva é mais apropriada que a teoria descritiva. Para Eden e Huxham (1996a, 1996b, p. 533), isto é uma falsa dicotomia. Explicam que, por exemplo, a descrição de “como as coisas dão errado é sugestiva de ações que podem ser tomadas para evitar problemas em situações similares”. Dessa forma, segundo os autores, a descrição será sempre uma prescrição, mesmo que implicitamente.

8. Para uma pesquisa-ação de qualidade é preciso um método sistemático e organizado na reflexão e coleta dos dados e dos resultados teóricos.

9. Qualquer intuição deve ser submetida a um método de análise, no qual teorias emergentes são identificadas e teorias existentes são desenvolvidas. Este método deve ser replicável ou, no mínimo, capaz de ser explanado a outros.

10. Escrever sobre os resultados da pesquisa ao final da mesma é importante para o desenvolvimento e análise de teorias. A existência das características acima, segundo os autores, garante a validade interna da pesquisa-ação. Ainda segundo eles, são apresentadas, a seguir, características que estão relacionadas com a validade externa, ou seja, indicam se os resultados são representativos da situação na qual foram gerados e se são passíveis de generalização (EDEN e HUXHAM, 1996a, 1996b).

11. Outros métodos de pesquisa (como experimentos) permitem uma visualização mais clara da ligação entre os dados e os resultados do que a pesquisa-ação. Por outro lado, na pesquisa-ação, o processo de reflexão e coleta de dados e conseqüentemente as teorias emergentes, produzem “*insights*” que não podem ser compilados por outros métodos.

12. A pesquisa-ação oferece oportunidades de triangulação que não existem em outros métodos. Estas oportunidades devem ser acessadas plenamente e relatadas.

13. Para a interpretação apropriada da validade e da aplicabilidade dos resultados da pesquisa-ação, é necessário o relato da história e do contexto da intervenção.

14. A teoria desenvolvida na pesquisa-ação deve ser disseminada amplamente, de modo que sirva a um público maior do que aquele envolvido com a ação e/ou pesquisa.

A descrição de critérios para julgar a qualidade da pesquisa também é encontrada na obra de Yin (1994). O autor apresenta quatro testes comumente usados em pesquisas sociais e que, segundo ele, podem ser transportados para qualquer pesquisa em estudos de casos. São eles:

a) Validade construtiva - para garantir validade construtiva, o pesquisador deve definir quais os tipos de mudança que serão estudados, observando as questões de pesquisa. Além disso, deve selecionar formas de mensurar estas mudanças que realmente representem as mesmas, isto é, justificar a utilização de determinada variável como medição. O autor indica três táticas que podem ser usadas para aumentar a validade construtiva do estudo: (a) múltiplas fontes de evidência; (b) cadeia de evidência; (c) revisão do rascunho do relatório por pessoas chaves. Estes itens serão discutidos mais adiante.

b) Validade interna - só é aplicável a pesquisas causais ou explanatórias, nas quais o pesquisador procura por uma relação de causa-efeito. Deve-se observar se não existem fatores desconsiderados (causas) que também contribuam para o efeito em estudo.

c) Validade externa - estabelece o domínio no qual os resultados podem ser generalizáveis. O autor explica que a generalização no estudo de caso é diferente da generalização estatística. Trata-se de uma generalização analítica, onde o

propósito não é generalizar para uma população ou universo, mas sim expandir e generalizar teorias.

d) Confiabilidade - a repetição de procedimentos da pesquisa (como por exemplo, o de coleta de dados) deve alcançar os mesmos resultados. O objetivo da confiabilidade é garantir que outro pesquisador, que venha realizar o mesmo estudo sob as mesmas condições e procedimentos, alcance os mesmos resultados e conclusões.

Em relação às exigências científicas, Thiollent (1994) argumenta que os princípios científicos devem ser transcritos para o caso da pesquisa-ação, pois estes não são únicos e não se aplicam da mesma forma a qualquer área. Em relação às exigências de separação entre observador e observados, total substituíbilidade dos pesquisadores e quantificação das observações coletadas, o autor afirma que:

Sem abandonarmos o espírito científico, podemos conceber dispositivos de pesquisa social com base empírica nos quais, em vez de separação, haja um tipo de co-participação dos pesquisadores e das pessoas implicadas no problema investigado. A substituíbilidade dos pesquisadores não é total, pois o que cada pesquisador observa e interpreta nunca é independente de sua formação, de suas experiências anteriores e do próprio 'mergulho' na ação investigada. Em lugar da substituíbilidade, a condição de objetividade pode ser parcialmente respeitada por meio de um controle metodológico do processo investigativo e com o consenso de vários pesquisadores acerca do que está sendo observado e interpretado. Por sua vez, a quantificação é sempre útil quando se trata de estudar fenômenos cujas dimensões e variações são significativas e quando existem instrumentos de medições aplicáveis sem demasiado artificialismo" (THIOLLENT, 1994, p.22-23).

Dessa forma, os aspectos discutidos anteriormente, serão respeitados, com as devidas adaptações, ao método de pesquisa em questão.

3.1.4 Pesquisa-Ação: fases

Apesar da pesquisa-ação possuir uma estrutura flexível, é possível identificar quatro fases que compõem o estudo (THIOLLENT 1997; SUSMAN e EVERED, 1978):

1. A fase exploratória, na qual são identificados os atores e realizado o diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação, e intervenção na organização;

2. A fase de pesquisa aprofundada, na qual ocorre a coleta de dados de acordo com o projeto de pesquisa;

3. A fase de ação, onde, a partir dos resultados da fase anterior, é realizado o planejamento da ação, através da discussão de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, considerando *ações* como alternativas para resolver o problema;

4. A fase de avaliação consiste da observação, redirecionamento das ações e resgate do conhecimento adquirido durante o processo. Cabe salientar que estas fases não são rígidas, principalmente as três últimas onde existem uma simultaneidade de pesquisa e ação. Além disso, a questão da aprendizagem não está presa a uma fase e, sim, difusa ao longo do processo de pesquisa. A geração de conhecimento e o desenvolvimento de teorias acontecem em todas as etapas, devido ao caráter dinâmico da pesquisa (THIOLLENT, 1997).

No presente trabalho, a fase **exploratória** constitui-se de diagnóstico interno e externo à empresa. No diagnóstico interno, foram levantadas informações específicas do processo produtivo da empresa e informações mais amplas, a respeito da empresa como um todo. O diagnóstico externo foi realizado através de uma pesquisa, avaliando o mercado atual. Esta pesquisa de levantamento, de caráter exploratório, como será detalhadamente descrito a seguir, tem por objetivo conhecer cada elemento mercadológico.

Na fase **pesquisa aprofundada**, a pesquisadora desenvolveu a capacitação teórica dos participantes e orientou os mesmos na busca de soluções para os problemas levantados no

diagnóstico interno e externo, fazendo, assim, uma ligação entre as opiniões dos clientes e as idéias dos participantes.

Na fase de **ação**, além da execução das principais mudanças na empresa, foi realizada pela pesquisadora, uma avaliação motivacional com os participantes, destacando a importância de levar em conta os aspectos humanos no processo de intervenção.

Finalmente, para a **avaliação** do processo de intervenção, foram considerados aspectos técnicos, como indicadores produtivos, financeiros, e outros e aspectos humanos entre eles, motivação e participação.

3.1.5 Pesquisa-Ação e a construção de conhecimento

O mais importante na pesquisa-ação não é encontrar uma solução ótima, como em outros métodos, e sim, conseguir o compromisso com a mudança a ser feita, para depois relatar a aplicação da teoria e também a resistência à aplicação de determinada técnica. Além disso, cabe ressaltar que existe uma meta bem maior que o resultado que se deseja alcançar: a geração e estruturação do conhecimento (WESTBROOK, 1995).

O ganho de conhecimento na pesquisa-ação é obtido através da observação e avaliação das ações (definidas com os participantes) e dos obstáculos encontrados. Este conhecimento é passível de *generalização parcial*, uma vez que está fortemente ligado ao contexto da pesquisa. A qualidade do conhecimento, porém, está limitada pela eficácia da intervenção e pelo interesse da empresa no projeto (THIOLLENT, 1994). O mesmo autor, explicita os objetivos e conhecimentos potencialmente alcançáveis na pesquisa-ação:

- A coleta de informações originais, em situações e atores no mundo real;
- A efetivação de conhecimentos teóricos, obtida da interação entre pesquisadores e membros da organização;
- O confronto entre o saber formal e o saber informal, nas tentativas de solução dos problemas;
- A geração de regras práticas, na resolução de problemas e planejamento de ações;
- Os resultados e ensinamentos positivos e negativos em relação ao êxito das ações colocadas em prática;
- A possibilidade de generalizações a partir de várias pesquisas semelhantes e do ganho de experiência dos pesquisadores.

3.2 Pressupostos Básicos na Pesquisa-Ação

Os pressupostos básicos para um processo de pesquisa participativa, como a pesquisa-ação, são descritos em Thiollent (1997), Carneiro (1998) e Paiva e Alexandre (1998):

- O comprometimento dos participantes - inicia com o esclarecimento do ponto de partida da pesquisa. O pesquisador precisa ficar atento a questões como a revelação do 'lado escuro' ou 'não-dito' da organização e a tendenciosidade (falta de objetividade) da pesquisa;
- A questão da linguagem - em todas as fases da pesquisa-ação está presente a linguagem no processo de negociação. Essas negociações exigem habilidades de relacionamento interpessoal, que podem ser alcançadas através de estratégias de linguagem. Carneiro (1998) discute duas estratégias de linguagem que serão abordadas a seguir: operadores argumentativos e interação face a face.

O sucesso em alcançar tais objetivos, depende em parte das habilidades do pesquisador. Yin (1994) afirma que não existe um "esquema", que indique as habilidades necessárias ao pesquisador, contudo, cita algumas que considera importantes:

- Habilidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- Habilidade de saber "ouvir";
- Flexibilidade e capacidade de adaptação;
- Forte compreensão dos assuntos em estudo;

– Não possuir posicionamento pré-concebido.

O autor destaca, ainda, que o pesquisador não precisa ter necessariamente todas estas habilidades, mas deve estar ciente de suas capacidades e deficiências.

3.2.1 Estratégias de linguagem

A fim de tornar o trabalho em grupo mais eficaz e participativo em processos de mediação da linguagem verbal (como reuniões, seminários e outros), são empregadas estratégias linguísticas. A função destas estratégias é determinar o “*modo como aquilo que se diz é dito*” (CARNEIRO, 1998, p.101; grifo no original). A utilização destes elementos gramaticais pode facilitar os processos de negociação entre pesquisadores e participantes.

3.2.1.1 Operadores argumentativos

Operadores argumentativos são artifícios linguísticos usados com o intuito de evitar discontinuidades durante as discussões em grupos. São, em geral, expressões tais como, “portanto”, “também”, “logo”, “até mesmo”, “mas”, “embora”, entre outras. Através de operadores argumentativos, os participantes debatem, definindo e norteando seus enunciados e, dessa forma, estabelecem relações entre seus argumentos e entre estes e o tema ou objetivo em pauta (CARNEIRO, 1998). A utilização destes mecanismos facilita a busca pelo consenso e evita discontinuidades na argumentação. A observância destes operadores no processo de pesquisa-ação é uma maneira de “preservar uma suficiente flexibilidade de interpretação dos diversos pontos de vista”, evitando, assim, que prevaleça às opiniões dos mais ‘fortes’ (THIOLLENT, 1997, p.134).

3.2.1.2 Interação face a face

A interação face a face surge no momento da conversação. Neste ponto, são abordados aspectos como, a *organização da conversação* - preocupa-se em garantir a compreensão do texto oral, através de regras de encadeamento - e o *princípio da preservação das faces* - através de orações explicativas, onde se procura justificar opiniões ou atitudes sem aspereza (CARNEIRO, 1998). Em relação à organização da conversação, existem algumas regras que podem auxiliar as intervenções (1996, BORAN apud CARNEIRO, 1998, p.103):

– “Olhe para quem fala. Ouça (...). Valorize toda e qualquer contribuição, especialmente se emitida por tímidos. Quem entrou no time deve jogar. Receba a bola”.

– “Na discussão, evite dizer ‘não concordo’, pois isso cria barreiras. Quando alguém disser algo que você concorda, faça algum sinal de concordância. O elogio estimula a criar maior união”.

– “Quem não sabe o assunto é extremamente necessário ao grupo. Faz perguntas. Todo mundo deveria ter alguém que não entendesse do tema tratado. Não é vergonha não saber”.

– “Ao intervir, refira-se sempre a alguma afirmação anterior, mesmo que seja para discordar. Não dê saltos de canguru. Opere em conjunto. Uma discussão é uma operação mental em conjunto”.

– “Para incentivar a discussão proponha uma afirmação contrária, discorde. Exija provas”.

3.2.2 Outros Aspectos Relevantes na Condução da Pesquisa

Westbrook (1995) explica que não existe um roteiro a ser seguido em um estudo de pesquisa-ação, mas a partir de sua experiência, cita alguns aspectos que devem ser levados em conta no decorrer da pesquisa. São eles:

– Concorde com o problema, mas não prescreva soluções. É preciso manter a mente aberta e não descartar informações;

– Procure múltiplos pontos de vista;

- Anote as informações em formatos simples e padrões para permitir comparar diferentes situações;
- Permita à empresa verificar suas anotações;
- Prefira dados à opiniões;
- Lembre-se que opiniões são também dados. Informe-se a respeito dos diferentes pontos de vista;
- As “anotações” devem ser feitas pelo pesquisador principal, pois ele tem maior domínio da situação;
- Determinar uma frequência adequada para as visitas. O intervalo entre visitas deve permitir desenvolver e planejar a sequência dos trabalhos.

3.3. População e Amostra

O estudo foi realizado no período de julho de 2004 a novembro de 2005, no município do Rio de Janeiro - RJ, em uma micro-empresa prestadora de serviços e distribuidora de produtos de decoração. A seleção dessa empresa se deu através de autorização expressa do proprietário-dirigente no ato de contratação de consultoria em administração realizada pela consultora e pesquisadora deste trabalho. Caracteriza-se, então, de uma amostra não-probabilística do tipo intencional, pois a escolha do pesquisador foi baseada na disposição do dirigente em participar da pesquisa e de características de gestão existentes na empresa e pré-constatadas pela pesquisadora.

3.4. O Delineamento da Pesquisa

As etapas da pesquisa para o presente estudo são apresentadas na Figura 2.

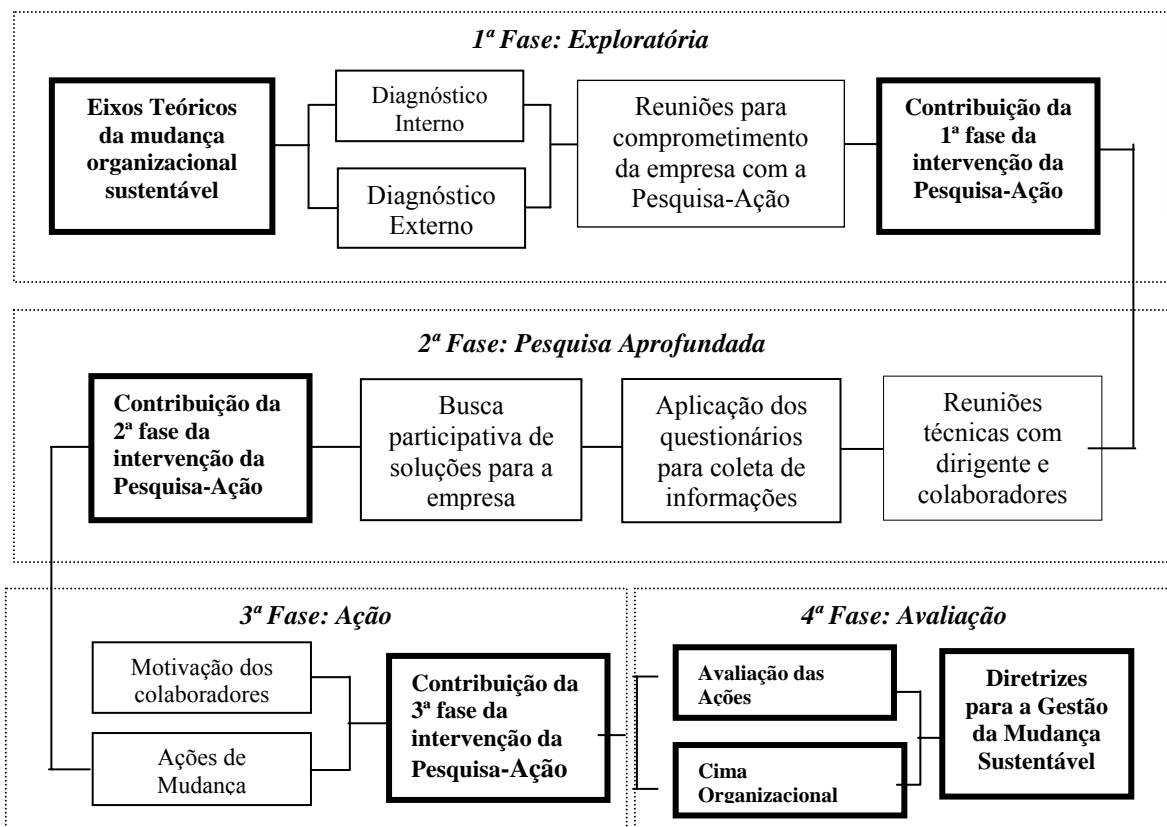


Figura 2 – Delineamento da Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

Estas etapas foram subdivididas em fases que são apresentadas, a seguir, conforme as da pesquisa-ação anteriormente definidas:

– Fase exploratória - revisão bibliográfica do referencial teórico, diagnóstico interno (clima organizacional), diagnóstico externo, reuniões para comprometimento de todos os membros da empresa com a pesquisa-ação e contribuição da primeira fase da intervenção para a construção das diretrizes para gestão da mudança organizacional sustentável;

– Fase de pesquisa aprofundada - reuniões técnicas com dirigentes e colaboradores, aplicação de questionários para coleta de informações, busca participativa, geralmente em grupo, para solução de problemas e contribuição da 2ª fase da intervenção para a construção das diretrizes para gestão da mudança organizacional sustentável;

– Fase de ação – ações de mudança, motivação dos colaboradores e contribuição da 3ª fase da intervenção para a construção das diretrizes para gestão da mudança organizacional sustentável;

– Fase de avaliação - avaliação do clima organizacional e das ações de mudança e aglutinação das diretrizes para a Gestão da Mudança Organizacional Sustentável, que foi surgindo em cada

3.5. A Intervenção

Intervir em uma organização é entrar em um sistema contínuo de relacionamentos entre pessoas ou grupos com o propósito de ajudá-los (ARGYRIS,1970). O pesquisador-interventor possui três tarefas: (a) ajudar a gerar informações válidas e úteis, (b) criar condições nas quais os participantes podem fazer escolhas livres e embasadas, (c) ajudar os mesmos a desenvolver um comprometimento interno para suas escolhas.

Na pesquisa-ação, é preciso distinguir o objetivo da pesquisa do objetivo da intervenção. Na verdade, não existe razão para estes objetivos serem mutuamente exclusivos. É possível conciliar as necessidades da empresa com as implicações teóricas da pesquisa. Para atingir estes dois objetivos, é preciso um esforço maior do que o normalmente despendido em pesquisas convencionais (EDEN e HUXHAM, 1996a, 1996b). No processo de intervenção, o pesquisador deve desenvolver um estilo competente de intervenção. Neste ponto, somam-se habilidades de intervenção - que Eden e Huxham, (1996a, 1996b) chamam de habilidades de consultoria - e a necessidade de alcançar os objetivos de pesquisa. Porém, isto não implica em um conhecimento preciso ou um pré-entendimento da natureza dos resultados da pesquisa no início da mesma. Ao invés disso, o pesquisador deve ter um propósito estratégico para o projeto de pesquisa.

Na intervenção, é possível descobrir o que os participantes realmente dizem e fazem “*em situações que realmente interessam a eles*”, ao invés do que eles podem dizer ou fazer em situações controladas (EDEN e HUXHAM, 1996b, p.535, grifo no original). Estes autores explicam que os “*insights*” gerados ao final da pesquisa não podem ser previstos no início da mesma e, por este motivo, é necessária a construção de um “*grau apropriado de reflexão*” durante o processo de intervenção (op. cit. 533). Os autores ressaltam que este processo de reflexão, embora normalmente conectado à intervenção, é uma atividade separada desta última. É um processo que necessita bastante tempo despendido: o registro de notas com observações, notas metodológicas, notas teóricas e notas pessoais formam um “jornal de registros de sentimentos” sobre a pesquisa.

O processo de reflexão deve incluir uma maneira de registrar a reflexão e o método utilizado na mesma (EDEN e HUXHAM, 1996b). Ainda segundo esses autores, existe diferença entre o que eles chamam de “pesquisador quase interventor e interventor quase pesquisador”. Os autores explicam que “o ‘interventor como pesquisador’ procura cobrir princípios gerais com implicações para a prática que podem ser compartilhados com os práticos. O ‘pesquisador como interventor’ procura conversar com outros pesquisadores, e também, além disso, com outros interventores. Notadamente, ambos refletem uma orientação prática e ambos estão focados na generalização das idéias expressas (isto é, eles estão

estendendo-as além da situação na qual elas (*as idéias*) foram projetadas) mas eles estão encontrando diferentes necessidades e (no primeiro momento) satisfazendo diferentes públicos. Existe uma distinção aqui entre interesse com a prática direta e o interesse com a pesquisa-ação para desenvolver teoria para instruir um desenvolvimento da prática mais “confiável e robusto” (EDEN e HUXHAM, 1996b, p. 531).

Conforme já foi explicitado, o objetivo da intervenção para o presente estudo consiste em melhorar o desempenho da gestão da empresa, através da intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável. Uma das principais atividades da intervenção são as reuniões e os seminários. No presente trabalho, foi adotada a prática de reuniões, sendo que as mesmas podem ser de dois tipos: reuniões de pequenos grupos e as reuniões gerais. Além disso, cada fase do processo de intervenção está relacionada a um perfil diferenciado de reuniões, tanto de pequeno grupo, como gerais.

Na continuação deste capítulo serão abordados, em linhas gerais, os aspectos teórico-práticos relacionados ao método de pesquisa-ação para o presente estudo. A apresentação das diretrizes fundamentais para a gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa e do modelo de intervenção em pesquisa-ação, construídos encontram-se no capítulo 5.

3.5.1 Fase Exploratória

Esta fase da intervenção contempla a revisão bibliográfica do referencial teórico, diagnóstico interno, diagnóstico externo e contribuição da primeira fase da intervenção para a construção do modelo de intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável.

3.5.1.1 Eixos Teóricos da Mudança Sustentável

A fase exploratória teve início com a revisão bibliográfica das teorias modernas da Administração que se dirigem à complexidade intrínseca as empresas: Teoria de Cognição de Santiago, a 5ª Disciplina e Conexões Ocultas nos Fenômenos (ver capítulo 2) a fim de produzir os Eixos Teóricos de Gestão da Mudança Organizacional Sustentável, Quadro 6, que servirá de embasamento teórico das reuniões durante a intervenção.

Quadro 6 – Eixos Teóricos da Mudança Organizacional Sustentável

Eixos Teóricos da Mudança Organizacional Sustentável	Conceitos Teóricos Fundamentais	Teorias da Administração da Mudança Sustentável
(A) – Sistemática da Aprendizagem Organizacional	Disciplinas e Processos	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
(B) – Enfoque das Organizações Humanas como Sistemas Vivos	Organizações como Sistemas Vivos	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
(C) – Estruturação do Relacionamento Interpessoal	Participação e Comprometimento	5ª Disciplina
(D) – Nova Leitura do Ambiente Organizacional	Processos Naturais de Mudança	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
	Forma de Pensar	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
	Leitura Silenciosa	5ª Disciplina
(E) – Contingência do Aprendizado Organizacional	A cognição	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
	Visão do Todo	5ª Disciplina
(F) – Criação de Novas Formas Organizacionais	Liderança	5ª Disciplina

Fonte: Elaboração Própria

Cabe salientar que pelo fato da empresa estar iniciando o aprendizado dessas teorias a partir deste estudo, sabe-se que no período de realização da presente pesquisa somente serão utilizados os conceitos básicos dessas abordagens

Também, vale lembrar que a partir deste momento, iniciaram-se as fases diretas de intervenção em pesquisa-ação, que parte da coleta de dados. Esta atividade existe em todas as fases do presente estudo, tornando válidas em todas as etapas, as regras apresentadas.

3.5.2 Princípios de Coleta de Dados

Com o intuito de tornar o processo de coleta de dados o mais explícito possível (e da mesma forma, os resultados finais), Yin (1994) propõe a observação de três princípios de coleta de dados a fim de garantir a validade e confiabilidade do estudo de caso. São eles: utilização de múltiplas fontes de evidência, criação de um banco de dados, manutenção de uma cadeia de evidências. Estes princípios foram utilizados no presente estudo e são descritos a seguir.

3.5.2.1 Utilização de múltiplas fontes de evidência

A maior força dos estudos de casos é a possibilidade de utilização de múltiplas fontes de evidência. Este fato permite ao pesquisador alcançar um amplo leque de resultados históricos, comportamentais e de postura (YIN, 1994). Contudo, o mesmo autor ressalta que a maior contribuição do uso de múltiplas fontes de evidência trata-se de um processo de triangulação denominado “linhas convergentes de investigação”, onde as conclusões do estudo fundamentam-se na convergência das evidências de todas as fontes utilizadas. Múltiplas fontes de evidência são uma forma de obter múltiplas medições de um mesmo fenômeno. Além disso, proporcionam um rico conjunto de informações envolvendo o resultado da pesquisa e permitem captar a complexidade do contexto (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987).

3.5.2.2 Manutenção de uma cadeia de evidências

O resultado da experiência obtida a partir do estudo de caso pode ser descrito na forma de relatório ou de dissertação, como no caso em questão. É preciso garantir que as questões iniciais de pesquisa sejam realmente respondidas ao final do estudo e claramente discutidas ao longo da dissertação. Isso irá permitir o entendimento do leitor de como as evidências foram evoluindo e revelar as circunstâncias em que foram coletadas (YIN, 1994).

3.5.2.3 Fontes de Coleta de Dados

No presente estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência descritas a seguir: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante. Cada uma destas fontes requer diferentes habilidades e métodos de trabalho. Além disso, cada uma delas apresenta forças e fraquezas particulares, de modo que nenhuma exerce completa vantagem sobre outra. Por este motivo, são consideradas complementares (YIN, 1994).

3.5.2.3.1 Análise documental

Esta fonte de coleta de dados pode apresentar muitas formas. Para este estudo, foram utilizados: memorandos, cartas, atas de reuniões, documentos administrativos, relatórios, jornais, revistas, fichas de acompanhamento de pedido, entre outros. Estes documentos podem fornecer detalhes importantes para corroborar informações de outras fontes (YIN, 1994).

3.5.2.3.2 Questionários

Conforme Luz (2003, p.39) é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais por permitir a aplicação maciça, tem custo baixo, geralmente é mais aceita pelos respondentes,

permite aplicação pessoal e sigilo. No presente estudo, foram utilizados questionários estruturados para a pesquisa de clima organizacional (Anexo A), para levantamento das definições estratégicas da empresa (Anexo B), para identificação da conduta dos membros da organização (Anexo C), e para o reconhecimento dos valores dos indivíduos (Anexo D).

3.5.2.3.3 Entrevistas

Segundo Yin (1994, p. 84), as entrevistas podem ser de três tipos: entrevista sem objetivo claramente definido (*open-ended nature*), entrevista focada e entrevista estruturada. No primeiro caso, são entrevistadas pessoas-chaves para o estudo. Sem objetivo claramente definido, este tipo de entrevista permite identificar opiniões e gerar “*insights*”. As entrevistas focadas buscam informações a respeito de um assunto previamente definido. Deve-se cuidar para que as perguntas não “direcionem” as respostas do entrevistado. No terceiro tipo, tem-se uma entrevista estruturada projetada como uma parte do estudo de caso. O autor ressalta que, entrevistas serão sempre informações verbais. É preciso outras fontes para corroborar as informações obtidas porque elas estão sujeitas a problemas de viés, pouco retorno de respostas e articulação pobre e pouco exata.

3.5.2.3.4 Observação direta

Comportamentos importantes, condições do ambiente, contexto e fenômeno em estudo podem ser avaliados por observação (YIN, 1994). A observação pode ser formal - quando o pesquisador mede a incidência de certas atitudes em um período de tempo - e ocasional - realizadas durante a coleta de outras fontes de dados. No presente estudo, a observação direta ocasional foi usada, principalmente, na fase exploratória.

3.5.2.3.5 Observação participante

Nesta técnica, o pesquisador deixa de ser um observador passivo para participar interagindo com a situação em estudo. No caso de organizações, o papel do pesquisador é servir como um membro de “*staff*” (YIN, 1994, p.89). As vantagens da observação participante, segundo o autor são: o acesso a eventos ou grupos, a percepção da realidade de “dentro” da situação em estudo e a possibilidade de organizar eventos (como reuniões com grupos). O mesmo autor destaca, porém, os problemas relacionados com este tipo de evidência: quando o pesquisador tiver que defender regras contrárias ao cientificismo, quando os participantes encararem o pesquisador como uma fonte de sustentação e esta sustentação não se verificar e quando o pesquisador não dispor do tempo suficiente para proceder com a observação.

No presente trabalho, a observação participante esteve presente em todas as reuniões realizadas na intervenção. A utilização das fontes de dados acima permite que o pesquisador alcance, ao mesmo tempo, uma visão objetiva dos fatos e uma interpretação subjetiva dos participantes (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987).

3.5.1.2 Diagnóstico da Empresa

O método de diagnóstico da pesquisa-ação é diferente daquele empregado em pesquisas convencionais. Ao invés de formulação de hipóteses e observação sistemática exaustiva, a pesquisa-ação propõe o uso de procedimentos adaptados às condições específicas enfrentadas no dia-a-dia: “o fator tempo é importante para validar o diagnóstico” (THIOLLENT, 1997, p.51). Na fase de diagnóstico, o objetivo não é obter uma explicação definitiva e exaustiva da situação e, sim, reunir informações a respeito dos problemas, que em geral são de grande complexidade.

Esta aparente “restrição” da pesquisa-ação pode ser solucionada com a utilização da ‘inferência sob pressão’. Trata-se de uma forma de prover raciocínios simplificados,

principalmente voltados para a heurística, através de técnicas não exaustivas. Nesta técnica, o pesquisador recorre a regras de heurística, com base em sua experiência, para chegar às conclusões (THIOLENT, 1997). Outra particularidade do diagnóstico na pesquisa-ação é sua natureza interativa. O diagnóstico interativo deixa de ser uma atividade monopolizada pelo pesquisador, para contar com a participação das pessoas implicadas no processo. Concebido desta forma, o diagnóstico vai além da busca de informações: ele se torna um instrumento importante no desenvolvimento de raciocínios visando soluções, na avaliação dos resultados, na explicitação dos critérios de escolha, entre outros. Em resumo, o diagnóstico interativo faz parte do processo de aprendizagem dos participantes (THIOLENT, 1997).

Nesta fase do presente estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência descritas a seguir: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, questionários, observação direta, observação participante. Cada uma destas fontes requer diferentes habilidades e métodos de trabalho. Além disso, cada uma delas apresenta forças e fraquezas particulares, de modo que nenhuma exerce completa vantagem sobre outra. Por este motivo, são consideradas complementares (YIN, 1994).

3.5.1.2.1 Diagnóstico Interno

Para o diagnóstico interno foi definida a aplicação da pesquisa de clima organizacional (Anexo A), com o propósito de identificar os pontos fracos da empresa e a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da sua organização, de questionários de definições estratégicas (Anexo B) com o dirigente e a análise documental. Foram analisados os seguintes documentos: fichas de clientes, relatórios e ficha de acompanhamento de pedidos, demonstrativos e controles financeiros memorandos, cartas, atas de reuniões, documentos administrativos, relatórios, jornais, revistas, entre outros. Todos estes arquivos foram disponibilizados pela empresa.

3.5.2.1.2 Diagnóstico Externo

A questão do diagnóstico externo foi acrescentada ao modelo proposto por Thiollent (1997). O objetivo deste diagnóstico é o de conhecer o macro-ambiente da empresa através de análise documental dos indicadores de desempenho do setor de pequenas empresas de decoração. Neste estudo não foram colhidas as opiniões dos clientes da empresa em estudo.

3.5.2.1.3 Comprometimento da Empresa

A participação é um dos elementos mais importantes na pesquisa-ação (THIOLENT, 1994, 1997). No presente estudo, ela pode ser encontrada nas reuniões realizadas em todas as etapas da pesquisa. Da mesma forma, as visitas constantes do pesquisador e o tempo despendido na oficina e na loja são fundamentais para melhorar a interação e consequentemente a participação das pessoas nas reuniões.

De posse das informações do diagnóstico interno e externo, foi possível realizar as reuniões gerais de comprometimento dos membros da empresa com a pesquisa-ação. O objetivo destas reuniões foi apresentar a todos os participantes os objetivos da intervenção e buscar o comprometimento destes com tais objetivos, além de apresentar os eixos teóricos da mudança organizacional sustentável que estarão presentes em todas as reuniões. Em seguida foi possível avaliar a contribuição da 1ª fase da intervenção para a construção das diretrizes para gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa e do modelo de intervenção em pesquisa-ação para a gestão da mudança organizacional sustentável.

3.5.2 Fase de Pesquisa Aprofundada

Após análise dos resultados da fase anterior, tem início a fase de pesquisa aprofundada, onde são intensificadas as discussões sobre os eixos teóricos da gestão da

mudança organizacional sustentável e os rumos da empresa. A fim de realizar esses debates foi realizada, nesta fase, reuniões técnicas com dirigentes e colaboradores, aplicação de questionários, busca participativa para solução de problemas, geralmente em grupo.

Na empresa em estudo não havia a prática de realizar reuniões gerais e de pequenos grupos. Este fato dificultou a inserção das atividades da pesquisadora na empresa. Portanto, nesta fase ocorreu a formação dos grupos Loja, Oficina e Encarregados para realização dos debates de forma interativa.

Os participantes foram agrupados por afinidade de funções. A principal razão para este agrupamento é permitir a discussão de assuntos de um mesmo setor, nessa empresa divididos em apenas dois: setor Loja e setor Oficina. Mais tarde, verificou-se a possibilidade de realizar reuniões com grupos mistos, isto é, grupos com participantes de cada um dos setores da empresa.

O principal objetivo das reuniões de pequeno grupo nesta fase, além de dar continuidade aos estudos sobre os eixos teóricos para mudança organizacional sustentável, consistiu em levantar informações a respeito dos problemas da empresa, através das verbalizações dos atores implicados e apresentação da Árvore da Realidade Atual e construção das Árvores do Futuro e de Transição. Além disso, nesta fase, as reuniões são uma forma de manutenção do comprometimento dos atores nas atividades da pesquisa e da ação.

Ao final desta fase foi possível identificar as suas contribuições as diretrizes para a gestão da mudança organizacional sustentável que para o presente caso resultaram no modelo de intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável.

3.5.2.1 Reuniões Técnicas

As reuniões técnicas, com o dirigente e colaboradores, tiveram como objetivo a apresentação da realidade atual da empresa e o debate temático dos eixos teóricos da mudança sustentável. É importante salientar, que em todas as reuniões desta fase houve a observação participante do pesquisador. Como instrumento para o alcance dos objetivos desta etapa foi adotada a técnica da Árvore da Realidade Atual e as estratégias lingüísticas, tais como os Operadores Argumentativos e a Interação Face a Face (ver seção 3.2.1).

3.5.2.2 Árvore da Realidade Atual

Goldratt (1997) constrói modelos genéricos de ordenação lógica de raciocínio que podem auxiliar as empresas no processo de mudança, dentre eles estão: a Árvore da Realidade Atual, a Árvore da Realidade Futura e a Árvore de Transição. A Árvore da Realidade Atual tem por objetivo fazer o diagnóstico da situação atual da empresa, para eliminar efeitos indesejáveis, Figura 3.

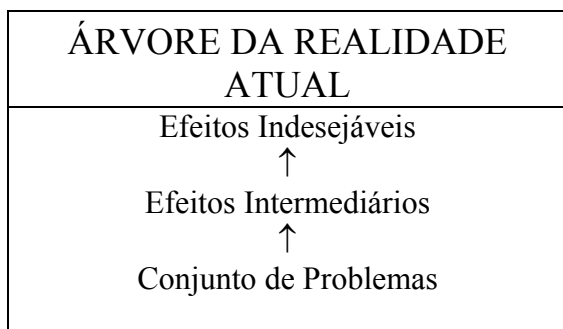


Figura 3: Árvore da Realidade Atual

Fonte: Dettmer 1997, p: 28

3.5.2.3 Aplicação de Questionários para coleta de informações

Após a identificação dos elementos que surgiram nas reuniões técnicas, com o dirigente e colaboradores, puderam ser aplicados, individualmente, os questionários sobre a conduta dos membros na organização (Anexo C) e os testes de Identificação de Valores (Anexo D) com o objetivo de colher as informações da conduta pessoais sobre suas contribuições na realidade atual da empresa em paralelo a identificação da apreensão nestes dos conceitos teóricos da mudança organizacional sustentável, através da observação direta.

3.5.2.4 Busca Participativa para Soluções de Problemas

Após a etapa de aplicação dos questionários para coleta de informações, com o dirigente e colaboradores, puderam ser realizadas as reuniões em grupos pequenos na busca participativa de soluções a problemas a partir da utilização de técnicas de geração de idéias, tais como a Árvore da Realidade Futura e Árvore de Transição, e de estratégias lingüísticas, como Operadores Argumentativos e Interação Face a Face (ver seção 3.2.1). É importante salientar, que em todas as reuniões desta fase houve debates sobre os eixos teóricos da mudança sustentável e observação participante do pesquisador.

Nesse momento o importante é repassar aos participantes as informações coletadas através das diversas fontes de dados para, a partir dessas informações, reunir elementos para caracterizar a situação futura e de transição da empresa, principalmente a respeito da dinâmica interna e do processo produtivo. As atribuições do pesquisador e dos participantes da pesquisa (que formam o grupo permanente de pesquisa) devem ser: (a) definir temas e priorizar problemas; (b) estudar os problemas em sua totalidade e definir as questões de pesquisa; (c) coordenar todas as atividades de pesquisa; (d) centralizar as informações; (e) interpretar os resultados; (f) buscar soluções e propostas de ação; (g) acompanhar as ações implementadas e avaliar os resultados; (h) divulgar os resultados (THIOLLENT, 1997).

Também foram discutidos os principais problemas no atendimento ao cliente conforme percepção dos colaboradores e do dirigente, num total de cinco participantes. O principal objetivo destas reuniões foi levantar a causa raiz (ou as causas) dos problemas e construir as soluções aos mesmos. Essas reuniões propiciaram uma tomada de consciência por parte de todos os membros da empresa e desencadeou ações concretas, logo no início da fase de ação.

3.5.2.4.1 Árvore da Realidade Futura

A Árvore da Realidade Futura, segundo Goldratt (1997), é representada pelo desenho de uma estrutura lógica elaborada para revelar as mudanças do *status quo*, no sentido do presente para o futuro, para produzir os efeitos intermediários, os desejados, chegando à realidade futura. É a expressão de uma realidade que ainda não existe, demonstrada graficamente através da relação de causa e efeito entre mudanças que fazemos na realidade atual e seus possíveis resultados futuros. Podemos representá-la pela Figura 4 a seguir.

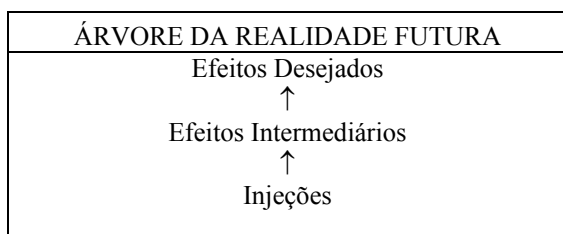


Figura 4: Árvore da Realidade Futura

Fonte: Dettmer 1997, p: 28

3.5.2.4.2 Árvore de Transição

Segundo Goldratt (199), a Árvore de Transição, Figura 5, é a estrutura lógica de causa e efeito desenhada para prover, passo a passo, o progresso, desde o início do processo de ação

ou mudança, até que o objetivo seja atingido. Constitui-se numa ferramenta de implementação, que combina ações específicas com a realidade existente para produzir novos efeitos esperados.

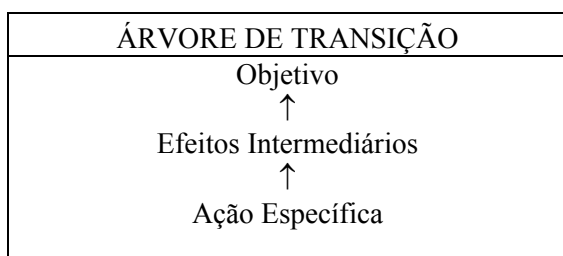


Figura 5: Árvore de Transição

Fonte: Dettmer 1997, p: 28

3.5.3 Fase de Ação

Esta fase apresenta os seguintes objetivos: divulgar os resultados até o presente momento, definir objetivos alcançáveis através de ações concretas, discutir e negociar propostas e implementar as ações, além do debate a respeito dos eixos teóricos da gestão da mudança organizacional sustentável. Como uma inovação ao modelo proposto por Thiollent (1997), foi realizada reunião para motivação dos colaboradores, destacando aspectos ligados ao processo de intervenção e de mudança.

Após análise das contribuições da 2ª fase de pesquisa-ação, tem início a fase de ação. Nesta etapa são implementadas as ações de mudanças em paralelo às ações de motivação dos membros da organização e, em seguida, identificar as contribuições desta fase à formulação das diretrizes de mudança organizacional sustentável em pequena empresa que geraram ao estudo de caso o modelo de intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável.

3.5.3.1 Ações de Mudança

Nessa fase, as ações englobaram a motivação ações de mudança sugeridas nas reuniões dos pequenos grupos de soluções participativas a problemas. Estas ações, realizadas individualmente e em equipes, constituíram a Árvore da Realidade de Transição que foi implantada a fim de se atingir a Árvore da Realidade Futura. Nesta fase, continuaram a serem realizadas as reuniões em pequenos grupos, a fim de debater os eixos teóricos da mudança sustentável. Ao fim desta fase, realizou-se a identificação de suas contribuições às diretrizes para gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa.

3.5.3.2 Motivação dos Colaboradores

São realizadas reuniões gerais com o objetivo de aprofundamento da discussão dos eixos teóricos da mudança organizacional sustentável, de tópicos tratados em reuniões anteriores passaram a abordar também as questões relativas aos motivos pessoais que estimulam e inibem a satisfação de cada um com a sua vida, seu trabalho, sua família e seus grupos individuais.

3.5.4 Fase de Avaliação

A pesquisa-ação não pressupõe a utilização de dados qualitativos, somente. Como qualquer outra proposta de pesquisa, ela “precisa de instrumentos de coleta, processamento, análise e apresentação de resultados que podem ser do tipo qualitativo ou quantitativo” (TIOLENT, 1997, p. 140). O qualitativo refere-se a questões de semântica da linguagem na descrição das situações estudadas, ao passo que o quantitativo, é voltado para a medição. Mas

na pesquisa-ação, “medição sem conceito ou sem apreensão qualitativa dos fenômenos não faz sentido” (op. cit., p. 136).

Dados qualitativos são ricos, completos, holísticos, “reais”, parecem ter validade incontestável, mantêm o fluxo cronológico dos fatos, sofrem poucas distorções e podem ser um modo mais preciso de se obter relações de causalidade nas organizações (MILES, 1979). O mesmo autor acrescenta, porém, que coletar e analisar dados qualitativos exige dedicação intensiva (...), (op. cit., p.590). O problema principal no uso de dados qualitativos, segundo Miles (1979), é que os métodos de análise para estes dados não encontram-se bem formulados na literatura. O mesmo autor explica que muitos pesquisadores ignoram a questão da análise de dados qualitativos. Conclui, ainda, que: não existem textos que relacionem como deve ser a análise dos dados de acordo com o objetivo da pesquisa (construir teoria, testar hipóteses, avaliar um programa e outros), que faltam normas que indiquem quando um tipo de análise é mais adequado e porquê os artigos tendem a confundir conceitos como confiabilidade, validade, generalização e análise.

Outra questão importante em relação aos dados qualitativos são os atrasos em *escrever* as informações qualitativas. Tais atrasos podem causar sérios problemas na qualidade do trabalho escrito, como por exemplo: o esquecimento de informações, o excesso de simplificação ou re-interpretação das informações de acordo com os eventos mais recentes (MILES, 1979). A avaliação dos resultados globais do presente trabalho será feita através de avaliação das ações e do clima organizacional, os quais retratam aspectos técnicos e de informações qualitativas, das atividades de pesquisa-ação feita pelos participantes da empresa e apontam as diretrizes a gestão da mudança organizacional sustentável.

Nesta fase da intervenção realizou-se a avaliação das ações e do clima organizacional, como parte da avaliação dos resultados da intervenção (ver seção 3.8.2). Paralelamente, continuaram a serem realizadas as reuniões, em pequenos grupos, para debate dos eixos teóricos da mudança sustentável. Após a fase de avaliação foi feita a apresentação dos resultados a todos os membros da empresa, em uma reunião geral, e a aglutinação dos elementos nas diretrizes para a gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa, que surgiram em cada uma das fases, resultando para esta pesquisa nas diretrizes propostas e para a empresa estudada, no modelo de intervenção em pesquisa-ação para sua gestão da mudança sustentável.

3.5.4.1 Avaliação das Ações

A análise dos resultados, juntamente com as habilidades do pesquisador e o projeto de pesquisa são os principais fatores que influenciam a qualidade do estudo na pesquisa-ação (WESTBROOK, 1995). Essa análise se realiza através de reuniões com todos os membros da empresa com o objetivo de proporcionar aos participantes a oportunidade de avaliar os resultados das atividades de pesquisa-ação, de discutir mais detalhadamente alguns tópicos do referencial conceitual e de apontar as adequações na Árvore da Realidade Futura a partir da implantação da Árvore de Transição.

3.5.4.2 Avaliação do Clima Organizacional

No caso das entrevistas de clima, por serem de caráter qualitativo, as informações não serão submetidas a análises estatísticas. As questões abertas, que objetivam avaliar diretamente o processo de mudança, serão submetidas à análise temática proposta por Thiollent (1997). Esta procura classificar respostas para questões abertas como: respostas positivas, respostas negativas e respostas neutras.

Para definir clima organizacional, Souza (1978) recorre primeiramente à definição de cultura: “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter” (op. cit., p. 36). Os preceitos são regras implícitas e explícitas que

governam a vida organizacional. A tecnologia são variáveis objetivas; os processos e instrumentos utilizados no trabalho e nas relações com o ambiente externo. O caráter são as variáveis subjetivas; são expressões afetivas e espontâneas dos indivíduos. Dessa forma, Souza (1978) define clima: “é um fenômeno resultante da interação de cada um dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois” (op. cit., p.37). Para Luz (1995, p. 6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em determinado período”. Nesta afirmação fica evidente a variação do clima no tempo abertas (ver Anexo A).

Como já foi explicitado anteriormente, o presente estudo não possui o objetivo, pelo menos não diretamente, de atuar sobre o clima organizacional e, sim, limitar-se a utilizar uma ferramenta de diagnóstico do mesmo. Muitas variáveis influenciam o clima organizacional e não é tarefa fácil quantificá-las (LUZ, 1995). Além disso, o clima é mais perceptível que suas fontes causais, SOUZA (1978). Por este motivo, pode ocorrer que variáveis presentes na intervenção interfiram no clima. A própria participação nas atividades de pesquisa pode despertar a motivação dos trabalhadores e melhorar o clima. Para a pesquisa de clima optou-se por questionário estruturado, composto de perguntas fechadas e algumas.

Yin (1994) afirma que não se deve utilizar gravador quando o entrevistado aparentar desconforto em relação ao mesmo. Da mesma forma, para que a pesquisa-ação seja possível e eticamente sustentável, faz-se necessário que os grupos tenham liberdade de expressão e que seja afastada qualquer possibilidade de censura ou represália (THIOLLENT, 1997).

3.6 Considerações Finais

Neste capítulo, foi abordado o método utilizado para a condução de pesquisa empírica, empregado no presente estudo, a pesquisa-ação. Foram feitas considerações teóricas sobre a pesquisa-ação e a adaptação do método para a experiência deste estudo. Assim, foi apresentada uma revisão bibliográfica do tema juntamente com as questões práticas do método para este estudo, como o delineamento da pesquisa e a descrição das etapas de condução da mesma. No capítulo a seguir, serão apresentados os resultados e discussões do presente estudo.

3.7 Limitações desta Pesquisa

É importante observar que este trabalho não tem a pretensão de criar uma nova Teoria apenas de encontrar aplicação prática em uma pequena empresa de diretrizes à implementação e sustentação da mudança, que constituem um modelo de intervenção, por meio da correlação dos direcionamentos contidos no referencial teórico desta pesquisa, podendo ser estendido como trabalho de validação científica com o objetivo de validação prática após verificação em uma amostra significativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A hipótese desta pesquisa é a de que a correlação complementar entre as teorias de aprendizagem organizacional: Quinta Disciplina, Cognição de Santiago e Conexões Ocultas entre os Fenômenos embasarão conceitualmente a aplicação da metodologia de Pesquisa-Ação para implantação da gestão da mudança organizacional sustentável em uma pequena empresa, resultando em diretrizes fundamentais a este tipo de gestão.

Os estudos de caso e, o mesmo pode ser dito para a intervenção em pesquisa-ação, não devem, geralmente, ser usados para avaliar a incidência de um fenômeno. Devem cobrir o fenômeno e o contexto de interesse, levantando um grande número de variáveis “potencialmente” relevantes (YIN, 1994, p.48). A compreensão do contexto de interesse da gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa, cujo objeto de análise é uma micro-empresa de serviço no ramo de decoração do município do Rio de Janeiro, durante o período de julho de 2004 a novembro de 2005, será alvo de discussão deste capítulo.

4.1 A Intervenção na Gestão da Empresa Estudada

Já que existe um constante ir e vir entre as fases de pesquisa-ação (diagnóstico, coleta de dados, ação e avaliação), para melhor compreensão da descrição da pesquisa realizada, o mesmo foi feito cronologicamente, através das fases da intervenção. Mesmo assim, é possível relacionar cada uma das quatro fases da intervenção com as fases da pesquisa: a primeira fase da intervenção corresponde à fase exploratória, a segunda fase da intervenção corresponde à fase pesquisa aprofundada, a terceira corresponde à fase de ação e, por último, a quarta corresponde à fase de avaliação.

Conforme já foi explicitado, o objetivo da intervenção para o presente estudo consiste em melhorar o desempenho da gestão da empresa, através da intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável, flexibilizando a estrutura organizacional para que se adapte a toda e qualquer turbulência produzida pelo mercado. Essa melhoria deverá ser medida através da satisfação dos colaboradores manifestada no clima organizacional que retrata mudanças ocorridas. Para tanto, primeiramente, é preciso definir o que constitui um ambiente de mudança no presente estudo.

No presente estudo, a ação transformadora é a das mudanças definidas de acordo com o conhecimento dos participantes, de aspectos econômicos e do contexto, em geral. O referencial teórico que orienta a ação transformadora desse estudo é formado pelos princípios básicos de sustentação da mudança organizacional por meio da complementaridade entre os conceitos de organização sistêmica de concepção das Teorias da Cognição de Santiago com o sistema da Quinta Disciplina, acrescidos pelas Conexões Ocultas entre os Fenômenos.

A estrutura da mudança é formada pelos seguintes eixos:

- Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Construção de uma visão compartilhada, Aprendizagem em Equipe como tecnologias da aprendizagem organizacional.

- O processo de mudança organizacional deve necessariamente passar pelo enfoque das *organizações humanas como sistemas vivos*, sendo uma estrutura harmônica, com seus elementos interdependentes e inter-relacionados entre si e com o todo. Compreendendo claramente em que medida e sob que aspectos as pequenas organizações podem ser consideradas “vivas”.

- Mudanças organizacionais se referem as pessoas que trabalham na empresa, a mudança é a estruturação do relacionamento através da conexão, que é a inter-relação que se estabelece entre as pessoas.

– Os procedimentos adotados estão baseados em uma nova leitura do ambiente em que se trabalha, sendo esta a principal ferramenta para a percepção cotidiana real. Uma leitura silenciosa, sem palavras, mas com relações entre o que se faz, com quem se convive, entre a organização e a gestão com pessoas, agregando conceitos emitidos pelos teóricos da administração moderna.

– A gestão do aprendizado organizacional é contingencial. Ou seja, depende da situação organizacional, do ambiente, da tecnologia empregados pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, das pessoas disponíveis.

– Ao gestor cabe mudar sua forma mais básica de pensar e aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processos ambientais desafiadores dos potenciais humanos, permitindo aflorar processos criativos e inovações .

Para avaliar essa estrutura de mudança proposta foram adotadas as técnicas da observação direta e entrevistas com o dirigente e todos os colaboradores da empresa. Após a revisão bibliográfica e configuração dos eixos teóricos da mudança organizacional sustentável adequado à metodologia de pesquisa-ação, teve início o processo de intervenção na empresa escolhida. Este processo se iniciou com uma reunião geral com todos os membros da empresa para apresentação da pesquisa, com objetivo, período de duração e delineamento. Cabe ressaltar que a escolha da empresa ocorreu antes da revisão bibliográfica e que a seleção do referencial teórico levou em conta o nível de conhecimento empírico do pesquisador. Além disso, a empresa em questão, por meio de recomendação de outros empresários já havia contratado a consultora-pesquisadora para promover ajustes administrativos e financeiros, que serviram de ponto de partida para a oferta da pesquisa a fim de executar as mudanças necessárias à flexibilização da empresa mediante as turbulências no seu mercado. Uma vez acreditando que agregaria conhecimento e maiores resultados, logo no início da consultoria, foi firmado o compromisso de realização do presente estudo, durante 18 meses, iniciando-se em julho de 2004.

4.2 Diagnóstico da Empresa – Fase Exploratória

A primeira, fase exploratória, compreende os meses de julho a setembro de 2004, período no qual foram realizadas visitas diárias à empresa em questão. Esta primeira fase da intervenção é marcada pelo início das atividades de pesquisa-ação, com o esclarecimento dos objetivos do estudo, levantamento dos principais problemas e confirmação do interesse da empresa em participar do estudo. Os objetivos desta primeira fase de intervenção foram:

– Obter o comprometimento da empresa (diretoria e funcionários) necessário para a realização do estudo;

– Iniciar a capacitação teórica dos participantes nos princípios básicos de sustentação da mudança organizacional;

– Iniciar a compreensão a respeito do processo de gestão e da empresa como um todo, a partir dos diagnósticos interno e externo;

– Realizar o levantamento dos principais problemas existentes e conhecer o clima organizacional.

Nessa fase, durante a etapa de diagnóstico, o objetivo não foi obter uma explicação definitiva e exaustiva da situação e, sim, reunir informações a respeito dos problemas internos e externos, que em geral são de grande complexidade.

4.2.1 Diagnóstico Interno

No diagnóstico interno realizado durante o período de julho a setembro de 2004 levantou-se o histórico e perfil da empresa estudada e suas particularidades, os quais serão descritos a seguir.

4.2.1.1 Histórico e Perfil da Empresa

Serão apresentados aspectos comportamentais e culturais da empresa, levantados na fase exploratória, levando-se em conta as questões relativas a todas as dimensões organizacionais de um pequeno negócio. Cabe ressaltar que as considerações a respeito das questões culturais e humanas, são aquelas encontradas quando do início do trabalho de intervenção, sendo algumas das características aqui descritas alteradas significativamente durante a intervenção.

4.2.1.2 Particularidades da empresa

A empresa escolhida para a intervenção, da forma como se constituía, entrou em operação em 1985. O foco da empresa inicialmente era à venda de tecidos e acessórios para decoração. Somente em 1997, a empresa iniciou fabricação de cortinas e a reforma de estofados, em geral. Atualmente, além dessas atividades, a empresa representa fabricantes de persianas, pisos, sancas e papel de parede. A empresa é considerada de pequeno porte, qualificada na junta comercial do município do Rio de Janeiro de micro-empresa limitada e conta atualmente com 01 dirigente, 03 funcionários e 05 prestadores de serviço.

Atuam na loja, somente os funcionários e 01 prestador de serviço, além do dirigente e da consultora-pesquisadora. Os demais estão alocados diretamente na produção realizada num galpão nas imediações da loja. A empresa é qualificada pelo dirigente atual como familiar, como a maioria dos pequenos negócios prestadores de serviços de decoração. Sua estrutura organizacional pode ser visualizada na Figura 6.

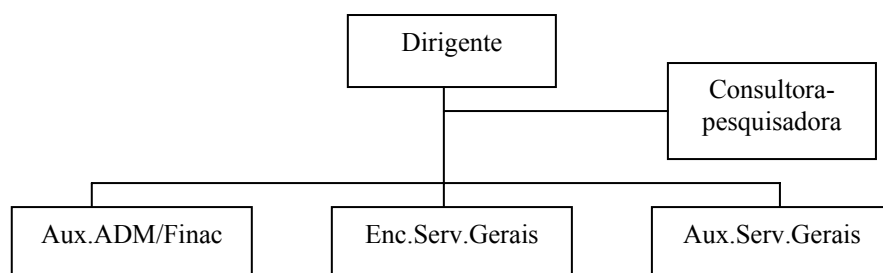


Figura 6. Organograma da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.2.2 Dimensão organizacional: componente estrutura

A estrutura é uma componente organizacional e apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades estão relacionadas com o processo de organização: a divisão do trabalho, a delegação de autoridade e forma de comunicação entre os integrantes.

A pequena empresa estudada possui apenas um ponto de venda com uma unidade de prestação de serviço como extensão. Sua estrutura é enxuta, porém não ágil e nem flexível às novas situações impostas pelo ambiente, devido à estreita visão estratégica do dirigente, que tem muitas responsabilidades e realiza uma grande quantidade de tarefas. Este se ocupa de quase todas as áreas funcionais. No entanto, os requisitos que adota, para ocupação dos cargos em seu negócio é inexistente. Normalmente, ele contrata mão-de-obra não qualificada e os remunera precariamente, devido aos escassos recursos financeiros e a seus valores pessoais.

Também, é típico, nessa pequena empresa, a autoridade centralizada, sendo que as decisões são tomadas exclusivamente pelo proprietário-dirigente, existindo um insignificante grau de delegação e descentralização administrativa. Pela simplicidade de sua estrutura essa empresa utiliza prioritariamente a comunicação pessoal através da conversação individual com funcionários e clientes. No caso dos funcionários resulta em relacionamentos intensos e, no caso dos clientes, gera atendimento individualizado ou tratamento de forma diferenciada com personalização do serviço como diferencial competitivo.

4.2.1.2.3 Dimensão organizacional: componente comportamento

Já as características comportamentais intrínsecas à empresa em estudo, têm como componente organizacional a conduta do dirigente. As especificidades nesse pequeno empreendimento estão relacionadas às características do pequeno empresário, refletindo seus valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de liderança etc, nas ações e decisões tomadas. Na busca de explicação desse comportamento foi realizada a pesquisa de clima organizacional, segundo Tabelas 2, 3 e 4.

Na avaliação do clima organizacional aplicou-se individualmente questionário estruturado, conforme Anexo A, para cada membro da Loja da empresa em estudo, ou seja, participaram: o dirigente, o auxiliar administrativo/financeiro, o encarregado de serviços gerais e o auxiliar de serviços gerais, totalizando quatro respondentes. Os colaboradores da Oficina não participaram da pesquisa de clima organizacional por terem vínculo ocasional, ou seja, estão presentes à medida que tem serviço para realizarem.

Tabela 2 – Variável Relacionamento Inter-pessoal da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em setembro de 2004.

Perguntas	Dirigente	Auxiliar Adm / Financeiro	Encarregado Serviços Gerais	Auxiliar Serviços Gerais	% de Satisfeitos	% de Insatisfeitos
1.	S	S	S	S	100	0
2.	I	I	I	S	25	75
3.	S	I	I	I	25	75
4.	I	I	I	I	0	100
5.	S	S	S	I	75	25
6.	S	I	I	I	25	75
7.	I	I	I	I	0	100
8.	I	I	I	I	0	100
9.	S	I	I	I	25	75
10.	I	I	I	I	0	100
11.	I	I	I	I	0	100
12.	I	I	I	I	0	100
13.	S	I	I	S	50	50
14.	Trabalhando na mesma empresa, no mesmo cargo.	-----	Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.	-----	-----	-----
15.	Comigo mesmo	Com colegas.	-----	Com colegas.	-----	-----
16.	S	I	I	I	25	75
17.	I	S	S	S	75	25
18.	Falta de opção de outro trabalho.	Falta de Opção de um outro emprego.	Falta de Opção de um outro emprego.	Falta de Opção de um outro emprego.	-----	-----
19.	I	I	I	I	0	100
20.	I	I	I	I	0	100
21.	S	I	I	I	25	75
22.	Falta de recursos. Sobrecarga de trabalho.	Relaciona mento com a chefia, Falta de reconhecim ento, Salário	Relacionamento com a chefia, Salário	Relacionamento com a chefia Salário e ambiente de trabalho ruim.	-----	-----
Variável Relações Interpessoais					25,00	75,00

Fonte: Elaboração própria

À medida que os questionários retornavam, as respostas eram tabuladas numa planilha eletrônica. O prazo informado para devolução dos questionários foi dia 15 de setembro de 2004. Para reduzir o número de não-respostas, foram feitos contatos diretos com todos os pesquisados, reforçando a importância de suas opiniões, ocorrendo assim 100% de participação. O tipo de análise adotado para o tratamento estatístico dos dados é o método descritivo de análise, o qual objetiva fornecer informações sumarizadas dos dados obtidos da amostra como um todo (MATTAR, 1997b).

A pesquisa de clima organizacional dessa etapa mostrou 75% dos funcionários insatisfeitos com o relacionamento interpessoal (Tabela 2) enquanto 25% estão satisfeitos. Segundo a pesquisa, a total satisfação foi atingida apenas pelo respeito da empresa no tratamento dos funcionários. Já os aspectos relativos à pressão exercida pelo chefe, a oportunidade de dizer ao superior imediato o que pensam, o reconhecimento por parte do superior imediato, os resultados esperados por este de cada um, a receptividade deste à crítica, a satisfação de trabalhar na empresa e se indicaria sua empresa a um amigo, obtiveram 100% de satisfação. No entanto, a questão do tratamento pelo superior imediato do cliente interno / externo com prioridade revelou 50% de satisfação. Na indagação onde você coleta informações para resolver os problemas, questão 15 da variável relacionamento inter-pessoal do anexo A, apresentou-se como resposta, por parte do dirigente, apenas a busca em si mesmo, em contrapartida, a procura nos colegas como resposta dos funcionários. Um quesito interessante, foi o referente a como as pessoas se imaginam daqui a dois anos, pergunta 14 da variável relacionamento interpessoal do anexo A, o encarregado de serviços gerais colocou estar trabalhando em outra empresa, mas no mesmo cargo enquanto o dirigente trabalharia na mesma empresa e no mesmo cargo.

Com relação a variável gestão da pesquisa de clima organizacional obteve-se, segundo Tabela 3, satisfação de 41,28% e 52,72% de insatisfação. Os aspectos da gestão que foram avaliados com total satisfação foram: a procura de cada indivíduo em obter resultados melhores ao realizar seu trabalho, a ação de forma ética da empresa, a forma de comunicação de questões de interesse geral por parte da direção aos funcionários, o exemplo do gestor aos funcionários, a permanência do funcionário na empresa estar diretamente ligada ao seu desempenho, a melhoria dos produtos e serviços, a consideração da empresa como socialmente responsável e a atuação da empresa estar guiada por valores éticos.

Houve total insatisfação nos quesitos da gestão que se referem à imagem da empresa, ao orgulho do desempenho da empresa, a permissividade da empresa em prejudicar os interesses pessoais ou familiares dos funcionários, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, a comunicação aos funcionários dos planos futuros da empresa, a participação dos colaboradores junto com seus superiores imediato nas decisões que afetam seus trabalhos, a consideração do superior imediato como bom profissionalmente, como bom líder, o debate no dia-a-dia dos pontos de vista divergentes antes de uma tomada de decisão e ao clima de trabalho.

Os aspectos justiça nas tomadas de decisão pela direção em relação aos funcionários da empresa e número de funcionários no seu setor de trabalho foram avaliados e apresentaram 50% de satisfação dos respondentes. Com relação ao local onde as pessoas encontram as informações sobre a empresa, questão 40 da variável gestão do anexo A, foi respondido pelo dirigente que são os documentos internos, já as respostas dos funcionários foram unânimes em apontar os colegas como fonte de informações da empresa. Em relação a como a empresa poderia melhorar, pergunta 41 da variável gestão do anexo A, foi respondido pelo dirigente através do fornecimento de treinamento e pelos funcionários, em total concordância de opiniões, por meio de um melhor tratamento aos funcionários.

Tabela 3 – Variável Gestão da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em setembro de 2004.

Perguntas	Dirigente	Auxiliar Adm / Financeiro	Encarregado Serviços Gerais	Auxiliar Serviços Gerais	% de Satisfeitos	% de Insatisfeitos
1.	S	I	I	I	25	75
2.	S	S	S	S	100	0
3.	S	S	S	S	100	0
4.	S	S	S	S	100	0
5.	I	I	I	S	25	75
6.	S	I	I	I	25	75
7.	S	I	I	I	25	75
8.	I	I	I	I	0	100
9.	I	I	I	I	0	100
10.	S	I	I	I	25	75
11.	I	I	I	S	25	75
12.	S	I	I	I	25	75
13.	I	I	I	S	25	75
14.	I	S	S	S	75	25
15.	I	S	S	S	100	0
16.	S	S	S	S	100	0
17.	I	I	S	S	50	50
18.	S	I	I	I	25	75
19.	S	I	I	I	25	75
20.	S	I	S	S	75	25
21.	S	S	S	S	100	0
22.	I	I	I	I	0	100
23.	I	I	I	I	0	100
24.	I	I	I	S	25	75
25.	I	I	I	I	0	100
26.	I	I	I	I	0	100
27.	I	I	I	I	0	100
28.	S	S	I	I	50	50
29.	S	S	I	S	75	25
30.	I	I	I	I	0	100
31.	S	S	S	I	75	25
32.	S	I	I	I	25	75
33.	S	I	I	I	25	75
34.	S	I	I	I	25	75
35.	I	I	I	I	0	100
36.	S	I	I	I	25	75
37.	S	S	S	S	100	0
38.	S	I	S	S	75	25
39.	S	I	I	I	25	75
40.	Documento interno	Com colegas	Com colegas	Com colegas	-----	-----
41.	Desse treinamento	Tratasse melhor os funcionários	Tratasse melhor os funcionários	Tratasse melhor os funcionários	-----	-----
42.	I	I	I	I	0	100
43.	S	S	S	S	100	0
44.	S	S	S	I	75	25
45.	S	I	I	I	25	75
Variável Gestão					41,28	58,72

Fonte: Elaboração própria

Nessa pesquisa de clima organizacional, conforme Tabela 4, a variável salário obteve 29,55% de satisfação e 70,45% de insatisfação relativo. As questões referentes à consideração de qualidade ser mais importante do que a quantidade de trabalho e a importância do trabalho que é feito tiveram total satisfação. Já os quesitos relativos à satisfação obtida com o trabalho, segurança no trabalho, recompensa da empresa a desempenhos excelentes, satisfação com o salário, este ser suficiente para suprir as necessidades básicas, ser adequado ao trabalho realizado e os transtornos pessoais causados pelo horário e quantidade de trabalho, obtiveram totalidade de insatisfação.

Tabela 4 – Variável Salário da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa em Estudo em setembro de 2004.

Perguntas	Dirigente	Auxiliar Adm / Financeiro	Encarregado Serviços Gerais	Auxiliar Serviços Gerais	% de Satisfeitos	% de Insatisfeitos
1.	S	S	S	S	100	0
2.	I	I	I	I	0	100
3.	I	I	I	I	0	100
4.	I	I	S	S	50	50
5.	I	I	I	I	0	100
6.	S	S	I	S	75	25
7.	S	S	S	S	100	0
8.	I	I	I	I	0	100
9.	I	I	I	I	0	100
10.	I	I	I	I	0	100
11.	I	I	I	I	0	100
12.	Espaço, mobiliário e instalações sanitárias satisfatórias e higiene e temperatura insatisfatórias	Espaço, Instalações satisfatórias, Mobiliário e temperatura insatisfatórias	Higiene e Instalações Sanitárias satisfatórias. Temperatura, Espaço e Mobiliário insatisfatórias	Temperatura e Mobiliário satisfatórias. Espaço, Instalações Sanitárias e higiene insatisfatórias.	-----	-----
Variável Salário					29,55	70,45

Fonte: Elaboração Própria

Nessa pesquisa de clima organizacional, as perguntas que os respondentes não manifestaram suas opiniões foram consideradas como parte integrante da percentagem de satisfeitos. Com a finalidade de mostrar consistentemente as características do clima desta organização nos momentos em que foram investigados, ficou definida a seguinte parametrização:

- Sempre, quase sempre, sim, excelente, maior do que o necessário, o necessário, muito importante, importante, boa e bom, ótima (o), muito satisfeito, satisfeito, melhor do que antes, razoável (mente), adequadamente, com meu superior imediato e com os colegas de trabalho: devem ser tabulados como manifestação de satisfação por parte do respondente.

- Raramente, nunca, não, igual, pior do que antes, regular, ruim, insatisfeito, muito insatisfeito, péssima (o), desinteressante, menor do que necessário, muito má, inadequadamente, Mais ou Menos, no sindicato e em parte: devem ser tabulados como manifestação de insatisfação.

Cabe ressaltar que nas pesquisas de clima organizacional, que Luz (2003, p.37) afirma que de todas as estratégias para avaliação do clima organizacional, essa é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. Esses aspectos são definidos através de um agrupamento em variáveis, conforme a classificação a seguir:

1. Relacionamento Inter-pessoal (Rel.Intp.): avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e a intensidade de conflitos.

2. Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial / Gestão (Gestão): revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de resposta dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe.

3. Salário (Sal): analisa a percepção dos funcionários quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, etc.

Luz (2003, p.37) afirma que a pesquisa de clima, também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, Pesquisa de Atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa e empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento. A pesquisa aponta também a tendência de comportamento dos empregados, como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pelas empresas.

Identifica, portanto, tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

4.2.1.2.4 Dimensão organizacional: componente estratégia

A estratégia é um componente organizacional e apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades estão relacionadas às seguintes características: utilização da técnica de planejamento estratégico, visão externa à empresa, visão interna da empresa, visão ampla do planejamento, responsabilidade pelo planejamento estratégico, formalidade do processo de formulação de estratégias e disponibilidade de informações.

O escasso tempo do empresário, em estudo, por precisar se ocupar de todas as áreas funcionais, devido à excessiva centralização que impõe o abster das atividades estratégicas.

Quando o pequeno empreendedor em estudo planeja, uma característica básica do processo é a informalidade, Quadro 7. Os detalhes são imprecisos e genéricos, não utilizando a comunicação por escrito, mas preferindo a verbal. A tendência do planejamento é de focalizar-se no futuro próximo, imediato, devido à falta de informação, de conhecimento técnico e de prática analítica, somados ao medo de computar as incertezas inerentes as atividades comerciais.

Quadro 7. Questionário relativo às definições e políticas empresariais segundo o seu dirigente

PERGUNTAS	Ainda não foram definidos	Estão definidos mas não estão escritos	Estão escritos e divulgados para alguns empregados	Estão escritos e divulgados para todos os empregados
A empresa possui definição clara sobre qual é o seu negócio ?		X		
A missão foi definida?		2005: superar dificuldade operacional e manter a estabilidade financeira		
Os princípios de comportamento (valores) dos empregados estão especificados ?		Dedicação e Responsabilidade		
Existem indicadores para avaliar se a empresa esta funcionando bem ?		Apenas para monitorar resultados financeiros (fluxo de caixa)		
Foram definidas metas de curto e/ou longo prazo?		2004: sair do vermelho 2005: fundo de reserva e expansão capacidade operacional		
A empresa definiu claramente onde quer chegar no futuro ?		Evolução padrões qualidade e atendimento da empresa como um todo.		
Quanto à estratégia adotada pelo dirigente visando atingir o objetivo de futuro da empresa?		2004: abertura da sociedade a 01 novo sócio com conhecimento em adm 2005: contratação de consultoria em gestão		
Quanto à elaboração de planos de ação, visando atingir as estratégias?		Alguns planos para algumas ações.		
Há definição da participação do dirigente em cursos de gestão de pequenos negócios?	X Dirigente nunca participou.			
São realizadas reuniões entre dirigente e funcionários para compartilhar informações da empresa ?	X Dirigente nunca realizou			
As sugestões de melhoria feitas pelos funcionários são tratadas pelo dirigente de que forma?	X São analisadas, respondidas e, eventualmente, implementadas			
A análise crítica do desempenho global da empresa ocorre?	X Eventualmente embasando-se em informações de clientes.			

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 7, que resulta da aplicação do questionário de definições estratégicas da empresa (Anexo B) ao dirigente, fica claro a ausência de formalidade nas definições e políticas da empresa. Nos quesitos definição do negócio, missão, metas, por exemplo, o respondente coloca que está definida, mas não está escrita. Já nos aspectos de participação do dirigente em cursos, realização de reuniões do dirigente com colaboradores para compartilhar informações da empresa e sugestões de melhoria feitas pelos funcionários, o respondente coloca que ainda não foram definidos.

4.2.1.2.5 Dimensão organizacional: componente tecnologia

A tecnologia é um componente organizacional que se relaciona às características das técnicas de processamento de produtos, das inovações tecnológicas e da tecnologia da informação. Na empresa em estudo o componente tecnológico inexistia. Não há processamento automatizado e nem informatizado.

4.2.2 Diagnóstico Externo

O ambiente impõe limitações à pequena empresa, influenciando suas ações e decisões. As especificidades ambientais são condicionadas pelas forças do ambiente da empresa (ou ambiente externo) e buscam explicar essas limitações. O ambiente da empresa normalmente é dividido em dois segmentos: o macroambiente e o ambiente operacional.

Como parte do macroambiente está o mercado com a parcela de clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros, prestadores de serviços, órgãos reguladores oficiais e extra-oficiais. No caso da empresa em estudo, o mercado é o de decoração, o ramo de atividade é o de prestação de serviço e o de intermediação. Tal caracterização impõe a essa empresa limitações pois:

- Atua no limite do mercado, distribuindo produtos e prestando serviços dirigidos a uma pequena parcela da população (classes A e B), não possuindo economia de escala.
- É incapaz de exercer qualquer controle sobre os acontecimentos futuros do seu setor, submetendo-se às imposições deste.

Além das limitações impostas pela estrutura produtiva e da opressão das grandes organizações, a empresa em estudo é influenciada pela excessiva carga tributária, pela complexidade das obrigações fiscais, pelo difícil acesso às fontes de financiamentos, além dos juros excessivos, pelas imposições do mercado e pela inadequação da teoria administrativa ensinada nas instituições de ensino que não são voltadas aos micro-empresendimentos.

4.2.3 Comprometimento da Empresa

A razão de se ter iniciado o processo de capacitação teórica do dirigente foi o de garantir o comprometimento do mesmo para com a continuidade da pesquisa-ação. Este objetivo foi atingido plenamente e possibilitou iniciar-se a extensão da capacitação teórica dos eixos de mudança sustentável aos demais participantes na segunda fase da intervenção. As reuniões iniciavam com a explicação dos conceitos pela consultora-pesquisadora e seguiam com a transposição destes conceitos para a realidade vivenciada na empresa. Os tópicos abordados nessa etapa foram os eixos teóricos da gestão da mudança sustentável, conforme Quadro 8.

Torna-se necessário ressaltar que todas as reuniões realizadas durante o período de intervenção abordam os eixos teóricos da gestão da mudança sustentável.

Quadro 8 – Eixos Teóricos da Mudança Organizacional Sustentável

Eixos Teóricos da Mudança Organizacional Sustentável	Conceitos Teóricos Fundamentais	Teorias da Administração da Mudança Sustentável
(A) – Sistemática da Aprendizagem Organizacional	Disciplinas e Processos	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
(B) – Enfoque das Organizações Humanas como Sistemas Vivos	Organizações como Sistemas Vivos	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
(C)– Estruturação do Relacionamento Interpessoal	Participação e Comprometimento	5ª Disciplina
(D)– Nova Leitura do Ambiente Organizacional	Processos Naturais de Mudança	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
	Forma de Pensar	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
	Leitura Silenciosa	5ª Disciplina
(E)– Contingência do Aprendizado Organizacional	A cognição	Teoria Cognição de Santiago
		5ª Disciplina
		Conexões Ocultas entre Fenômenos
	Visão do Todo	5ª Disciplina
(F)– Criação de Novas Formas Organizacionais	Liderança	5ª Disciplina

Fonte: Elaboração própria.

Foi obtido o comprometimento de todos os membros da organização em estudo durante todas as fases da intervenção, desde o dirigente até os prestadores de serviço, por terem sido realizadas as seguintes atividades: reunião geral para apresentação das fases, dos objetivos e das características da pesquisa-ação antes do início da etapa de diagnóstico da empresa. Após a etapa de diagnóstico da empresa foram realizadas reuniões em pequenos grupos com todos os membros da empresa para debate dos eixos teóricos da gestão da mudança sustentável. Nessas reuniões foram aplicadas dinâmicas de entrosamento dos participantes entre si e com o dirigente e de participação ativa nos debates teóricos e estratégias lingüísticas para dirimir conflitos e superação de bloqueios.

4.2.4 Contribuição da Fase Exploratória a construção das diretrizes da gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa

A fase exploratória contribuiu para a construção das diretrizes da gestão da mudança sustentável em pequena empresa com os seguintes elementos:

- Apresentação dos Eixos Teóricos da Mudança Organizacional Sustentável que constitui o Modelo de Intervenção em Pesquisa-Ação para a Gestão da Mudança Organizacional Sustentável e,

- Estabelecimento de uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa.

4.3 Fase de Pesquisa Aprofundada

A segunda fase, de pesquisa aprofundada, foi realizada durante os meses de outubro de 2004 a março de 2005. Neste período foram realizadas reuniões técnicas com todos os membros, aplicação de questionário para coleta de informações específicas e reuniões para busca participativa de soluções a problemas.

4.3.1 Reuniões Técnicas

Nesta etapa, além do estudo temático dos eixos teóricos da gestão da mudança organizacional sustentável, foi apresentada a Árvore da Realidade Atual, conforme Quadro 9. A árvore da realidade atual da empresa apresenta os problemas referentes aos recursos administrativos primordiais, o recurso humano, o processual e o material. Na empresa estudada foram identificados problemas nestes três elementos não sendo possível estabelecer uma relação de prioridades entre estes devido à necessidade urgente de solução em todos.

Quadro 9 – Árvore da Realidade Atual da Empresa Estudada

ÁRVORE DA REALIDADE ATUAL DA EMPRESA ESTUDADA			
Recurso	Efeitos Indesejáveis	Efeitos Intermediários	Conjunto de Problemas
RH	Insatisfação dos colaboradores com o seu trabalho	Ambiente organizacional tenso, desgastado e tumultuado	Conflitos nos relacionamentos interpessoais
Processos / Atividades / Cargos	Baixa produtividade dos processos	Atrasos na operação dos pedidos dos clientes	Processos confusos gerando desperdício de recursos
Insumos / Materiais / Instalações	Queda na qualidade dos serviços prestados	Produção e operação lentas ou paradas	Falta de Qualidade dos insumos Atraso na entrega dos fornecedores Falta de equipamentos e instalações adequados

Fonte: Elaboração própria.

Após a apresentação da Árvore da Realidade Atual da empresa tornou-se necessária a coleta de mais informações para compreensão dos produtos relacionados aos recursos humanos, processual e material que foi realizada através da aplicação de questionários.

4.3.2 Aplicação de Questionários para Coleta de Informações

Na busca de explicação da dinâmica organizacional foram aplicados questionários, conforme Anexo C, com o dirigente e todos seus colaboradores. Em um desses deflagrou-se a relação direta entre comportamento organizacional e conduta do dirigente. No questionário haviam três perguntas-chave extraídas do referencial teórico desta pesquisa compondo uma estrutura matricial de modo a possibilitar o conhecimento do ponto de vista de cada um dos colaboradores sobre todas as perguntas formuladas. A razão pela qual esse questionário foi elaborado no formato matricial se deve ao fato de ser comum à observação de que, embora cada colaborador tenha uma função específica, eles trabalhem em equipe, algumas vezes complementando e revezando suas atividades. As perguntas foram as seguintes:

- Pergunta 1: Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?

- Pergunta 2: Como essas forças se manifestam?
- Pergunta 3: Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?

As categorias de colaboradores da empresa foram as seguintes:

- Colaborador 1: Dirigente
- Colaborador 2: Assistente Administrativo (ADM)
- Colaborador 3: Encarregado de Serviços Gerais
- Colaborador 4: Auxiliar de Serviços Gerais

A estrutura matricial do questionário aplicado permitiu mapear as principais dificuldades enfrentadas diariamente pelos membros da empresa, conforme o ponto de vista de seu dirigente e dos seus funcionários. Os Quadros 10 e 11 mostram os resultados do questionário aplicado no período de agosto e setembro de 2004. O Quadro 10 refere-se à conduta do dirigente e o Quadro 11, à conduta dos funcionários.

Uma análise importante deflagrada por esta intervenção é a uma suposta ligação direta entre o comportamento do dirigente nas ações e decisões e os seus traços de personalidade. O conceito de personalidade abrange todos os traços de comportamento e as características fundamentais de uma pessoa que permanece com a passagem do tempo e que explica as reações às situações do dia-a-dia.

O estilo de liderança do dirigente também exerce influência nas decisões da empresa. O líder da empresa em estudo, o seu dirigente, apresenta um estilo autocrático com concentração da autoridade e decisões que independem da participação dos liderados.

Quadro 10. Questionário relativo à conduta do dirigente.

PERGUNTAS / COLABORADORES	Dirigente	Assistente ADM	Encarregado de Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais
Pergunta 1: Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?	Falta capital de giro. Falta de conhecimento de administração e de gestão de pessoas. Desconfiança nas pessoas.	Falta postura de dirigente. Falta conhecimento para administrar e dirigir.	Falta de Capital. Falta de Organização.	Falta decisão do dirigente.
Pergunta 2: Como essas forças se manifestam?	Dificuldade de decisão em situações específicas.	Falta de decisão do dirigente. Falta de delegação de poder. Falta de reconhecimento.	Através da falta de conhecimento. Falta de delegação de poder aos colaboradores.	Na forma de agir.
Pergunta 3: Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?	Em alguns casos acompanha os processos, aponta os problemas, orienta a solução, corrige a falha e ordena execução da solução. Em outros repassa a consultora. Raramente questiona os funcionários sobre os problemas e soluções.	Contratação de uma consultora.	Contratação de uma consultora.	Contratação de uma consultora.

Fonte: Elaboração Própria

As atitudes dos funcionários, expostas em consonância de opiniões dos entrevistados, caracterizadas pela ausência de comprometimento com os objetivos organizacionais, a opção de reportarem-se à consultora ao invés de dirigirem-se ao dirigente e a insatisfação salarial se justificam devido à demonstração pelo próprio dirigente e também dos funcionários do mesmo não possuir conhecimentos de administração de empresas, ter dificuldades em

relacionar-se com seus colaboradores e de tomar decisões, gerando desmotivação e insegurança. Esses aspectos abordados são colocados pelos entrevistados como forças limitantes ao crescimento da empresa, havendo consenso de opiniões. Essa problemática é concernente à dinâmica das empresas, especialmente as pequenas.

Também se tornou explícito nas respostas dos questionários os aspectos relacionados com as competências administrativas do dirigente que são, neste caso, um problema, devido ao seu desconhecimento das técnicas de gestão. Este empresário costuma ter dificuldades em identificar o que é problema ou sinal, assim como planejar e operacionalizar as soluções. Constantemente, ele depara-se com problemas e não sabe defini-los com precisão, sendo a solução uma tarefa desgastante e de resultados pouco significativos.

Quadro 11. Questionário relativo à conduta dos funcionários.

PERGUNTAS / COLABORADORES	Dirigente	Assistente ADM	Encarregado de Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais
Pergunta 1: Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?	Absenteísmo. Dificuldade na seleção de prestadores de serviço no padrão de qualidade da loja. Falta de comprometimento. Não se envolvem com entusiasmo.	Falta de auto-estima. Falta de entusiasmo. Falta de segurança psicológica no trabalho. Falta de comprometimento	Falta de Organização. Falta de comprometimento	Falta de Ordem. Falta de comprometimento
Pergunta 2: Como essas forças se manifestam?	Na realização de suas atribuições no dia-a-dia. Na limpeza e organização da loja.	Falta de reconhecimento. Falta de diálogo. Baixos salários.	Baixos salários.	Baixos salários
Pergunta 3: Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?	Raramente se envolvem e apontam possíveis soluções.	Reportam suas dificuldades e possíveis soluções a consultora.	Comunicam as dificuldades e possíveis soluções a consultora.	Falam com a consultora.

Fonte: Elaboração Própria

Como exemplo, tem-se a deficiência de capital normalmente considerada pelo empresário um problema, e não um sinal, fruto da sua má aplicação dos recursos disponíveis. Como o proprietário-dirigente não dispõe de conhecimento administrativo, além de lhe faltar uma postura empreendedora para administrar o negócio e visão estratégica, este para obter controle de sua empresa, se utiliza somente da autocracia e da improvisação de soluções.

4.3.3 Busca Participativa de Soluções a Problemas

Nesta etapa foram criados pequenos grupos para a busca participativa de soluções a problemas a partir do critério de semelhança de funções. Foram constituídos dois grupos: o grupo Loja e o grupo Oficina. O dirigente e a pesquisadora constituíram os dois grupos. No grupo Loja participou os colaboradores auxiliar administrativo, encarregado de serviços gerais e auxiliar de serviços gerais e no grupo Oficina trabalhou o encarregado de serviços gerais e os prestadores de serviço.

O trabalho destas equipes iniciava-se com o estudo dos eixos teóricos de mudança sustentável e seguia a um estudo detalhado dos problemas levantados pela árvore da realidade atual da empresa resultando em planos de ações específicas para cada recurso.

Um outro grupo formado em paralelo aos demais, foi o grupo Encarregados, que contou com a atuação do dirigente, da pesquisadora, do encarregado de serviços gerais e do auxiliar administrativo para análise dos planos de ações de cada recurso problema da árvore da realidade e construção da Árvore da Realidade Futura e da Árvore de Transição (Quadros 12 e 13).

Como continuidade as árvores da realidade futura e de transição foram estudadas e aprimoradas pelos grupos Loja e Oficina. Vale lembrar que em toda reunião eram abordados os Eixos teóricos da mudança sustentável.

Quadro 12 – Árvore da Realidade Futura da Empresa Estudada

ÁRVORE DA REALIDADE FUTURA DA EMPRESA ESTUDADA			
Recurso	Efeitos Desejáveis	Efeitos Intermediários	Injeções
RH	Satisfação dos colaboradores com o seu trabalho	Ambiente organizacional brando, interativo e organizado	Novos Conhecimentos
Processos/ Atividades / Cargos	Alta produtividade dos processos	Conclusão antecipada dos pedidos dos clientes	Novos Processos
Insumos / Materiais / Equipamentos / Instalações	Alta qualidade dos serviços prestados	Produção e operação rápidos e com alta qualidade	Insumos / Materiais / Equipamentos / Instalações tecnologicamente o mais avançado possível

Fonte: Elaboração própria

As árvores de realidade e de transição são instrumentos que iniciaram os processos de busca participativa de solução a problemas. As reuniões, nesta etapa, realizadas diariamente são os canais de construção das soluções viáveis.

Quadro 13 – Árvore de Transição da Empresa Estudada

ÁRVORE DE TRANSIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA			
Recurso	Objetivo	Efeitos Intermediários	Ações Específicas
RH	Satisfação dos colaboradores com o seu trabalho	Ambiente organizacional brando, interativo e organizado	Participação e comprometimento de todos no processo de pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável
Processos/ Atividades / Cargos	Alta produtividade dos processos	Conclusão antecipada dos pedidos dos clientes	Gestão da Mudança Organizacional Sustentável
Insumos / Materiais / Equipamentos / Instalações	Alta qualidade dos serviços prestados	Produção e operação rápidos e com alta qualidade	Gestão da Mudança Organizacional Sustentável

Fonte: Elaboração própria

O resultado obtido nesta etapa é a participação sistemática de todos os membros da empresa na proposição de soluções aos problemas identificados, além da disseminação do conhecimento específico de cada indivíduo. Também ocorreu a indicação de possíveis soluções a

todos os problemas levantados pelo diagnóstico da empresa e incrementados pelas reuniões técnicas e pela aplicação de questionários para coleta de informações.

4.3.4 Contribuição da Fase de Pesquisa Aprofundada a construção das diretrizes da gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa

A fase de pesquisa aprofundada contribuiu para a construção das diretrizes da gestão da mudança sustentável em pequena empresa com os seguintes elementos:

- Criar oportunidades para que todos possam compartilhar com todos os conhecimentos que possuem;
- Dar oportunidade para o conhecimento latente de cada pessoa possa ser explicitado e,
- Agrupar os mais talentosos em projetos nos quais os seus conhecimentos sejam mais críticos.

4.4 Fase de Ação

A terceira fase, de ação, foi realizada durante o período de abril a agosto de 2005. Neste período foram implementadas as soluções aos problemas específicos estudados na fase anterior, além de ser dada continuidade na capacitação temática dos eixos teóricos da mudança sustentável através das reuniões diárias que passam a focar as novas ações, atribuições, atividades, processos e a o conhecimento apreendido nas fases anteriores.

4.4.1 Ações de Mudança

Nesta etapa foram implementadas soluções a problemas identificados e propostos pelos funcionários da empresa, buscando estabelecer ligação entre mudança na dinâmica organizacional e idéias levantadas nas reuniões e entrevistas com os colaboradores.

As ações abrangeram as três áreas de recursos administrativos: o humano, o processual e o material. As ações relativas aos processos, por exemplo, atingiram elevada sistematização ao passo em que não se perdeu a necessária elasticidade de execução e abertura a alterações, só que a partir de então, passaram a serem planejadas, desenvolvidas e realizadas por todos os membros da empresa, respeitando-se sempre a adequação de cada um a determinadas atividades. Elevada sistematização não quer dizer informatização ou automação e, sim, sincronicidade de operação.

Em relação ao material que engloba instalações, equipamentos e insumos uma nova concepção foi adotada. Os espaços foram ordenados de acordo com o conceito de ambiente moderno no caso da loja e na oficina procurando ser o mais aproveitado possível, resguardando-se os conceitos de praticidade, disponibilidade, agilidade, acuidade e limpeza.

A nova estratégia processual acrescida pelo novo “layout” dos espaços da empresa permitiu uma re-qualificação de insumos e materiais e, conseqüentemente, uma nova cadeia de suprimentos. Esta inovação por sua vez, ampliou os atributos dos serviços da empresa resultando numa cadeia de valor ampliada ao cliente.

Neste caso, realizou-se a construção de conceitos, posicionamentos e construção de identidades a nova empresa, a nova loja e a nova oficina que redimensionaram a marca institucional. Estratégias passaram a direcionar a realidade da empresa ao futuro pretendido e tiveram alguns instrumentos constituídos, tais como: a visão, a missão, as metas e os valores.

No quesito pessoas as ações priorizaram a manutenção de reuniões diárias teórico-práticas, ou seja, referentes num primeiro momento ao estudo dos eixos teóricos da mudança sustentável e busca participativa de soluções a problemas. Os conflitos cessaram à medida que a concentração dos esforços passou do individual ao coletivo, da visão pessoal preconcebida a autopoietica gerativa e outorgado ao construído.

Uma nova forma de gestão gradualmente surgiu e se estabeleceu, resultando em aprendizagem continuada, participação ativa de todos e, fundamentalmente, a execução periódica do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para a Gestão da Mudança Organizacional Sustentável.

4.4.2 Motivação dos Colaboradores

A participação e a motivação de todas as pessoas presentes na empresa é fundamental para a manutenção do processo de sustentação da mudança na mesma. As reuniões gerais com o objetivo de aprofundamento da discussão dos eixos teóricos da mudança organizacional sustentável, de tópicos tratados em reuniões anteriores ao passarem a abordar as questões relativas aos motivos pessoais que estimulam e inibem a satisfação de cada um com a sua vida, seu trabalho, sua família e seus grupos individuais ocorreram com tamanha naturalidade e resultava na descoberta coletiva ou individual, na maior das vezes verbalizadas, de novos elementos impulsionadores a continuidade da mudança.

Em nenhum momento se deparou com resistências, boicotes ou intolerâncias nos colaboradores durante o processo de intervenção, muito pelo contrário.

4.4.3 Contribuição da Fase de Ação a construção das diretrizes da gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa

A fase de ação contribuiu para a construção das diretrizes da gestão da mudança sustentável em pequena empresa com o seguinte elemento:

- Fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais.

4.5 Fase de Avaliação

A quarta fase, de avaliação, foi realizada durante o período de setembro a dezembro de 2005. Neste ambiente de mudanças, se constitui de extrema importância a avaliação de aspectos humanos e não somente de aspectos técnicos.

4.5.1 Avaliação das Ações

Por terem sido, as soluções aos problemas apontados, pelas fases exploratória e de pesquisa aprofundada, desenvolvidas com a participação de todos os membros da empresa, adequaram-se a nova gestão e paralelamente as expectativas e habilidades de cada colaborador.

A dinâmica organizacional adquiriu um caráter flexível e criativo ao permitir a participação de todos e estimulou o acompanhamento do ambiente externo aprimorando o interno posteriormente.

A capacitação teórico-prática da organização relativa aos eixos teóricos da mudança sustentável só não poder ser qualificada como total devido a não apreensão por parte do dirigente de todos os conceitos, em contrapartida, a total assimilação pelos demais. Este fato, gerou o surgimento da liderança como comunidade humana capaz de configurar seu futuro e de sustentar processos significativos de mudança necessários para que isto aconteça. Uma tensão criativa passou a ser retida pelos colaboradores como energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e a enxergam como verdade, superando a limitação deflagrada no dirigente.

A melhor avaliação das ações torna-se evidente no resultado do quesito gestão da pesquisa de clima organizacional realizada nesta fase e apresentação no próximo tópico.

4.5.2 Avaliação do Clima Organizacional

Para a avaliação do clima organizacional foi realizada a pesquisa de clima organizacional, segundo Tabelas 5, 6 e 7 aplicando-se, individualmente, questionário

estruturado, conforme Anexo A, para cada membro da Loja da empresa em estudo, ou seja, participaram: o dirigente, o auxiliar administrativo/financeiro, o encarregado de serviços gerais e o auxiliar de serviços gerais, totalizando quatro respondentes. Os colaboradores da Oficina não participaram da pesquisa de clima organizacional por terem vínculo ocasional, ou seja, estão presentes à medida que tem serviço para realizarem.

À medida que os questionários retornavam, as respostas eram tabuladas numa planilha eletrônica. O prazo informado para devolução dos questionários foi dia 15 de outubro de 2005. Para reduzir o número de não-respostas, foram feitos contatos diretos com todos os pesquisados, reforçando a importância de suas opiniões, ocorrendo assim 100% de participação. O tipo de análise adotado para o tratamento estatístico dos dados é o método descritivo de análise, o qual objetiva fornecer informações sumarizadas dos dados obtidos da amostra como um todo (MATTAR, 1997b).

Nessa pesquisa de clima organizacional, as perguntas que os respondentes não manifestaram suas opiniões foram consideradas como parte integrante da percentagem de satisfeitos. Com a finalidade de mostrar consistentemente as características do clima desta organização nos momentos em que foram investigados, ficou definida a seguinte parametrização:

- Sempre, quase sempre, sim, excelente, maior do que o necessário, o necessário, muito importante, importante, boa e bom, ótima (o), muito satisfeito, satisfeito, melhor do que antes, razoável (mente), adequadamente, com meu superior imediato e com os colegas de trabalho: devem ser tabulados como manifestação de satisfação por parte do respondente.

- Raramente, nunca, não, igual, pior do que antes, regular, ruim, insatisfeito, muito insatisfeito, péssima (o), desinteressante, menor do que necessário, muito má, inadequadamente, Mais ou Menos, no sindicato e em parte: devem ser tabulados como manifestação de insatisfação.

A pesquisa de clima organizacional na etapa de avaliação apresentou em relação a variável relacionamento inter-pessoal, Tabela 5, um índice de 77,77% de satisfação em contrapartida a 22,23% de insatisfação. Os quesitos que mais contribuíram para este quadro de insatisfação foram: a pressão exercida pelo chefe sobre o ritmo de trabalho de cada um, o reconhecimento do superior imediato aos bons resultados alcançados individualmente na realização do trabalho e a receptividade do superior imediato as críticas dos subordinados. Estes aspectos comparativamente a pesquisa de clima organizacional realizada em setembro de 2004, durante a fase exploratória, apresentaram uma significativa melhora pois passaram de 100% de insatisfação a 50% de insatisfação.

Com referência ao aspecto de previsão de cada um de como estará daqui a dois anos, questão 14 do anexo A, obtivemos por parte do encarregado de serviços gerais uma mudança de opinião pois ele passou de trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo para na empresa, num cargo melhor. O dirigente permanece se vendo trabalhando no mesmo lugar e no mesmo cargo. E os demais não manifestaram resposta a este quesito.

Em relação a como cada um resolve os problemas do trabalho que lhes afetam, questão 15 da variável relacionamento interpessoal do anexo A, houve grande mudança na postura do dirigente que passa a abranger a opção com os funcionários ao invés de, como expressado anteriormente, consigo mesmo. Enquanto que os demais respondentes mantêm a opção de com os colegas de trabalho.

Já no quesito das duas principais razões pelas quais cada um trabalha na empresa, pergunta 18 da variável relacionamento interpessoal do anexo A, só não há alterações na opinião do dirigente da empresa que permanece justificando sua escolha por falta de uma outra opção. Os demais respondentes passaram de falta de opção de um outro emprego para, no caso do auxiliar administrativo / financeiro a opção passa para o trabalho realizado e o ambiente de trabalho, enquanto o encarregado de serviços gerais optou por trabalho realiza e

relacionamento com a chefia e o auxiliar de serviços gerais escolheu salário e estabilidade no emprego.

Tabela 5 – Variável Relacionamento Inter-pessoal da Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Estudada realizada em novembro de 2005

Perguntas	Dirigente	Auxiliar Adm / Financeiro	Encarregado Serviços Gerais	Auxiliar Serviços Gerais	% de Satisfeitos	% de Insatisfeitos
1.	S	S	S	S	100	0
2.	S	S	S	S	100	0
3.	S	S	S	S	100	0
4.	S	S	S	S	100	0
5.	S	S	S	I	75	25
6.	S	I	S	S	75	25
7.	S	I	S	I	50	50
8.	S	S	S	S	100	0
9.	S	S	S	S	100	0
10.	S	I	S	I	50	50
11.	S	S	I	S	75	25
12.	S	I	I	S	50	50
13.	S	S	I	-----	75	25
14.	Trabalhando no mesmo lugar e no mesmo cargo	-----	Na empresa, num cargo melhor	-----	-----	-----
15.	Com os funcionários	Com os colegas de trabalho	-----	Com os colegas de trabalho	-----	-----
16.	S	S	S	I	75	25
17.	S	S	S	S	100	0
18.	Falta de opção de outro trabalho	Trabalho Realizado e Ambiente de Trabalho	Trabalho Realizado e Relacionamento com a chefia	Salário e Estabilidade no Emprego	-----	-----
19.	S	I	S	S	75	25
20.	S	I	I	S	50	50
21.	S	S	I	I	50	50
22.	Falta recursos financeiros	Falta de Reconhecimento e Salário.	Falta de Reconhecimento e Salário.	Falta de reconhecimento e Salário.	-----	-----
Variável Relações Interpessoais					77,77	22,23

Fonte: Elaboração própria

E no aspecto das duas principais razões pelas quais cada um trabalha na empresa, pergunta 22 da variável relacionamento interpessoal do anexo A, há uma pequena alteração na opinião do dirigente da empresa que exclui a sobrecarga de trabalho e permanece justificando sua escolha por falta de recursos. Os demais funcionários apontaram na primeira pesquisa em concordância como uma razão o relacionamento com a chefia. Como outras razões o auxiliar administrativo / financeiro apontou a falta de reconhecimento e salário, o encarregado de serviços gerais optou por salário e o auxiliar de serviços gerais escolheu salário e ambiente ruim. Passando todos, na pesquisa realizada em novembro de 2005, para as razões da insatisfação no trabalho de falta de reconhecimento e salário.

Tabela 6 – Variável Gestão da Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Estudada realizada em novembro de 2005

Perguntas	Dirigente	Auxiliar Adm / Financeiro	Encarregado Serviços Gerais	Auxiliar Serviços Gerais	% de Satisfeitos	% de Insatisfeitos
1.	S	S	S	S	100	0
2.	S	S	S	-----	100	0
3.	S	S	S	S	100	0
4.	S	S	S	S	100	0
5.	I	I	I	-----	0	100
6.	S	S	S	I	75	25
7.	S	S	S	S	100	0
8.	S	S	S	S	100	0
9.	S	S	I	S	75	25
10.	S	S	S	S	100	0
11.	S	S	I	S	75	25
12.	S	S	S	S	100	0
13.	S	S	S	S	100	0
14.	S	S	S	-----	100	0
15.	S	S	S	S	100	0
16.	S	S	S	S	100	0
17.	S	I	S	S	75	25
18.	S	I	I	I	25	75
19.	S	S	S	S	100	0
20.	S	I	S	S	75	25
21.	S	S	S	S	100	0
22.	S	I	S	I	50	50
23.	S	I	S	I	50	50
24.	S	I	I	S	50	50
25.	S	S	I	I	50	50
26.	S	S	I	I	50	50
27.	S	I	-----	S	75	25
28.	S	S	I	I	50	50
29.	S	S	I	S	75	25
30.	S	S	I	I	50	50
31.	S	S	S	I	75	25
32.	S	S	I	I	50	50
33.	S	S	I	S	75	25
34.	S	I	I	S	50	50
35.	S	S	I	I	50	50
36.	S	S	S	S	100	0
37.	S	S	-----	S	100	0
38.	S	I	S	-----	75	25
39.	S	S	S	I	75	25
40.	Reuniões e documentos internos	Imprensa	Com colegas	-----	-----	-----
41.	Proporcionass e mais oportunidades de crescimento	Mais Benefícios	Mais Estabilidade no Emprego	Melhores Salários		
42.	S	I	I	-----	50	50
43.	I	S	S	S	75	25
44.	S	S	S	I	75	25
45.	S	I	I	S	50	50
Variável Gestão					74,42	25,58

Fonte: Elaboração própria

Na avaliação da variável gestão, Tabela 6, na segunda pesquisa de clima organizacional realizada na etapa de avaliação apresentou índice de 74,42% de satisfação em contrapartida a 25,58% de insatisfação. O que mais pesou neste resultado foi à insatisfação de todos os funcionários com relação à dependência do tratamento dado aos funcionários ao cargo ocupado por estes.

Seguido pelos quesitos: a consideração do superior imediato como bom líder, como bom profissionalmente, ao sentir-se informado sobre os reajustes salariais praticados pela empresa, sobre os planos futuros da empresa, a participação junto com o superior imediato das decisões que afetam seu trabalho, a justiça da tomada de decisão da diretoria com relação aos funcionários da empresa, a permissividade da empresa em permitir que o trabalho prejudique os interesses pessoais de cada um, a transferência de decisões para a equipe feita pelo chefe, a oferta pela empresa de condições de desenvolvimento do aprendizado contínuo dos funcionários, o orgulho dos funcionários com relação ao desempenho da empresa, a imagem da empresa e quanto ao lanche serviço pela empresa. Estes últimos quesitos passaram de, em média 75% de insatisfação para 50%, ocorrendo uma pequena melhora.

Em relação a como cada membro da empresa encontra informações que deseja saber sobre a empresa, pergunta 40 da variável gestão do anexo A, na primeira pesquisa de clima organizacional apresentou como resposta do dirigente em documentos internos e dos demais respondentes com os colegas. Na segunda pesquisa de clima organizacional, o dirigente respondeu que, além dos documentos internos em reuniões. O auxiliar administrativo / financeiro passa a optar pela imprensa e o encarregado de serviços gerais mantém a opção de com os colegas, enquanto o auxiliar de serviços gerais não manifestou resposta.

No caso do aspecto como a empresa poderia melhorar, questão 41 da variável gestão do anexo A, o dirigente passou de oferta de treinamento para proporcionar mais oportunidades de crescimento, enquanto que em concordância de opiniões na primeira pesquisa de clima organizacional, apontaram os funcionários, tratamento melhor aos funcionários. Já na segunda pesquisa o auxiliar administrativo / financeiro apontou mais benefícios, o encarregado de serviços gerais escolheu mais estabilidade no emprego e o auxiliar de serviços gerais respondeu melhores salários.

Referente a variável salário, Tabela 7, da pesquisa de clima organizacional na etapa de avaliação apresentou um índice de 36,64% de satisfação em contrapartida a 61,36% de insatisfação. Os quesitos que ainda continuam contribuindo mais para este quadro de insatisfação são: a segurança no emprego e a adequação da remuneração recebida perante o trabalho realizado.

A avaliação das condições ambientais da empresa, questão 12 variável salário do anexo A, no caso da resposta do dirigente só houve alteração no aspecto higiene que passou de insatisfatório para satisfatório em conjunto com espaço, mobiliário e instalações sanitárias que permaneceram satisfatórios e a temperatura que permaneceu insatisfatória. O auxiliar administrativo / financeiro passou espaço e instalações sanitárias a satisfatórios e manteve como insatisfatórios o mobiliário, a temperatura e a higiene. O encarregado de serviços gerais manteve sua opinião, sendo a higiene e instalações sanitárias como satisfatórios e espaço e mobiliário como insatisfatórios. E o auxiliar de serviços gerais passou a higiene para satisfatório junto com temperatura e mobiliária, desde a primeira pesquisa avaliados como satisfatórios, em contrapartida, manteve o espaço e as instalações sanitárias insatisfatórios.

Tabela 7 – Variável Salário da Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Estudada realizada em novembro de 2005

Perguntas	Dirigente	Auxiliar Adm / Financeiro	Encarregado Serviços Gerais	Auxiliar Serviços Gerais	% de Satisfeitos	% de Insatisfeitos
1.	S	S	I	S	75	25
2.	S	I	S	I	50	50
3.	I	I	I	I	0	100
4.	I	I	S	S	50	50
5.	S	I	I	I	25	75
6.	S	-----	I	S	50	50
7.	S	S	S	S	100	0
8.	S	I	I	I	25	75
9.	S	I	I	I	25	75
10.	I	I	I	I	0	100
11.	I	S	I	I	25	75
12.	Apenas a temperatura insatisfatória, sendo o espaço, mobiliário, instalações sanitárias e higiene satisfatórios.	Espaço e Instalações Sanitárias satisfatórias. Imobiliário, temperatura e mobiliário insatisfatórios	Higiene e Instalações Sanitárias satisfatórias. Temperatura, Espaço e Mobiliário insatisfatórias	Temperatura, Mobiliário e Higiene satisfatórias. Espaço e Instalações Sanitárias insatisfatórias.	-----	-----
Variável Salário					36,64	61,36

Fonte: Elaboração Própria

Comparativamente se pode verificar, de acordo com o Gráfico 2, que possui como base de dados a Tabela 8, que houve após as quatro intervenções uma significativa reversão do quadro de satisfação dos funcionários em referência aos aspectos das relações inter-pessoais e da gestão enquanto que houve uma pequena diminuição da porcentagem de insatisfação relacionada a variável salário.

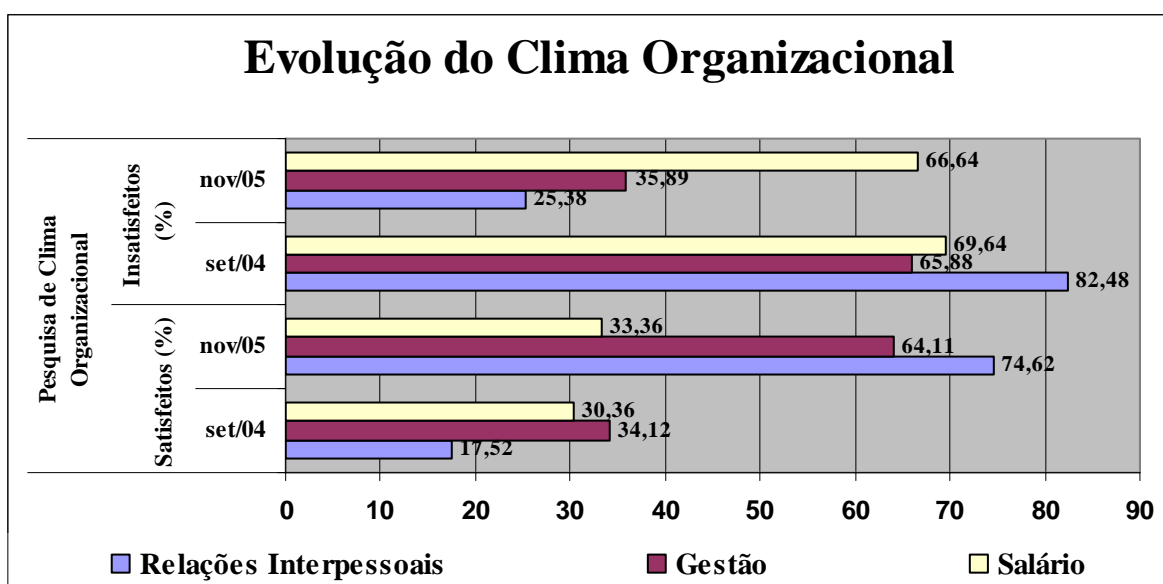


Gráfico 2 – Evolução do Clima Organizacional da Empresa Estudada.

Fonte: Elaboração Própria

A pesquisa de clima organizacional foi realizada em outubro de 2005 e mostrou, de acordo com a Tabela 8, que 77,77 % dos funcionários encontram-se satisfeitos com as novas relações inter-pessoais estabelecidas no trabalho, 74,42 % de satisfação no que tange aspectos da gestão e 63,36 % de insatisfação nos aspectos relativos a salário.

Tabela 8 – Evolução do Clima Organizacional da Empresa

Variáveis	Pesquisa de Clima Organizacional			
	Satisfeitos (%)		Insatisfeitos (%)	
	set/04	nov/05	set/04	nov/05
Relações Interpessoais	25,00	77,77	75,00	22,23
Gestão	41,28	74,42	58,72	25,58
Salário	29,55	36,64	70,45	63,36

Fonte: Elaboração Própria

Ao se analisar o resultado das etapas de intervenção durante a realização da pesquisa-ação na empresa em estudo verifica-se mudanças consideráveis na satisfação dos colaboradores quanto aos aspectos referentes às relações interpessoais e de gestão, ao passo que se mantém uma insatisfação considerável relativa a variável salário, que como indicadores de desempenho apontam sucesso na realização da pesquisa-ação como método de intervenção para a gestão da mudança sustentável.

O significativo crescimento do índice da variável relacionamento interpessoal do clima organizacional, que avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e a intensidade de conflitos, aponta o sucesso na intervenção da empresa estudada, mostrando mudanças sustentáveis no comportamento individual e corporativo. Da mesma forma com relação a variável gestão, que revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe, apresenta mudanças sustentáveis promovidas pela intervenção da empresa estudada por incorporar a participação de todos os colaboradores na sua gestão. A questão salarial obteve pequena melhora por não ser foco da intervenção.

4.5.3 Contribuição da Fase de Avaliação a construção das diretrizes da gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa

A fase de avaliação contribuiu para a construção das diretrizes da gestão da mudança sustentável em pequena empresa com os seguintes elementos:

- Fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais;
- Aplicação contínua do Modelo de Intervenção em Pesquisa-Ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável.

Os resultados obtidos na empresa estudada apresentaram uma particularidade: o dirigente da empresa apresentou dificuldades de assimilação dos conceitos trabalhos pelos eixos teóricos de mudança sustentável, embora permanentemente os apoiasse. Este fato produziu um fenômeno interessante: a execução prática do conceito teórico de liderança que integra os eixos teóricos da mudança sustentável. Ou seja, por necessitarem os funcionários da empresa de superar a limitação apresentada pelo dirigente de compreensão dos conceitos de mudança sustentável e, conseqüentemente, poder tornar frágil a nova dinâmica organizacional, passaram a liderança para a capacidade da comunidade humana de configurar seu futuro e sustentar os processos de

mudança significativos necessários para que isto acontecesse através da manutenção das reuniões diárias iniciadas pelo estudo dos eixos teóricos e seguidas pelas questões de gestão e operação da empresa, além da preservação da forma organização criada.

Esta particularidade permitiu concluir-se que através da intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa a aprendizagem individual e corporativa ocorre possibilitando através desta a construção na empresa de sua própria capacidade de mudança constante, desde que mantenha as etapas da intervenção em execução, produzindo assim, um modelo de gestão da mudança sustentável, descrito a seguir.

5. O Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa e Diretrizes Fundamentais para a Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa

O modelo de intervenção foi construído a partir dos elementos abordados ao longo da intervenção e descritos no capítulo anterior. É composto por duas grandes partes: a base conceitual e a operacional. A base conceitual é formada pelos eixos teóricos da mudança sustentável, conforme Figura 7.

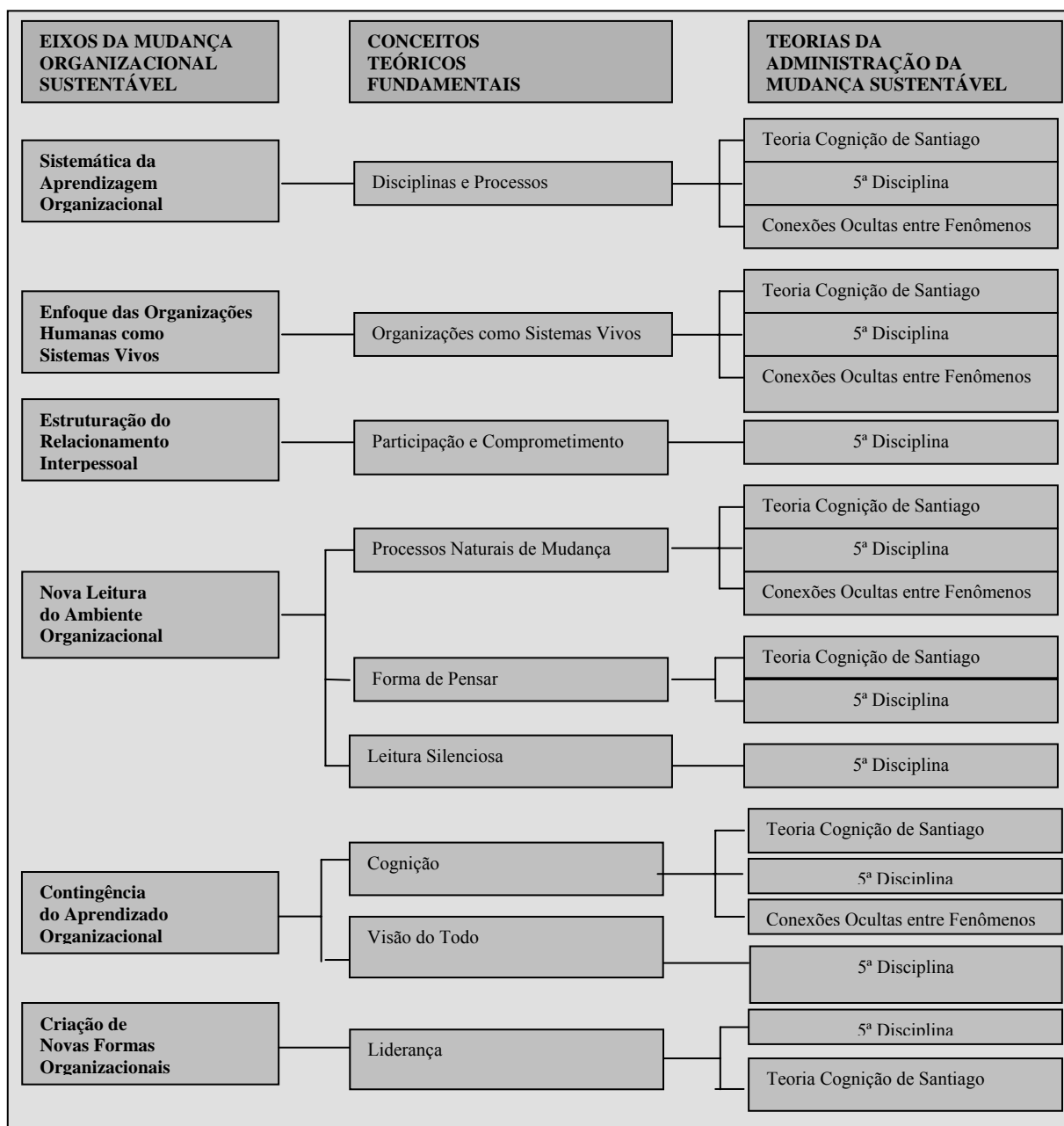


Figura 7 – Eixos Teóricos da Mudança Sustentável do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa

Fonte: Elaboração Própria.

A base operacional é constituída de fases de atividades práticas, conforme figura 8.

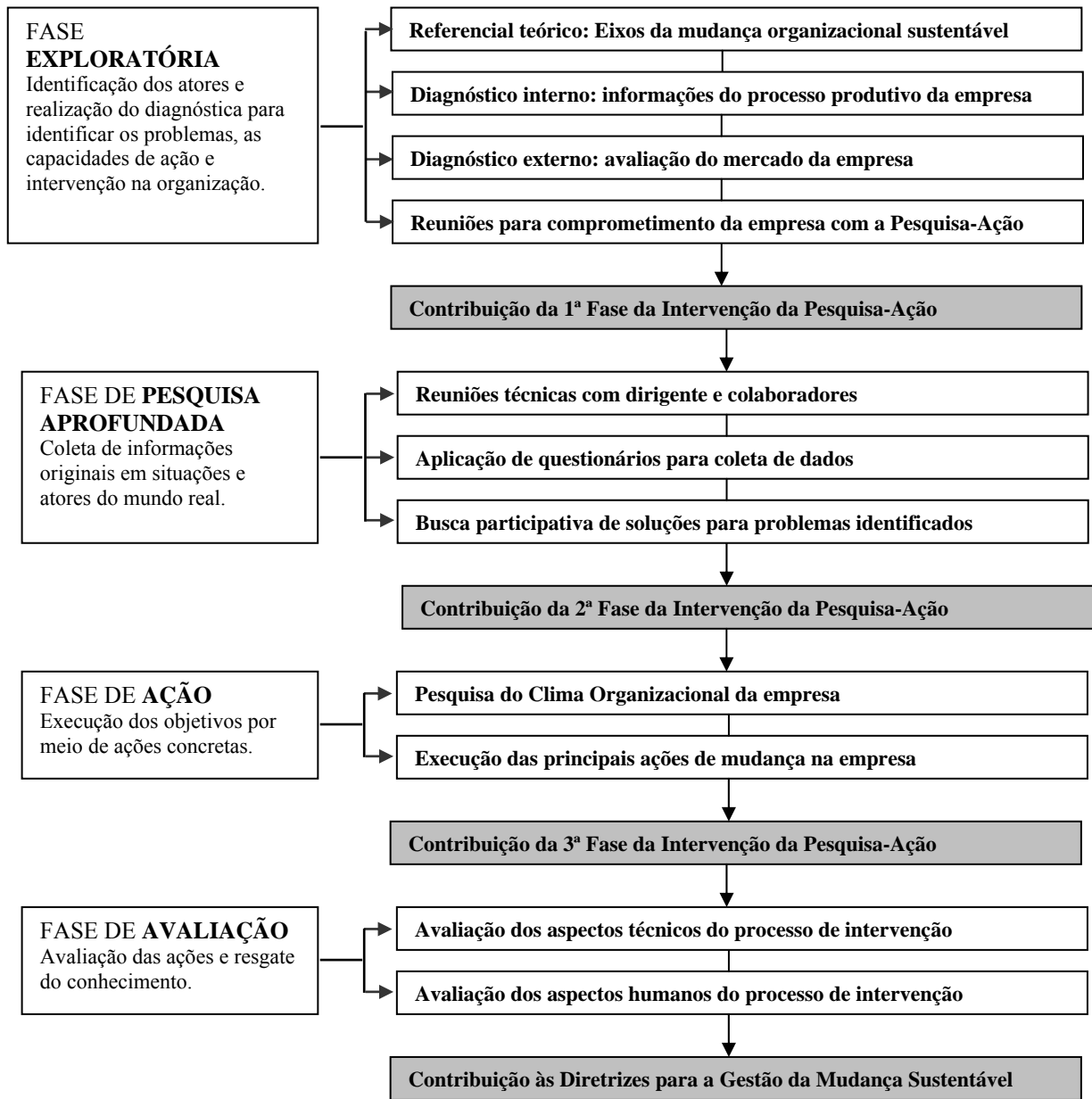


Figura 8 – Dinâmica Operacional do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa

Fonte: Elaboração Própria.

A dinâmica operacional do modelo de intervenção é responsável por colocar em prática as idéias que surgem a partir do estudo dos eixos teóricos da mudança sustentável para mudança na realidade específica da empresa. O caráter dinâmico desta parte do modelo, pode fazer surgir à necessidade de acrescentar novos conceitos aos Eixos Teóricos da Mudança Sustentável definido pelo referencial teórico adotado na primeira intervenção.

O modelo tem como principal objetivo o desenvolvimento do capital intelectual dos membros da empresa por meio da intra e inter-relação entre estes, tendo como ponto de partida a ação integralista com a finalidade de gerar a versatilidade e a criatividade organizacional condição *sine qua nom* para a manutenção da empresa competitiva em tempos de mercado turbulento como os da atualidade.

Para se alcançar esse desenvolvimento, o modelo de intervenção produz contribuições às Diretrizes Fundamentais de Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa que foi construída pelas contribuições de cada fase de intervenção em pesquisa-ação na empresa estudada, se constituindo de seis processos:

- Criar oportunidades para que todos possam compartilhar com todos os conhecimentos que possuem;
- Dar oportunidade para que o conhecimento latente em cada pessoa possa ser explicitado;
- Agrupar os mais talentosos em projetos nos quais os seus conhecimentos sejam mais críticos;
- Fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais;
- Estabelecer uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa e;
- Aplicação periódica do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa.

6. CONCLUSÃO

O trabalho realizado contribuiu para implantação da gestão da mudança organizacional sustentável na pequena empresa estudada através da correlação complementar entre as teorias de aprendizagem organizacional: Quinta Disciplina, Cognição de Santiago e Conexões Ocultas entre os Fenômenos que embasaram conceitualmente a aplicação da metodologia de Pesquisa-Ação como meio de construção do Modelo de Intervenção em Pesquisa-ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa, resultando em diretrizes a este tipo de gestão denominada de Diretrizes Fundamentais a Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa.

Cabe ressaltar que as médias utilizadas nessa pesquisa são meros índices de quantificação não devendo ser considerados estatisticamente significativos devido à pequena amostragem.

Na primeira etapa desta pesquisa, a revisão bibliográfica e teórica, serviu para se sair da visão determinista tradicional e migrar para um caminho mais complexo, mais difícil, embora muito mais estimulante. O caminho que afasta, enquanto observador, da tradição racionalista do pensamento linear e abre portas para tentar explicar o ambiente de mudanças nas relações sociais, principalmente de trabalho. E teve como resultado final, refletido nos capítulos 2 e 3, o alinhamento teórico complementar da aprendizagem organizacional como canal para a construção da mudança organizacional sustentável viabilizada e aplicada pela metodologia de pesquisa-ação as especificidades da pequena empresa.

A aventura da construção teórica apresentou os Eixos Teóricos da Mudança Sustentável como base conceitual à aplicação da metodologia de pesquisa-ação, discutidas nos capítulos anteriores, mas aqui retomadas em caráter de síntese:

- A sistemática da aprendizagem organizacional;
- Enfoque das organizações humanas como sistemas vivos;
- Estruturação do relacionamento interpessoal;
- Nova leitura do ambiente organizacional;
- Contingência do aprendizado organizacional e,
- Criação de novas formas organizacionais.

Cada uma das teorias adotadas nessa pesquisa contribuiu para a fusão / complementação da ferramenta / método de gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa, embora não seja possível estabelecer uma divisão exata entre as contribuições individuais de cada uma e sim, sua maior concentração.

A teoria da Quinta Disciplina mais destacou as questões relativas a criação de novas formas organizacionais e a sistemática da aprendizagem organizacional, corroborando as diretrizes de fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais e de agrupar os mais talentosos em projetos nos quais os seus conhecimentos sejam mais críticos.

Já a Teoria de Cognição de Santiago mais se concentrou nos aspectos concernentes ao enfoque das organizações humanas como sistemas vivos, abrangendo a nova leitura do ambiente organizacional e a estruturação do relacionamento inter-pessoal, ratificando as diretrizes de criar oportunidades para que todos compartilhem com todos os conhecimentos que possuem e de dar oportunidade para o conhecimento latente de cada pessoa ser explicitado.

Enquanto que a teoria das Conexões Ocultas entre os Fenômenos mais abordou a contingência do aprendizado organizacional, favorecendo a diretriz de estabelecer uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento e da aplicação periódica do Modelo de Intervenção em pesquisa-Ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável em Pequena Empresa.

Contudo, adoção da metodologia de pesquisa-ação, capítulo 3, como instrumento para a construção da mudança sustentável através dos eixos teóricos permitiu a construção de sentido influenciado pela própria auto-referencialidade em interação com as informações emanadas pelo ambiente realizando a dupla objetividade da pesquisa-ação. Por um lado, a pesquisa-ação tem o

objetivo prático de contribuir para o equacionamento possível do problema central na pesquisa, enquanto um levantamento de soluções e propostas de ações que possam contribuir com os agentes na atividade transformadora da situação e; o objetivo de conhecimento, que visa obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentando o conhecimento de determinadas situações tais como reivindicações, representações, e capacidades de ação ou de mobilização, totalmente possíveis pelas habilidades do pesquisador da pesquisa-ação, especialmente pela de saber ouvir.

Essa escuta, colocada como habilidade do pesquisador da pesquisa-ação, aproximando muito, a ação e participação desse pesquisador a do psicanalista, que escuta os discursos que são produzidos no ambiente restrito da clínica. Quando se escuta as pessoas no dia a dia, se ouvem suas questões cotidianas, simples e ordinárias, os afazeres de cada um, seus medos, desejos, fantasias, preocupações, efeitos do social que cada um carrega em si. Desde de uma fala sobre o dia de trabalho, as relações conflituosas com o chefe, cumprindo sua tarefa sem se questionar porque está apenas cumprindo ordens de seu superior, aliviando-o da culpa que poderá porventura sentir, até a fala de um chefe que se questiona sobre como é possível liderar pessoas em prol de uma causa. São falas sobre a organização das cidades, o trânsito, a violência, as novelas, o amor, a sexualidade, e por aí vai. Elas contam as estratégias de cada pessoa para "suportar a ordem social e a violência das coisas" assim como aponta Michel de Certeau no livro "A invenção do cotidiano", no qual se refere às práticas cotidianas como ler, conversar, habitar, cozinhar também como formas onde se passa uma certa resistência à ordem dominante. Portanto, como é colocado nas sugestões a futuros estudos, pode ser interessante um estudo sobre os aspectos subjetivos das pessoas, uma vez que as teorias adotadas nessa pesquisa não abordam processos subjacentes aos cognitivos, tal qual também o fazem as teorias da administração moderna.

Uma outra característica importante da pesquisa-ação e a de ação e participação. Esta produziu nessa pesquisa um processo circular, dialógico nas fases de intervenção (exploratória, aprofundada, ação e avaliação) gerador de mudanças cognitivas de percepção, interpretação, seleção e ação como adaptação, identificação e libertação criativa individual e coletiva. Ainda que em um sistema de gestão a estrutura mude o tempo todo, num processo de adaptação às modificações também contínuas do ambiente, o invariante, aqui, é a organização. Se desestruturada, pode levar a gestão à extinção, mediante perda de identidade. O resultado obtido com a pesquisa-ação foi o de organizar o processo de mudança em ciclos contínuos para que se obtenha a sustentabilidade.

O processo de aplicação da pesquisa-ação na empresa estudada, denominado de intervenção, possibilitou a construção e implantação do Modelo de Intervenção em Pesquisa-Ação para Gestão da Mudança Organizacional Sustentável e a apresentação de Diretrizes Fundamentais para Gestão da Mudança Sustentável em Pequena Empresa.

Na empresa estudada, os resultados obtidos vão desde a integração participativa de todos os seus membros na intervenção até a construção do modelo de gestão organizacional sustentável através da aprendizagem organizacional e do relacionamento interpessoal, passando pela identificação da realidade atual da empresa, projeção da realidade futura e realização do processo de transição. O sucesso é identificado através das mudanças notáveis na percepção e interpretação dos membros da empresa referentes a ela e a seus ambientes levantados através da pesquisa de clima organizacional. Elucidando inclusive a apreensão dos colaboradores da pequena empresa estudada da nova visão de liderança como instrumento viabilizador da manutenção do novo modelo de gestão. Liderança passou a ser a capacidade dessa comunidade humana de configurar seu futuro e de sustentar processos de mudança significativos necessários para que isso aconteça, se desenvolve da habilidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade sobre a realidade atual. Assim, a deficiência apresentada pelo dirigente da empresa em

assimilar os eixos teóricos da mudança sustentável, embora irrefutavelmente os apóie, é superada. Este fato produziu um fenômeno interessante: a execução prática do conceito teórico de liderança que integra os eixos teóricos da mudança sustentável. Ou seja, por necessitarem os funcionários da empresa de superar a limitação apresentada pelo dirigente de compreensão dos conceitos de mudança sustentável e, conseqüentemente, poder tornar frágil a nova dinâmica organizacional, passaram a liderança para a capacidade da comunidade humana de configurar seu futuro e sustentar os processos de mudança significativos necessários para que isto acontecesse através da manutenção das reuniões diárias iniciadas pelo estudo dos eixos teóricos e seguidas pelas questões de gestão e operação da empresa, além da preservação da forma da organização criada.

Por fim, vale registrar que todo o processo de pesquisa-ação realizado neste estudo resultou em Diretrizes Fundamentais para Gestão da Mudança Sustentável em Pequena Empresa que apresentam seis processos, apresentados no capítulo 5, regulamentadores da mudança sustentável gerida.

Cabe ressaltar, que o propósito desta pesquisa foi, apesar de ser uma contribuição ainda que modesta, para validação de modelo e de diretrizes, trazer novos enfoques e novos olhares a gestão da mudança organizacional aplicáveis em pequenos negócios a fim de gerar mudanças sustentáveis. Um outro aspecto importante para se destacar, deve-se ao fato de que muitos resultados do processo de intervenção e do novo modelo de gestão deverão surgir ao longo do tempo não podendo ser relatados no presente momento.

Conclui-se portanto, que é evidente a necessidade de mudanças comportamentais, para que as mudanças na forma mais básica de pensar se concretizem nas pessoas e, em paralelo, na organização. Para tanto, faz-se necessária a aceitação por parte de todos os participantes da empresa, de que é preciso rever seus valores, além das práticas gerenciais e questionar as formas de solucionar problemas. Com estas considerações, é possível constatar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, tanto do ponto de vista da contribuição científica deste estudo, quanto dos resultados práticos desejados pela empresa obtidos com a intervenção.

6.1 Sugestões para a Empresa

Deve ser realizado um estudo profundo sobre as características subjetivas de cada membro da organização, uma vez que o cotidiano das organizações é decisivamente influenciado por dimensões e desejos subjetivos e inconscientes dos indivíduos que as compõem, é vital compreender os motivos por que a vida das organizações é marcada por disputas entre pessoas, insatisfações, disfunções e metas não atingidas. A concentração na dimensão consciente e pseudo-racional típica na teoria das organizações, deriva da tradição positivista da pesquisa comportamental, que tende a desprezar aspectos inconscientes e elementos menos “racionalis” que dão forma à vida organizacional (TAYLOR e HOROCHOVSK 2001).

O estudo proposto como sugestão à empresa visa demonstrar que o indivíduo - além de sua dimensão racional facilmente reconhecível - possui uma esfera inconsciente que faz parte de sua essência, e que é a verdadeira sede dos desejos e da satisfação pessoal, conforme descrito por Freud (1927).

No caso específico da empresa estudada se faz necessário a investigação inicialmente da dimensão subjetiva do seu dirigente já que ficou explícita sua dificuldade em apreender as novas formas de pensar propostas pelo referencial teórico adotado. As características comportamentais do dirigente são uma componente organizacional e apresenta características típicas na pequena empresa. As especificidades (Quadro 3) estão relacionadas às características do pequeno empresário, refletindo seus valores, atitudes, desejos, motivações,

competências, experiências, estilo de liderança etc, nas ações e decisões tomadas. Elas buscam explicar o comportamento do dirigente da pequena empresa.

Maximiano (2000 a; 2000 b) afirma que as características individuais ajudam a entender as pessoas e seu comportamento, como indivíduos e membros de grupos nas organizações (MAXIMIANO, 2000 a; 2000 b). Já para Robbins e Culter (1998, p.293) as atitudes “são declarações de avaliação – tanto favoráveis quanto desfavoráveis – a respeito de objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem a forma como um indivíduo se sente e a forma como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”.

Outra variável importante na análise da influência do comportamento do dirigente nas ações e decisões são os traços de personalidade. “O conceito de personalidade abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa que permanece com a passagem do tempo e que explica as reações às situações do dia-a-dia”. Furnham (1998 apud MAXIMIANO 2000 a, p.286) demonstra como e por que as pessoas funcionam.

Normalmente, a personalidade é descrita como auto-confiança, domínio, autonomia, adaptabilidade, sociabilidade (KOTLER, 1989). Para Robbins e Coutler (1998, p.293), “quando descrevemos as pessoas utilizando termos como calma, passiva, agitada, ambiciosa, leal, extrovertida..., nós as estamos categorizando em termos de traços de personalidade”, ou seja, é usada uma combinação de traços psicológicos para descrever o indivíduo.

Kotler (1998) afirma também que o auto-conceito (ou auto-imagem) está relacionado à personalidade de uma pessoa. É a maneira como o dirigente quer se ver ou gostaria de ser visto, repassando esta imagem para a empresa.

O estilo de liderança do dirigente também exercerá influência nas decisões da empresa. “A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (MAXIMIANO, 2000 a, p.331). Para McGregor (1980) a liderança não é apenas atributo da pessoa, mas uma relação completa entre quatro variáveis: (1) características do líder, (2) características dos liderados, (3) características da organização (finalidades, estrutura e natureza das atividades) e (4) ambiente social, econômico e político.

Através do estudo teórico das especificidades que influenciam as ações e decisões na pequena empresa, realizado no capítulo dois deste trabalho e ratificados pelo estudo de caso, observou-se que, por um lado, as decisões normalmente são tomadas com base na intuição e experiência do empresário dirigente. Essa característica típica demonstra em parte por que muitas empresas de pequeno porte enfrentam dificuldades mediante os turbulentos movimentos do mercado que acabam por resultar no encerramento, em muitos casos, de suas atividades antes de completar um ano de vida.

Dessa forma, o dirigente da pequena empresa precisa se conscientizar da importância de um estudo da sua dimensão subjetiva devido ao reflexo do seu comportamento pessoal no comportamento da organização. Sendo assim, seu conjunto de valores se sobrepôs de forma autocrática e rígida, impedindo que apreendesse o pensamento sistêmico enquanto que os demais membros não apresentaram tal resposta.

Portanto, denota-se a urgência de um estudo psicanalítico da dimensão subjetiva de todos os colaboradores da empresa, no sentido de auto-conhecimento de sua história psicológica e identificação das relações dessa com seus comportamentos e concepções facilitando a apreensão de novas formas de pensar. Viabilizando assim, novas atividades e processos adequados aos estados subjetivos diagnosticados, acrescentados ao novo modelo de gestão mediante a continua reavaliação das manifestações psicológicas entrecruzadas com as adaptações das ações, gerando um ciclo fechado e dinamicamente atualizado entre gestão e psicanálise por meio de interventores especialistas destas duas áreas.

6.2 Sugestões a Futuros Estudos

Verifica-se que as teorias contemporâneas da administração com foco na Teoria da Complexidade representam um novo paradigma no tratamento das empresas, constituindo-se portanto em um significativo avanço no conhecimento dos diversos fatores que intervêm no seu desenvolvimento. Como parte deste avanço, está o modelo de intervenção em pesquisa-ação para gestão da mudança organizacional sustentável em pequena empresa que deve ser aplicado em uma amostra significativa para sua validação científica.

Das teorias da complexidade adotou-se neste trabalho aquelas que empreendem o pensamento sistêmico, o qualificativo de entidade viva às organizações, nas quais o processo dialético evolutivo deflagra uma característica fundamental a de não existirem *per-si*, mas sim por meio da teia de relações inter e intra-pessoais estabelecidas formal ou informalmente pelos seus membros conforme seus aspectos singulares.

Entretanto uma questão mais ampla, contudo, se configura: a da crença de que modelos administrativos adotados pelas empresas na forma de pacotes integrais, sem que haja a devida consideração para com as características subjetivas de seus integrantes, possa resolver todos os problemas da organização.

Esse comportamento é fruto dos modismos que tem contaminado os processos de gestão, que todavia, não têm os remédios para as questões humanas mais profundas. Isto pode ser verificado com base em uma afirmação típica das novas teorias da administração, de que o processo de aprendizado organizacional será impulsionado ao serem planejados, criados e monitorados ambientes desafiadores que estimulem as pessoas ao desenvolvimento dos processos mentais criativos. Contudo, a concentração na dimensão consciente e pseudo-racional pelas teorias modernas de gestão, tende a desprezar aspectos inconscientes e elementos menos ‘racionais’ que dão forma à vida organizacional, uma vez que o indivíduo, além de sua dimensão racional facilmente reconhecível, possui uma esfera inconsciente que faz parte de sua essência e que é a verdadeira sede dos desejos e da satisfação pessoal.

Comumente, a organização aparece, teórica e ideologicamente, como um conjunto de indivíduos que têm um ou mais interesses e objetivos comuns que possuem uma gama de interesses e principalmente desejos e pulsões que não são satisfeitos, nem dentro, tampouco fora da organização. A tentativa, presente tanto nas empresas quanto nas teorias, de padronizar necessidades, comportamentos e atitudes das pessoas, possibilita através da psicanálise, a compreensão da relação neurótica que ordinariamente aparece como responsável, muitas vezes, pela instauração da culpa no sujeito, por este atrever-se a ser criativo – a despeito do discurso em contrário dos modelos de administração contemporâneos.

Cabe salientar ainda os diversos artigos escritos no início dos anos 90 que constatarem que de centenas de programas corporativos estudados, cerca de dois terços acabam sendo suspensos porque deixam de produzir os resultados esperados, ou ainda que, de cem esforços de transformação empresarial conduzidos pela alta administração, mais da metade não sobreviveu às fases iniciais de implantação. É portanto vital compreender as causas desta situação que emergem do entendimento das motivações subjetivas e objetivas presentes na vida das organizações que são marcadas por disputas entre pessoas, insatisfações, disfunções, metas não atingidas.

Nesse sentido, a psicanálise foi capaz de guiar as investigações neurobiológicas sobre a afetividade, sendo assim, poderá guiar a necessária investigação da mudança organizacional proposta pelas teorias contemporâneas da administração, iniciada nesta pesquisa, abrangendo as questões subjetivas deflagradas no inconsciente dos membros da empresa, e já identificáveis pela psicanálise.

O princípio regulador do comportamento humano, denominado pela psicanálise de princípio de realidade, modifica o caminho da realização da satisfação para o sujeito, pois nele as determinações do meio externo desempenham papel essencial.

Os neurocientistas, tradicionalmente mais voltados para o estudo das funções cognitivas, apenas nos últimos anos começaram a interessar-se pelas emoções. Nesse sentido, alguns psicanalistas e neurocientistas têm buscado estabelecer uma ponte entre estas duas áreas de conhecimento. O mesmo também deve ser realizado entre as teorias da administração e a psicanálise pois o processo de transformação organizacional, segundo as teorias modernas, ocorre através de processos de estímulo à interconexão dos colaboradores da empresa em ambientes informais, por meio dos quais se estabeleçam aproximações permissivas de trocas comunicativas estimuladoras de novas ligações e assim consecutivamente até determinado indivíduo que através de análise dos dados por intermédio do pensamento sistêmico produzirá novo contexto, resultando, valor, ação que será transferido a outra pessoa em nova aproximação impulsionadora de outras até atingir todos os âmbitos da organização.

Portanto, o pensamento da complexidade é uma caminhada que consiste em fazer um ir e vir incessante entre certezas e incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável, contudo esta reflexão tem que abranger também a esfera inconsciente da vida organizacional, que deve embasar quaisquer decisões e/ou programas estratégicos de uma organização. A fim de atingir este propósito estudos psicanalíticos dos aspectos psíquicos de cada colaborador, inclusive dos tomadores de decisão, devem ser continuamente realizados fundindo talvez numa nova área de pesquisa que envolva as ciências administrativas e psicanalíticas - a psicanálise organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A.F. **Gestão Estratégica das Informações Internas**. Dissertação de Mestrado, UFSC/SP, São Carlos, 2004.

ALMEIDA, M.I.R.de. **Manual de desenvolvimento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas**: discussão e proposta de uma definição. Anais do XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000.

AMOR, D. **A (R)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANDRADE, A. L. **Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional**: Uma Experiência com o Modelo da Quinta Disciplina. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

ANTUNES, J. A.V., KLIEMANN, F. J., FENSTERSEIFER, J. E. Considerações Críticas sobre a Evolução das Filosofias de Administração da Produção: do “*Just-in-Case*” ao “*Just-in-Time*”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 29, n. 3, p. 49- 64, Jul./Set, 1989.

ARGYRIS, C. Good Communication that Blocks Learning, **Harvard Business Review**, August, p.77, 1994.

_____. **Intervention Theory and Method**: A Behavioral Science View. Reading (MA): Addison-Wesley, 1970.

_____, PUTNAM, R., SMITH, D. M. **Action Science**: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. California: Jossey-Bass, 1985.

_____, SCHÖN, D. A. Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary. **American Behavioral Scientist**, vol. 32, n. 5, p. 612-623, May/June, 1989.

ASHKENAS, R. A roupa da organização. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (ed). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. The Peter F. Cdrucker Foundation (org). São Paulo: Futura, 1997.

BARRET, R. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Pensamento-Cultix, 1998.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. **Revisão Crítica dos Conceitos Tradicionais de Motivação e Levantamento de um Perfil Motivacional Brasileiro**. 1983, Tese (doutorado), São Paulo: Universidade de São Paulo, SP.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. K., MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, Sep, 1987.

BLACK, J. T. **O Projeto da Fábrica com Futuro**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

BOWER, M. **Talento para Liderar**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

BORTOLI NETO, A.D. **Tipologia de problemas nas pequenas e médias empresas**. 1980, Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo, SP.

BRINSKIN, A. **A Riqueza Espiritual no Ambiente de Trabalho**. São Paulo, Futura, 1997.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida sustentável**. São Paulo, Cultrix, 2002.

CARNEIRO, A. M. M. Estratégias de Linguagem para o Planejamento e Desenvolvimento da Pesquisa-Ação. In: SEMINÁRIO DE METODOLOGIA DE PROJETOS DE EXTENSÃO, 2, 1998, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: COPPE p. 99-105, 1998.

CAVALCANTI, M. ; FARAH, O.E.; MELLO, A.A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Loyola, 1981.

CERTO, S.S.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHEONG, C. S. **E-learning – a provider's prospective**. Internet and Higher Education, v.4, 2002.

CORIAT, B. **Pensar pelo Averso**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

CURVELLO, J. J.A. **Autopoiese, sistema e identidade**. A comunicação organizacional e a construção do sentido em um ambiente de flexibilização nas relações e trabalho. Tese de doutorado defendida na ECA/USP. Consulta em março 2005 ao Autopoiese, sistema e identidade. A comunicação organizacional e a construção do sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho, 2001.

CREMA, Pierre Weil. **Rumo à Nova Transdisciplinaridade: Sistemas Abertos de Conhecimento**. São Paulo, Summus Editorial, 1993.

DAFT, R.L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Editora Thomson, 2002.

DAVIDOW, W.H. & MALONE, M.S. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DE LUCA, R. R. Educação à distância: ferramenta sob medida para ensino corporativo. **Anais do Congresso da Associação Brasileira de Educação à Distância**, São Paulo – SP, 2002.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio e Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DETTMER, H. W. **Goldratt's Theory of Constraints** – A System Approach to Continuous Improvement, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, USA, 1997.

DONADIO, M. **Capital Intelectual e Learning Organization**. Artigo. Revista Parceria em Qualidade, n. 23, São Paulo: Qualitymarketing, 1997.

DRUCKER, P. **E-ducação**. Revista Exame. São Paulo, v. 34, nº: 12, p.64-67, 2000.

_____ **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

_____ **Inovação e espírito empreendedor** - prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 14 ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

EDEN, C., HUXHAM, C. Action Research for Management Research. **British Journal of Management**, vol. 7, p. 75-86, 1996a.

EDEN, C. & HUXHAM, C. Action Research for the Study of Organization. In: CLEGG, Steward R., HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996b. p. 526-542, 1996b.

ESCRIVÃO FILHO, E. Fundamentos da administração. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (ed). **Gerenciamento da construção civil**. São Carlos, EESC/USP, 1998.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias** – Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, M.E.M.P. A “EAD” num mundo de riscos e possibilidades. **Revista Nexos**. São Paulo, no 7, p. 45-64, 2000.

FLYNN, B. B. et al. Empirical research methods in operations management. **Journal of Operations Management**, vol 9, n. 2, p. 250-284, Apr, 1990.

FPNQ– Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Primeiros Passos para Excelência**. São Paulo: FPNQ, 2002.

FREUD, S. **Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, (textos consultados: O Mal-Estar na Civilização, Psicologia das Massas e Análise do Ego, Totem e Tabu), 1997.

FRIGOTTO, G. **O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional**. In: FAZENDA, Ivani (org). Metodologia da pesquisa educacional. São Paulo, Cortez, 1989, p. 69-90, 1989.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GARVI, D.A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qulitymark, 2002.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GERBMAN, R.V. **Corporate universities 101**: corporates universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. HR Magazine, v.45, no 2, fevereiro 2000, p. 101-106, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIMENEZ, F.A.P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina – Paraná**. Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1988.

GOLDE, R.A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, v.9, p.7-34, 1986.

GOLDRATT, E. M., COX, J. F. **A Meta**. ed. ampl.. São Paulo: Educator, 1997.

_____ **A Corrida pela Vantagem Competitiva**. São Paulo: IMAN, 1989.

_____ **A Síndrome do Palheiro**: Garimpendo Informação num Oceano de Dados. São Paulo: Educator, 1996.

_____ **Critical Chain**. New York: North River Press, 1997.

_____ **Mais que Sorte...** Um Processo de Raciocínio. São Paulo: Educator, 1994.

GOODRIDGE, E. **Deal validate e-learning's lesson**. Informationweek, 18 de março, 2002.

GOOD, S. **Administrando com o Coração**. São Paulo: Ediouro, 1996.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HÄMÄLÄINEN, M., WHISNSTON, A.B., VISHIK, S. Electronic markets for learning: education brokerages on the Internet. **Communications of the ACM**, v.39, n° 6, 1996, p. 51-58, 1996.

HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. – 3ed. – São Paulo: McGraw-hill, 1992.

HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.

HAYASHI, C.H.; NAKAMURA, M.M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena empresa. In: VIII Congresso Latino-Americano de Estratégia. **Anais**, São Leopoldo, Rio Grande do Sul/RS, 1995.

HENDERSON, J.C., VENKATRAMAN, N. Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 31, nº 1, p.198-220, 1993.

KALAKOTA, R., WHINSTON, A. B. **Frontiers of the eletronic commerce**. Boston: Addison-Wesley, 1996.

KAWASNICKA, E.L. **Introdução á administração**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAYE, Beverly e JORDAN-EVANS, S. **Ame-os ou Perca-os** – Conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo, Negócio, 2000.

KLEIN, D.A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

KLEINER, A. **The Age of Heretics**. Nova Iorque: Editora: Doubleday, 1996.

KIERNAN, M.J. **Os 11 Mandamentos da administração do século XXI** – O que empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade. São Paulo: Makron Books, 1998.

KING, M. L. **Letter from the Birmingham Jail**, escrito em 16 de abril de 1963, e divulgado no site <http://www.oi.mil.edu/-isbell/HFh/black/events>, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. – 5ed. – São Paulo: Altas, 1998.

KOTTER, P. J. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**. v.73, n.2, p.59, 1995.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Pauli: IEGE, 1996.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, J.P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEAVITT, H.J. Mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais. In: LOBO, J. A. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.

LESSA, S. **A ontologia de Lukács**. Maceió, EDUFAL, 1997.

LÉVY, P. **O que é virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LEONE, N.M. de P.C.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de administração (RAUSP)**, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v. 34, nº 2, p.91-94, abril/junho, 1999.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MACKE, J.A Pesquisa-ação na Discussão da Pesquisa Empírica em Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 1999, COPPE, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro. [CD ROM], 1999.

MARRAS, J.P. **Administração de RH** – Do operacional ao estratégico. São Paulo, Futura, 2000.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem** – Educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATIAS, A.B.; LOPES, Jr.F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MATURANA, H. e VARELA, F. **Autopoiesis and Cognition**. D. Reidel, Dordrecht, Holanda, 1980.

_____ **Biosphere, Homosphere, and Robosphere: What has that to do with business?** Palestra de 23 a 24 de junho de 1998 reeditada por Pile Bunnell, (SOL) Society for Organization Learning, 1998.

_____ **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 2v, 1997.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ed, São Paulo: Atlas, 2000a.

METCALF, F.e HATELEY, B.J.G. **101 Ensinaamentos de Buda para o Trabalho - Administração, Budismo** – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MILES, M. B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 590-600, Dec, 1979.

MINAYO, M. C. de S. O. **Desafio do Conhecimento**. Pesquisa Qualitativa em Saúde. 6ª ed. São Paulo, Hucitec, Rio de Janeiro, Abrasco, 1999.

MINOZZI, W.S. **A pequena e média empresa e seu empresário**. 1987, Dissertação (mestrado), PUC/SP, São Paulo, SP.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, R.L . **Além da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. Projetos de organização com boa adequação: uma moldura para compreender as novas organizações. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.;

SHAW, R.B. & ASSOCIADOS. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I., TAKENCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OHMAE, K. **O poder da tríade - a emergência da concorrência global**. São Paulo: Pioneira, 1989.

PAIVA, D. W., ALEXANDRE, M. L. Pesquisa Participativa e Ação Comunitária. In: SEMINÁRIO DE METODOLOGIA DE PROJETOS DE EXTENSÃO, 2, 1998, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: COPPE, 1998. p. 31-42, 1998.

PIAGET, J. **O desenvolvimento do pensamento**. Equilibração das estruturas cognitivas. Lisboa: Dom Quixote, 1977.

_____, & GARCIA, R. **Psicogenese e Historia das Ciências**. Lisboa: Dom Quixote, 1987.

PIATTELLI-PALMARINI, M. (Org.) **Teorias da Linguagem, Teorias da Aprendizagem: O Debate entre Jean Piaget & Noam Chomsky**. São Paulo: Cultrix. Traduzido de Théories du langage/Théories de L'apprentissage (1979), por Álvaro Cabral, 1983.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996, Tese (doutorado), FEA/USO, São Paulo, SP.

PRAHALAD, C.K. Reexame de Competências. **HSM Management**. No. 17, nov/dez -1999, São Paulo, HSM. Páginas:40- 46, 1999.

RAMIRO, D.; LOTURGO, R. O poder das pequenas. **Revista Veja**, nº.45, p.128-129, novembro, 2002.

RAYMUNDO, P. R. **O que é Administração**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5ªed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RUAS, R. **A problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo: Ago, Mimeo, 1999.

SAVAGE, C.M. **Quinta geração de gerência**. São Paulo: Pioneira, 1996.

SEBRAE – SP/FIPE. **A questão do financiamento nas MPEs do estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.org.Br>>. Acessado em julho/2005, 1999.

SEBRAE – SP. **Onde estão as MPEs paulistas**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.org.Br>>. Acessado em: julho/2005, 2000a.

_____. **Diagnóstico municipal: município de Brotas.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.org.Br>>. Acessado em: julho/2005, 2000b.

_____. **Diagnóstico municipal: município de Àguas de São Pedro.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.org.Br>>. Acessado em: julho/2003, 2001.

SHEIN, E. H. **Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Management Learning.** [on line] Disponível em: <<http://learning.mit.edu/res/wp/10006.html>>. Acessado em: 29 de junho de 2005, 1999.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. **A Quinta Disciplina - A Dança das Mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**", Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000.

_____. **A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende.** Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUZA, E. P. L. **Clima e Cultura Organizacionais:** Como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher Programa de Pós-graduação em Administração, 1978.

_____. **Desenvolvimento Organizacional: Casos e Instrumentos Brasileiros.** São Paulo: Edgard Blücher Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.

SUSMAN, G., I., EVERED, R., D. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. **Administrative Science Quarterly**, vol. 23, p. 582-603, Dec, 1978.

SUTTON, R. I. The Virtues of Closet Qualitative Research. **Organization Science**, vol. 8, n. 1, Jan./Feb., p. 97-106, 1997.

STREBEL, P. Why Do Employees Resist Change? June 1996, **Harvard Business Review**, p.86, 1996.

SWAMIDASS, P. M. Empirical science: new frontier in operations management research. **Academy of Management Review**, vol. 16, n. 4, p. 793-814, 1991.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

_____, C. R.; HOROCHOVSK, R. R. A estruturação psíquica do sujeito na organização: o caso de uma empresa do segmento de plásticos. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.3, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 11ed. São Paulo:Cortez, 2002.

_____. **Pesquisa-Ação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____, SOARES, V. M. S. The subject of interdisciplinarity in the Production Engineering. In: International Conference on Education Engineering, 1998, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: COPPE, [CD-ROM], 1998.

TRACY, D. **Administração de Recursos Humanos.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VALLE, R. Capacitação Tecnológica. In: SEMINÁRIO DE METODOLOGIA DE PROJETOS DE EXTENSÃO, 2, 1998, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: COPPE, p. 63-70, 1998.

VASCONCELOS FILHO, P. de. Afinal, o que é planejamento estratégico? In: VASCONCELOS FILHO, P.de; MACHADO, A. de M.V.; (1982): **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio e Janeiro: LTC; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

VÁZQUES, A. S. **Filosofia da Praxis**. 4ª ed, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

VILAS BOAS, A. A.; GOLDEY, P. A natureza da Participação de produtores Rurais em Associações Comunitárias no Sul de Minas Gerais. **Revista Universidade Rural**, série Ciências Humanas, v.25, n1-2, 2003.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco Editora, 1996.

WARREN, B.e BIEDERMAN, P.W. **Os Gênios da Organização** – As Forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WEISS, B.L.W. **Muitas Vidas, Muitos Mestres**. Rio de Janeiro, Salamandra, 1991.

WESTBROOK, R. K. Action Research: A New Paradigm for Research in Production and Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 15, n.12, p. 6-20, 1995.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário de Clima Organizacional

ANEXO B - Questionário sobre Definições Estratégicas da Empresa

ANEXO C - Questionário sobre Conduta dos Membros na Organização

ANEXO D - Testes de Identificação de Valores

ANEXO A

Questionário de Clima Organizacional

DATA: ____/____/____

1º INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Você está recebendo o questionário de **Pesquisa de Clima Organizacional**. Seu preenchimento é muito fácil.

1. Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos de nossa empresa. Queremos, com os resultados, melhorar a qualidade do nosso ambiente de trabalho. Por isso, sua participação é muito importante para nós.
2. Não escreva seu nome no formulário.
3. Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder.
4. Assinale com um “X” a resposta que você escolher. Marque apenas uma resposta. Exemplo: Como você considera a qualidade dos nossos produtos comparada com a dos nossos concorrentes?
() Muito melhor () Melhor (x) Igual () Pior
5. Você está recebendo, anexa ao caderno de perguntas, uma **Folha de Respostas**. Transfira para essa folha as respostas que você marcou no questionário.

Caso a pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, assinale a resposta “não tenho opinião”.

2º IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE RESPONDENTE:

Nível hierárquico:

- () Dirigente () Auxiliar Administrativo () Auxiliar de Serviços Gerais
() Encarregado de Serviços Gerais

Tempo de Empresa:

- () Menos de 1 ano () Mais de 1 a 3 anos () Mais de 3 a 5 anos

Sexo:

- () Masculino () Feminino

Faixa Etária:

- () Até 25 anos () De 25 a 35 anos () De 35 a 45 anos

3º QUESTIONÁRIO:

Essa parte contém as perguntas e suas respectivas opções de respostas.

4º SUGESTÕES PARA TORNAR A EMPRESA UM LUGAR MELHOR PARA SE TRABALHAR:

Geralmente, as perguntas utilizadas em uma pesquisa de clima organizacional são do tipo fechadas, não permitindo ao respondente se manifestar livremente em relação às questões apresentadas. Por isso, é comum haver no caderno de respostas um espaço reservado a

apresentação de sugestões, críticas ou qualquer comentário que o respondente queira fazer, a fim de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.

5º FOLHA DE RESPOSTAS:

Nessa folha de respostas são apresentadas as opções de respostas para cada uma das perguntas da pesquisa.

QUESTIONÁRIO:

REFERENTE À VARIÁVEL RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:

1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

2. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

3. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

4. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos funcionários da empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. Seu superior imediato é receptivo a sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Excelente (1) (2) Regular (3) (4) Péssimo (5)

7. Seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?

Sim Não Mais ou menos

8. Os funcionários têm oportunidade de dizer ao seu superior hierárquico o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho?

Sim Não Mais ou menos

9. Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

10. O seu superior imediato reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

11. Você sabe quais são os resultados que seu superior imediato espera de você?

Sim Não Mais ou menos

12. Você acha que seu superior é receptivo a críticas de seus subordinados?

Sim Não Mais ou menos

13. Seu superior imediato trata a satisfação do cliente interno / externo como prioridade máxima?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

14. Como você se imagina daqui a dois anos?

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo
- Trabalhando na empresa, num cargo melhor
- Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo
- Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor
- Trabalhando por conta própria
- Sem opinião

15. Onde geralmente você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?

No sindicato Com meu superior imediato Com os colegas de trabalho
 Outro:

16. Você acha que seu chefe avalia seu trabalho de forma justa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

17. A empresa normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

18. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque um número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- | | |
|---------------------------------------|---|
| () Salário | () Benefícios oferecidos pela empresa |
| () Estabilidade no emprego | () Relacionamento com a chefia |
| () O trabalho que realizo
emprego | () A falta de opção de um outro
emprego |
| () Ambiente de trabalho | () Prestígio da empresa |
| () Instalações inadequadas | () Falta de valorização dos funcionários |
| () Autonomia no trabalho | () Possibilidade de treinamento |
| () Reconhecimento | () As chances de progresso profissional |

19. Você está satisfeito por trabalhar na empresa?

Muito Satisfeito	Satisfeito	Mais ou menos	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

20. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

() Sim () Não

21. De um modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

() Melhor do que antes () Igual () Pior do que antes

22. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu

trabalho. Coloque um número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- | | |
|---|---|
| () Falta de Reconhecimento | () Falta de Segurança no emprego |
| () Salário | () Falta de autonomia |
| () Ambiente de trabalho ruim | () Falta de recursos |
| () O trabalho que realizo | () Relacionamento com a chefia |
| () Falta de treinamento | () Sobrecarga de trabalho |
| () Instalações inadequadas | () Falta de valorização dos funcionários |
| () Impossibilidade de crescimento profissional | |
| () Outros | |

REFERENTE À VARIÁVEL GESTÃO:

1. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

2. A atuação da empresa é guiada por valores éticos?

Sim Não Não tenho opinião

3. Você considera a empresa socialmente responsável?

Sim Não Não tenho opinião

4. A empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos seus clientes?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

Sim Não Não tenho opinião

6. A empresa atende prontamente as solicitações de seus clientes?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

7. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8. O clima de trabalho da empresa é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

9. No seu dia-a-dia de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

10. O gestor da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários?

Sim Não Não tenho opinião

11. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

12. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

13. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente estimulado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

14. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

15. A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

16. O gestor da empresa dá bom exemplo aos seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

17. O número de funcionários do seu setor de trabalho é:

Menor do que necessário	O necessário	Maior do que necessário
(1)	(3)	(4) (5)

18. O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que eles ocupam?

Sim Não Não tenho opinião

19. Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?

Muito bem Razoável Muito mal

20. Seu superior transmite a você e aos seus colegas as informações que vocês precisam conhecer?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

21. Como direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?

Adequadamente Razoavelmente Inadequadamente

22. Você considera seu superior hierárquico um bom líder?

() Sim () Não () Mais ou menos

23. Você considera seu superior hierárquico bom profissionalmente?

() Sim () Não () Mais ou menos

24. Você se sente informado a respeito dos reajustes / aumentos salariais praticados na empresa?

() Sim () Não () Mais ou menos

25. Você participa juntamente com o seu superior imediato das decisões que afetam seu trabalho?

() Sim () Não () Mais ou menos

26. Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa?

() Sim () Não () Mais ou menos

27. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

28. Você considera justas as decisões tomadas pela diretoria em relação aos funcionários da empresa?

() Sim () Não () Mais ou menos

29. Você entende como seu trabalho contribui para atingir seus objetivos na empresa?

() Sim () Não () Mais ou menos

30. A empresa permite que seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

31. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

32. Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

33. Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

34. A empresa dá condições de treinamento / desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

35. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa ?

Sim Não Mais ou menos

36. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

37. Você acha que a empresa age eticamente nas suas decisões?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

38. As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

39. Seu chefe informa sobre os fatos importantes que estão acontecendo na empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

40. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.

Conversas nos corredores Quadro de aviso Com os colegas de trabalho

Superior Imediato Circulares Internas Na imprensa

Outro: _____

41. A empresa poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.

Pagasse melhores salários

Proporcionasse mais estabilidade no emprego

Tratasse melhor os funcionários

Proporcionasse mais oportunidades de crescimento

Desse treinamentos

Oferecesse mais benefícios

3. Você se sente seguro no emprego?

() Sim () Não () Mais ou menos

4. Você gosta do trabalho que faz ?

() Sim () Não () Mais ou menos

5. A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

6. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque ?

() Sim () Não

7. Como você considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa.

() Muito Importante () Importante () Mais ou menos () Desinteressante

8. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito Satisfeito	Satisfeito	Mais ou menos	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9. Seu salário é suficiente para atender às suas necessidades básicas?

() Sim () Não () Em parte

10. Sua remuneração é adequada ao trabalho que faz ?

() Sim () Não () Mais ou menos

11. Seu horário e trabalho causam transtornos na sua vida pessoal?

() Sim () Não () Não tenho opinião

12. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura	() Sim () Não
Espaço	() Sim () Não
Mobiliário	() Sim () Não
Higiene	() Sim () Não
Instalações Sanitárias	() Sim () Não

CADERNO DE RESPOSTAS:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. | () | () | () | () | () |
| 2. | () | () | () | () | () |
| 3. | () | () | () | () | () |
| 4. | () | () | () | () | () |
| 5. | () | () | () | () | () |
| 6. | () | () | () | () | () |
| 7. | () | () | () | () | () |
| 8. | () | () | () | () | () |
| 9. | () | () | () | () | () |
| 10. | () | () | () | () | () |
| 11. | () | () | () | () | () |
| 12. | () | () | () | () | () |
| 13. | () | () | () | () | () |
| 14. | () | () | () | () | () |
| 15. | () | () | () | () | () |
| 16. | () | () | () | () | () |
| 17. | () | () | () | () | () |
| 18. | () | () | () | () | () |
| 19. | () | () | () | () | () |
| 20. | () | () | () | () | () |
| 21. | () | () | () | () | () |
| 22. | () | () | () | () | () |
| 23. | () | () | () | () | () |
| 24. | () | () | () | () | () |
| 25. | () | () | () | () | () |
| 26. | () | () | () | () | () |
| 27. | () | () | () | () | () |
| 28. | () | () | () | () | () |
| 29. | () | () | () | () | () |
| 30. | () | () | () | () | () |
| 31. | () | () | () | () | () |
| 32. | () | () | () | () | () |
| 33. | () | () | () | () | () |
| 34. | () | () | () | () | () |
| 35. | () | () | () | () | () |
| 36. | () | () | () | () | () |
| 37. | () | () | () | () | () |
| 38. | () | () | () | () | () |
| 39. | () | () | () | () | () |

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
| 40. | () | () | () | () | () |
| 41. | () | () | () | () | () |
| 42. | () | () | () | () | () |
| 43. | () | () | () | () | () |
| 44. | () | () | () | () | () |
| 45. | () | () | () | () | () |
| 46. | () | () | () | () | () |
| 47. | () | () | () | () | () |
| 48. | () | () | () | () | () |
| 49. | () | () | () | () | () |
| 50. | () | () | () | () | () |
| 51. | () | () | () | () | () |
| 52. | () | () | () | () | () |
| 53. | () | () | () | () | () |
| 54. | () | () | () | () | () |
| 55. | () | () | () | () | () |
| 56. | () | () | () | () | () |
| 57. | () | () | () | () | () |
| 58. | () | () | () | () | () |
| 59. | () | () | () | () | () |
| 60. | () | () | () | () | () |
| 61. | () | () | () | () | () |
| 62. | () | () | () | () | () |
| 63. | () | () | () | () | () |
| 64. | () | () | () | () | () |
| 65. | () | () | () | () | () |
| 66. | () | () | () | () | () |
| 67. | () | () | () | () | () |
| 68. | () | () | () | () | () |
| 69. | () | () | () | () | () |
| 70. | () | () | () | () | () |
| 71. | () | () | () | () | () |
| 72. | () | () | () | () | () |
| 73. | () | () | () | () | () |
| 74. | () | () | () | () | () |
| 75. | () | () | () | () | () |
| 76. | () | () | () | () | () |
| 77. | () | () | () | () | () |
| 78. | () | () | () | () | () |

ANEXO B
Questionário sobre Definições Estratégicas da Empresa

Perfil da Empresa: _____
Razão Social: _____
Nome Fantasia: _____
CNPJ: _____
Endereço: _____
Bairro: _____ Município: _____
Cep: _____ E-mail: _____
Tel: _____ Fax: _____

- Categoria:
- () Agronegócio
 - () comércio
 - () Educação
 - () Indústria
 - () Saúde
 - () Serviços
 - () Turismo

Data de Criação da Empresa: _____
Dirigente: _____
Cargo: _____
Número de Funcionários: _____
Nível de Escolaridade dos Funcionários:
Superior: ____
2º Grau: ____
1º Grau Completo: ____
1º Grau Incompleto: ____

Principais Produtos / Serviços da empresa:

Produtos: _____

Serviços: _____

Mercados para os quais a empresa vende seus produtos / serviços:

- () local
- () regional
- () nacional
- () internacional

- A empresa possui definição clara sobre qual é o seu negócio, como vai atuar no mercado (missão) e quais os princípios de comportamento dos seus empregados (valores)
- a) ainda não foram definidos
 - b) estão definidos, mas não estão escritos
 - c) estão escritos e divulgados para alguns empregados
 - d) estão escritos e divulgados para todos os empregados

Justificativa: apresentar a missão e valores e os meios de divulgação para os empregados.

- Qual a opção que melhor define a participação do dirigente da empresa em treinamentos, cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos em gestão, nos últimos 03 anos:
 - a) dirigente não participou de nenhum
 - b) o dirigente participou pelo menos uma vez
 - c) o dirigente participou eventualmente (mais de 01 e menos de 03 vezes)
 - d) o dirigente participou freqüentemente (mais de 03 vezes)

- Assinale a opção que define o envolvimento do dirigente com os empregados para compartilhar informações da empresa, tais como resultados do desempenho do negócio, a visão, planos de ação, metas, etc:
 - a) não a nenhuma prática neste sentido
 - b) são realizadas reuniões/encontros raramente
 - c) são realizadas reuniões/encontros eventualmente
 - d) são realizadas reuniões/encontros freqüentemente e de forma sistematizada

- As sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelos empregados são tratados da seguinte maneira pelos dirigentes:
 - a) não há meio sistematizado para receber as sugestões de melhorias
 - b) as sugestões são analisadas e, eventualmente, respondidas
 - c) as sugestões são analisadas, respondidas e implementadas (quando pertinentes) de forma sistematizada
 - d) sugestões são analisadas, respondidas e, eventualmente, implementadas

Justificativa: citar exemplos de melhorias implementadas decorrentes de sugestões dos empregados:-

- Quanto a existência de indicadores, que permite avaliar se a empresa esta funcionando bem:
 - a) não há indicadores que permitam monitorar o funcionamento da empresa
 - b) são utilizados indicadores apenas para monitorar os resultados financeiros
 - c) são utilizados indicadores para monitorar os resultados financeiros e de clientes
 - d) são utilizados indicadores apenas para monitorar os resultados financeiros, de clientes e os principais processos da empresa

Justificativa: citar os indicadores utilizados-

- Quanto à definição de metas de curto e /ou longo prazo:
 - a) não existem metas definidas
 - b) existem metas definidas sem vinculação a indicadores
 - c) existem metas definidas para alguns indicadores
 - d) existem metas definidas com todos indicadores

Justificativa: apresentar principais metas, especificando os prazos para atingi-las e sua vinculação aos respectivos indicador-

Quanto a análise crítica do desempenho global da empresa:

- a) não há nenhum tipo de análise de resultados
- b) a análise é feita com base em informações sem utilização de indicadores
- c) a análise é feita regularmente com utilização de indicadores
- d) a análise é feita regularmente com utilização de indicadores e de forma sistematizada

Justificativa: citar a periodicidade da análise, quem participa e exemplos de informação e indicadores utilizados:

A empresa definiu com clareza onde quer chegar no futuro (visão):

- a) não há definição da visão da empresa
- b) a visão está definida, mas não está escrita
- c) a visão está escrita e foi divulgada para alguns empregados
- d) a visão está escrita e foi divulgada para todos empregados

Justificativa: apresentar a visão da empresa:

Quanto a definição de estratégias pelo dirigente, visando atingir a visão da empresa:

- a) não há definição de estratégias
- b) as estratégias são definidas com base em informações internas
- c) as estratégias são definidas com base em informações internas e externas
- d) o processo de definição de estratégias está sistematizado e considera informações internas e externas

Justificativa: apresentar exemplos de estratégias e quando foram definidas:

Quanto a elaboração de planos de ação, visando atingir as estratégias:

- a) não existem planos de ação para as estratégias
- b) existem planos de ação para algumas das estratégias
- c) existem planos de ação para maioria das estratégias
- d) existem planos de ação para todas as estratégias, com acompanhamento periódico, sendo adotados ações de correção quando necessário

Quanto ao monitoramento dos planos de ação:

- a) não há monitoramento dos planos de ação
- b) os planos de ação são monitorados, mas não são efetuados ações corretivas
- c) os planos de ação são monitorados, e eventualmente, são efetuados ações corretivas
- d) os planos de ação são monitorados, e frequentemente, são efetuados ações corretivas

- Quais são as ações tomadas pelo dirigente da empresa que tornam possível o crescimento desta e o aperfeiçoamento de seus processos administrativos e operacionais?

- O dirigente fomenta esses processos de aperfeiçoamento organizacional através da sua própria compreensão e participação ?

() sim

() não

- Como, especificamente, o dirigente faz isso?

- O dirigente fomenta esses processos de aperfeiçoamento organizacional através da participação de outro (s) membro (s) da empresa?

() sim

() não

- Como, especificamente, ele (s) faz (m) isso?

- Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?

a) especificamente em relação a direção da empresa:

b) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

- Quais as limitações e restrições específicas que entram em ação para o crescimento e aperfeiçoamento da empresa ?

a) especificamente em relação a direção da empresa:

b) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

Como elas se manifestam ?

a) especificamente em relação a direção da empresa:

b) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?

a) especificamente em relação a direção da empresa:

b) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

DATA:

NOME DO DIRIGENTE: _____

ASSINATURA DO DIRIGENTE: _____

Fonte: Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade, Primeiros Passos para a Exelência, São Paulo, FPMQ, 2002.

ANEXO C
Questionário sobre Conduta dos Membros na Organização

Nome do Funcionário: _____

Função: _____

Data: 20/06/2005.

- Quais são as ações tomadas pelo dirigente da empresa que tornam possível o crescimento desta e o aperfeiçoamento de seus processos administrativos e operacionais?

- O dirigente fomenta esses processos de aperfeiçoamento organizacional através da sua própria compreensão e participação ?

() sim

() não

- Como, especificamente, o dirigente faz isso?

- O dirigente fomenta esses processos de aperfeiçoamento organizacional através da participação de outro (s) membro (s) da empresa?

() sim

() não

- Como, especificamente, ele (s) faz (em) isso?

- Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?

c) especificamente em relação a direção da empresa:

d) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

Quais as limitações e restrições específicas que entram em ação para o crescimento e aperfeiçoamento da empresa ?

c) especificamente em relação à direção da empresa:

d) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

Como elas se manifestam ?

c) especificamente em relação a direção da empresa:

d) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?

c) especificamente em relação a direção da empresa:

d) especificamente em relação aos funcionários da empresa:

DATA:

NOME DO FUNCIONÁRIO: _____

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO: _____

Fonte: Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade, Primeiros Passos para a Exelência, São Paulo, FPMQ, 2002.

ANEXO D

Testes de Identificação de Valores

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Como me sinto em relação à equipe

Aos tópicos a seguir listados, atribua os graus 1, 2, 3 ou 4. Considere:

1 – nunca 2 – raramente 3 – algumas vezes 4 – freqüentemente

1. Sou ouvido e compreendido.
2. Sou comprometido com as decisões tomadas pela equipe.
3. Percebo hostilidade entre as pessoas.
4. Tenho a oportunidade de aprender sobre minha própria pessoa (autoconhecimento).
5. Percebo a disputa pela liderança.
6. Tenho a oportunidade de desenvolver características pessoais necessárias a um trabalho coletivo.
7. Tenho a oportunidade de aprender sobre outras pessoas.
8. Confio nos membros da equipe.
9. Sinto-me indiferente ao trabalho que está sendo realizado.
10. Odeio as informações, porque são incompletas.
11. Percebo as “panelinhas” que são formadas.
12. Vejo que os mal-entendidos são postos para debaixo do tapete.
13. Aceito as diferenças individuais e aprendo com elas.
14. Detesto ouvir bobagens.
15. Sei ouvir.
16. Sinto que minhas opiniões não são levadas em consideração.
17. Sei falar.
18. Sinto-me satisfeito.
19. Percebo que ninguém sabe o papel que lhe cabe.
20. Sinto-me desmotivado.

A . Some os pontos das afirmativas 1, 2, 4, 6, 7, 8, 13, 15, 17, 18 e divida o total por 10.

B . Some os pontos das afirmativas 3, 5, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 19, 20 e divida o total por 10.

Se no primeiro grupo (A) você obteve 3 ou 4, pode considerar-se membro de uma equipe.

Se no segundo grupo (B) você obteve 3 ou 4, pergunto-lhe: onde está a equipe?



Agora, rapidamente, diga-me qual delas é diferente de todas as outras. Seja rápido na resposta. Não vale pensar muito.

Que são organizações de aprendizagem?

Você tem, a seguir, uma lista de características organizacionais. Algumas delas referem-se a organizações tradicionais (*T*); outras, a organizações de aprendizagem (*A*). Ao lado de cada característica escreva a letra *T* ou a letra *A*. Seu registro revelará sua percepção quanto ao que seja uma organização de aprendizagem.

1. () Valores e objetivos são definidos pela cúpula organizacional. Eles podem ser alcançados por obediência dos membros da organização.
2. () Requer prática do diálogo, da discussão e do equilíbrio entre diálogo e discussão. Diálogo é a exploração livre e criativa de questões complexas. Discussão é a apresentação e a defesa de opiniões diferentes.
3. () Usa o raciocínio sistêmico, aquele que apreende toda a realidade, cujas partes são articuladas.
4. () Usa o tempo em ações, reflexões, ações.
5. () Opta pela centralização. A cúpula raciocina e pensa; os demais agem. Raciocínio é processo. Pensamento é resultado do processo. Ação é pensamento na prática.
6. () Estimula, basicamente, a aprendizagem individual.
7. () Estimula atividades defensivas, expressas em equipes de "superfície calma" ou, então, polarizadas. Equipes de superfície calma são aquelas nas quais os membros acham que devem reprimir suas opiniões conflitantes, a fim de manter o grupo unido. Equipes polarizadas são aquelas em que os chefes falam, emitindo opiniões profundamente enraizadas.
8. () Valores e objetivos são compartilhados. Ao compartilhamento chega-se por engajamento. Engajamento é energia, paixão, empolgação, fé.
9. () Produz certezas advindas de modelos simplificadores da realidade.
10. () Considera que família atrapalha.
11. () Vê nos erros cometidos oportunidades de crescimento.
12. () Investe em procedimentos administrativos que controlam o comportamento das pessoas.
13. () Enfatiza o medo e o autoritarismo.
14. () Provoca tensão criativa.
15. () Usa todo o tempo em atividades.
16. () Cúpula e demais raciocinam, pensam, agem.
17. () Pensa a organização em partes, fragmentadamente.
18. () Usa franqueza participativa e reflexiva. Franqueza participativa consiste em expressarmos nossas opiniões. Franqueza reflexiva consiste em olharmos para dentro de nós mesmos.
19. () Percebe a complexidade das interações.
20. () Provoca tensão emocional.
21. () Integra razão e intuição.
22. () Entende conflito como sendo uma idéia diferente.
23. () Baseia-se, unicamente, no passado.
24. () Investe na melhoria da qualidade do raciocínio, na capacidade de reflexão, nas descobertas grupais e na análise conjunta de problemas complexos.

Teste – Qual meu tipo psicológico?

A seguir, você encontrará um teste com 18 questões designadas pelas letras A até S.

Cada questão apresenta quatro alternativas (I, II, III, IV).

Atribua os pontos 1, 2, 3 ou 4 a cada alternativa, de modo que 4 pontos sejam atribuídos à alternativa que tem mais a ver com você e vá decrescendo de modo a atribuir 1 ponto àquela que menos tem relação com você.

As alternativas de cada questão *não* deverão ter pontos repetidos. Mesmo que duas alternativas pareçam que significam o mesmo para você, ainda assim atribua pontos diferentes.

Não há respostas certas ou erradas.

Observe na folha de respostas que vem depois do teste que as letras correspondentes às questões podem não aparecer na ordem alfabética. Igualmente, os algarismos correspondentes às alternativas podem não aparecer na ordem numérica.

Veja a seguir um exemplo:

Questão T – Quando tenho de viajar:

Alternativas: T.I – se o percurso é relativamente curto, prefiro ir de automóvel.

T.II – mesmo que o percurso seja muito grande, viajo de ônibus.

T.III – penso logo em avião.

T.IV – não tenho preferência pelo meio de transporte.

Folha de respostas:

T.II	1		T.III	4		T.I	3		T.IV	2
------	---	--	-------	---	--	-----	---	--	------	---

Caso não tenha dúvida, inicie o teste pela questão A até S. Não deixe nenhuma questão em branco. Faça seguidamente, sem pular nenhuma questão. Não retroceda. Vamos lá?

A. Eu, provavelmente, devo impressionar os outros, como:

A.I () prático e decidido.

A.II () emotivo e um tanto estimulador.

- A.III () astuto e lógico.
- A.IV () intelectualmente orientado e um tanto complexo.
- B. Quando realizo um trabalho, posso:
- B.I () querer que ele seja estimulante e desencadeie intensa interação e cooperação de outros.
- B.II () concentrar-me para assegurar que o trabalho seja desenvolvido de forma sistemática e lógica.
- B.III () querer assegurar que o trabalho tenha um retorno que justifique o meu gasto de tempo e energia.
- B.IV () estar mais preocupado em identificar se o trabalho aumenta meu reconhecimento ou o impede.
- C. Quando me comunicar com os outros, posso:
- C.I () sem querer, expressar aborrecimento com conversa que seja detalhada demais.
- C.II () mostrar impaciência com aqueles que expressam idéias que não são claramente bem pensadas.
- C.III () mostrar pouco interesse em pensamentos e idéias que mostram pouca ou nenhuma originalidade.
- C.IV () tender a ignorar aqueles que falam sobre "implicações a longo prazo" e dirigir minha atenção ao que precisa ser feito imediatamente.
- D. Quando circunstâncias me impedem de fazer o que quero, acho mais útil:
- D.I () rever as deficiências ou pontos fracos de meus argumentos e, em consequência, modificá-los.
- D.II () repensar tudo o que aconteceu e desenvolver um novo modelo de ação.
- D.III () ter em mente o essencial, identificar o obstáculo ou obstáculos-chave, e modificar meu planejamento, considerando tudo isso.
- D.IV () analisar as motivações dos outros e desenvolver um novo sentimento em relação à situação.
- E. Às vezes, acho que posso parecer aos outros como sendo:
- E.I () emotivo demais ou sentimental demais.
- E.II () controlado quase demais ou talvez lógico demais.
- E.III () preocupado demais com detalhes, especificidades e assuntos relacionados ao "como fazer".
- E.IV () demasiadamente concentrado em idéias e uma pessoa um tanto difícil de entender.
- F. Quando escrevo correspondência comercial para uma pessoa que não conheço, normalmente eu tento:
- F.I () esclarecer as razões fundamentais para o contato e relacionar isto a meu objetivo em escrever.
- F.II () pôr em relevo, em linguagem clara, o que quero, preciso ou espero da outra pessoa.
- F.III () mostrar como meus pontos principais se encaixam numa perspectiva mais ampla.

- F.IV () transmitir, pelo menos, alguma qualidade minha e meu estilo.
- G. Quando confrontado por outros com pontos de vista diferentes, normalmente posso fazer avanços:
- G.I () conseguindo, pelo menos, uma ou duas idéias sobre as quais possamos discutir mais tarde.
- G.II () tentando colocar-me no lugar dos outros.
- G.III () mantendo minha calma e ajudando a ver as coisas de modo simples e lógico.
- G.IV () confiando em minha capacidade de trabalhar com conceitos e de reunir idéias.
- H. Em termos de dimensão de tempo, provavelmente, concentro-me mais em:
- H.I () verificar se o que estou fazendo ou planejando fazer vai machucar ou perturbar os outros.
- H.II () assegurar que qualquer coisa que eu faça seja congruente e me conduza ao objetivo que pretendo alcançar.
- H.III () minhas ações e envolvimento imediatos e se eles fazem sentido hoje.
- H.IV () ações significativas a longo prazo que planejo executar e como elas se relacionam com o rumo de minha vida.
- I. Ao pensar em pessoas que conheci socialmente, provavelmente devo considerar se elas:
- I.I () podem colaborar com idéias e desafios.
- I.II () parecem ponderadas e reflexivas.
- I.III () são interessantes e divertidas.
- I.IV () sabem o que estão fazendo e podem conseguir que as coisas sejam feitas.
- J. Ao falar para grupos com os quais tenho pouco contato regular, gostaria de deixar a impressão de ser:
- J.I () um pensador que pode analisar o tipo de problema com o qual o grupo está preocupado.
- J.II () um pensador de amplas dimensões capaz de trazer alguma contribuição inovadora.
- J.III () uma pessoa pragmática e engenhosa que poderia ajudar o grupo a solucionar seus problemas.
- J.IV () uma pessoa ativa e realista que claramente está em contato com as necessidades e estado de espírito do grupo.
- L. Em encontros tensos com os outros, ocasionalmente posso:
- L.I () perder a calma gratuitamente, expressando sentimentos, quando melhor teria sido não expressá-los.
- L.II () ser demasiadamente cauteloso e evitar contatos que poderiam ter-se revelado compensadores.
- L.III () ficar tão preocupado com uma dada característica de uma pessoa, que deixo de ver outras menos evidentes, porém importantes.
- L.IV () ser dominado por outros que são talentosos e perder minha direção.
- M. Se eu não for cuidadoso, os outros podem, às vezes, achar que sou:
- M.I () altamente frio e inclinado a ser impessoal ou desinteressado.
- M.II () perseverante, apressado ou egoísta.

- M.III () um tanto esnobe, intelectualmente superior ou condescendente.
- M.IV () mal-humorado, excitável ou imprevisível.
- N. Sinto-me satisfeito comigo mesmo quando eu: —
- N.I () consigo realizar mais coisas do que planejei.
- N.II () compreendo os sentimentos ocultos dos outros e reajo de modo conveniente.
- N.III () resolvo um problema, usando um método lógico ou sistemático.
- N.IV () desenvolvo novos pensamentos ou idéias que podem ser relacionados.
- O. Acho fácil ser convincente quando:
- O.I () estou em contato com meus próprios sentimentos e os dos outros.
- O.II () sou lógico, paciente e indulgente.
- O.III () vou até o ponto da questão.
- O.IV () estou intelectualmente além das coisas e levo em conta todos os fatores relevantes.
- P. Gosto quando os outros me vêem como:
- P.I () intelectualmente dotado e com visão.
- P.II () uma pessoa que sabe aonde vai e tem competência para chegar lá.
- P.III () criativo e estimulador.
- P.IV () uma pessoa que faz as coisas e é bem-sucedido.
- Q. Quando um ponto importante é alcançado, sinto que é preferível:
- Q.I () fixar-me naquilo que foi considerado eficaz antes; embora correndo mais riscos, eu poderia conseguir mais algumas vitórias.
- Q.II () ser respeitado como original, mesmo se me custar algo a curto prazo.
- Q.III () concentrar-me em conseguir o que quero realizar imediatamente, mesmo que isso não seja de grande impacto.
- Q.IV () ser espontâneo e dizer o que realmente penso.
- R. Quando outros me pressionam, fico:
- R.I () demasiado emotivo, impulsivo ou capaz de ser levado por meus sentimentos.
- R.II () muito inclinado a ser analítico e crítico deles.
- R.III () preocupado demais em demonstrar ação imediata.
- R.IV () inclinado a recuar para meu próprio mundo de pensamento.
- S. Em situações difíceis, é possível que eu fique demasiadamente envolvido:
- S.I () em demonstrar inteligência na solução de problemas, ainda que os problemas sejam de outros.
- S.II () no imediato aqui e agora, conseguindo e fazendo o que eu desejo.
- S.III () no mundo dos conceitos, idéias e valores.
- S.IV () com os sentimentos dos outros.

Teste – Folha de respostas

A.I		A.II		A.III		A.IV	
B.III		B.I		B.II		B.IV	
C.IV		C.III		C.II		C.I	
G.I		G.II		G.III		G.IV	
H.III		H.I		H.II		H.IV	
I.IV		I.III		I.II		I.I	
N.I		N.II		N.III		N.IV	
O.III		O.I		O.II		O.IV	
P.IV		P.III		P.II		P.I	
S =		F =		R =		I =	= 90
D.III		D.IV		D.I		D.II	
E.III		E.I		E.II		E.IV	
F.II		F.IV		F.I		F.III	
J.III		J.IV		J.I		J.II	
L.III		L.I		L.II		L.IV	
M.II		M.IV		M.I		M.III	
Q.III		Q.IV		Q.I		Q.II	
R.III		R.I		R.II		R.IV	
S.II		S.IV		S.I		S.III	
S =		F =		R =		I =	= 90

Some (verticalmente) os pontos de cada coluna, na parte de cima. Depois, some (horizontalmente) os totais das quatro colunas. A soma desses totais tem de ser 90. Se não der 90, é porque ou você errou nas contas (uma calculadora ajuda) ou porque repetiu pontos nas alternativas do teste. Se você se lembra, a cada alternativa você tem de atribuir 4, 3, 2 ou 1, não podendo repetir pontos. Faça o mesmo com as colunas da parte de baixo.

Agora, passe uma linha em volta do maior total de cima e também do de baixo. Passou?

Bem, a parte de cima representa o funcionamento de nossa psique em momentos de tranqüilidade, de normalidade, de paz. A de baixo, em momentos de estresse, de pressão, de guerra. A parte de cima e a de baixo representam as pontas de um *continuum*.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Teste - *Estou no caminho da liderança?*

Você deverá atribuir os graus 1, 2, 3 ou 4 a cada uma das afirmações feitas. Considere:

1 - nunca 2 - raramente 3 - algumas vezes 4 - frequentemente

Pronto? Ah! Um lembrete: seja sincero. Isso o ajudará no autoconhecimento e no auto-desenvolvimento.

1.	Conheço as metas globais da empresa, seus projetos e os resultados que ela obtém.	
2.	Mantenho-me informado sobre os outros setores da empresa, suas metas e projetos, dificuldades e facilidades.	
3.	Ajudo todos, incluindo meu chefe, a enfrentar novos desafios.	
4.	Mantenho-me atualizado com o que acontece no mundo.	
5.	Envolve-me na elaboração e disseminação da missão, visão e valores da empresa.	
6.	Percebo como minha atribuição contribui para o desejado desempenho da empresa.	
7.	Compartilho informações com todos os membros de minha equipe.	
8.	Busco significado em meu trabalho e procuro fazer com que os outros também o busquem.	
9.	Faço alianças com pessoas de outros setores, dentro ou fora da empresa, de modo a atingir metas que possam beneficiar a todos.	
10.	Considero que, enquanto estiver na empresa, tenho de ser comprometido com ela.	
11.	Procuro ouvir o ponto de vista de outras pessoas, mesmo quando discordo dele.	
12.	Admito que tenho muito a aprender e, portanto, a desenvolver-me.	
13.	Esforço-me para que as realizações inovadoras da empresa sejam bem-sucedidas.	
14.	Vejo crises, incertezas, turbulências como oportunidades para aprendizagem e mudanças.	
15.	Reconheço que minhas decisões são afetadas por sentimentos.	
16.	Reconheço e recompenso aqueles que contribuem para o sucesso da empresa.	
17.	Procuro aprender o máximo possível sobre problemas e com eles, independentemente de visualizar-lhes ou não uma solução.	
18.	Busco ser criativo.	
19.	Envolve pessoas de vários níveis na realização de mudanças e decisões importantes.	
20.	Crio situações que estimulam o crescimento de indivíduos e grupos.	
21.	Tenho atitude positiva diante das dificuldades.	
22.	Uso palavras de estímulo quando os resultados não são satisfatórios, de modo que todos possam aprender com o erro.	
23.	Escuto a opinião da equipe, sempre estimulando os colaboradores a pensar, participar e assumir novos desafios.	
24.	Valorizo os sentimentos das pessoas com as quais trabalho e as estimulo a fazerem o mesmo.	
25.	Procuro ter alto astral.	
26.	Sei catalisar a energia das pessoas da empresa para a solução de problemas e para a realização dos projetos da empresa.	
27.	Sou cooperativo, leal, ético e jamais prometo algo que não posso cumprir.	
28.	Tenho humildade suficiente para aceitar meus pontos fracos, bem como as críticas.	
29.	Busco superar metas.	
30.	Procuro criar na empresa um ambiente de trabalho estimulante e desafiador.	
	Some o total de pontos	
	Divida por 30	
	Resultado	