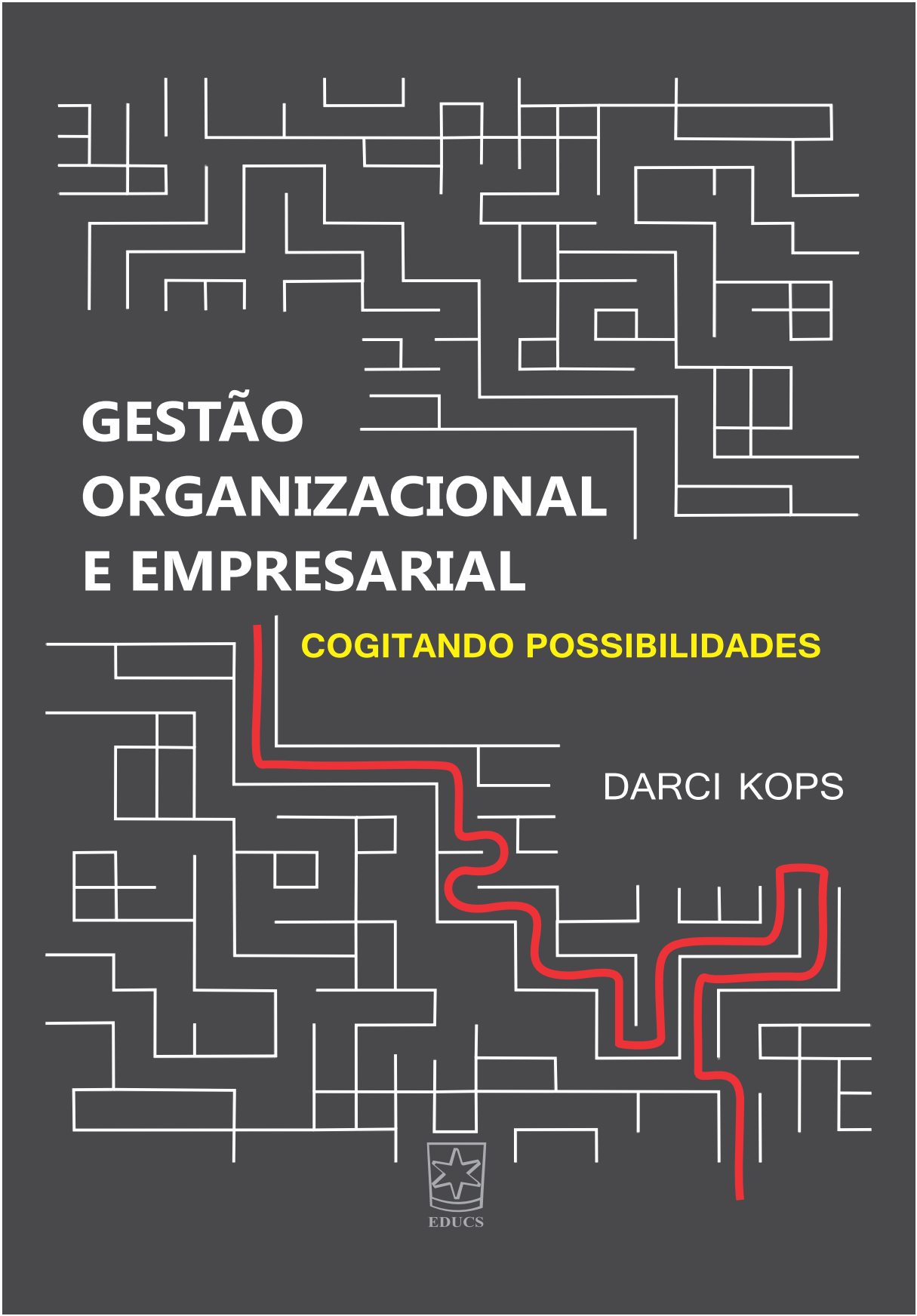




GESTÃO ORGANIZACIONAL E EMPRESARIAL

COGITANDO POSSIBILIDADES

DARCI KOPS



**GESTÃO
ORGANIZACIONAL
E EMPRESARIAL:
cogitando possibilidades**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Presidente:

José Quadros dos Santos

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Reitor:

Evaldo Antonio Kuiava

Vice-Reitor:

Odacir Deonísio Gracioli

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação:

Juliano Rodrigues Gimenez

Pró-Reitora Acadêmica:

Nilda Stecanela

Diretor Administrativo-Financeiro:

Candido Luis Teles da Roza

Chefe de Gabinete:

Gelson Leonardo Rech

Coordenadora da EducS:

Simone Côrte Real Barbieri

CONSELHO EDITORIAL DA EDUCS

Adir Ubaldo Rech (UCS)

Asdrubal Falavigna (UCS)

Jayme Paviani (UCS)

Luiz Carlos Bombassaro (UFRGS)

Nilda Stecanela (UCS)

Paulo César Nodari (UCS) – presidente

Tânia Maris de Azevedo (UCS)

**GESTÃO
ORGANIZACIONAL
E EMPRESARIAL:
cogitando possibilidades**

DARCI KOPS



© Darci Kops

Revisão: Izabete Polidoro Lima

Editoração: Traço Diferencial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS – BICE – Processamento Técnico

K83g Kops, Darci
Gestão organizacional e empresarial : cogitando possibilidades / Darci Kops. –
Caxias do Sul, RS : EducS, 2019.
334 p.: il.; 23 cm.

Apresenta bibliografia.
ISBN 978-85-7061-986-0

1. Administração. 2. Organização. 3. Desenvolvimento organizacional.

CDU 2. ed.: 005

Índice para o catálogo sistemático:

1. Administração	005
2. Organização	005.71
3. Desenvolvimento organizacional	005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Michele Fernanda Silveira da Silveira – CRB 10/2334

Direitos reservados à:



EDUCS Editora da Universidade de Caxias do Sul

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Telefone / Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR: (54) 3218 2197

Home page: www.ucs.br – E-mail: educs@ucs.br



Agradecimentos

Agradecimentos são sentimentos já “hospedados” no coração da gente. Agradecer aos muitos atores e protagonistas sociais que, de alguma forma, agregaram e agregam valores aos nossos saberes e fazeres, quando na convivência social e profissional, neste processo em construção que é a vida compartilhada. Nos diferentes espaços sociais, o dia a dia demanda altos graus de performance, de humanismo, de apropriações e de expertise, quer na condição de cidadãos, quer na condição de profissionais.

Agradeço, preliminarmente, aos diversos autores que, na condição de referencial teórico e cultural, contribuíram para alicerçar e expandir o presente estudo a respeito das questões relativas à gestão organizacional e empresarial, bem como, cogitaram possibilidades e alternativas pertinentes à temática.

Agradeço, com ênfase, as oportunidades de trabalho que, por sua natureza e pluralidade de funções e desafios, permitiram experiências e vivências capazes de balizar saberes e fazeres sociais e profissionais, e que, no conjunto da obra, foram moldando repertórios necessários à convivência social e profissional, e imprescindíveis para conjugar teoria e prática, bem como, moto contínuo, permanentemente aprender a aprender. As organizações, na diversidade de seus gestores e no pluralismo do efetivo humano, funcionaram como uma espécie de “incubadoras” de novas ideias, e de aprendizagens, permitindo vivenciar teoria e prática.

Agradeço, com entusiasmo, as chances, as oportunidades e as possibilidades que se ofereceram, no exercício da vida acadêmica, de interagir com a pluralidade de alunos, de professores e de gestores universitários, que permitiram longos e pertinentes aprendizados.

Um gracioso agradecimento aos familiares, referenciais afetivos que possibilitam conforto espiritual e amizade, reforços de valores e significados, e que souberam acolher e respeitar o meu jeito de ser e de conviver.

Um agradecimento especial à Editora por seu aporte de formatação e de edição para este trabalho de estudo e de pesquisa, acreditando nas ideias e no alcance social, profissional e acadêmico do presente projeto de livro.

Obrigado a todos!

Sumário

Agradecimentos / 5

Apresentação / 9

Parte I – COGITANDO POSSIBILIDADES EXTERNAS À ORGANIZAÇÃO / 12

Capítulo 1 – Gestão da leitura de cenários e prospecção de mercados / 13

Capítulo 2 – Gestão do plano de negócios / 61

Parte II – COGITANDO POSSIBILIDADES CRÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO / 69

Capítulo 3 – Gestão da vida cotidiana nas organizações / 71

Capítulo 4 – Gestão dos paradoxos organizacionais / 113

Capítulo 5 – Gestão do profissionalismo no cotidiano das organizações / 131

Parte III – COGITANDO POSSIBILIDADES INTERNAS DE PROCESSAMENTO / 147

Capítulo 6 – Gestão como processo / 149

Capítulo 7 – Gestão como sistema / 169

Capítulo 8 – Gestão por referenciais nos processos de gestão e de cognição nas organizações / 197

Capítulo 9 – Gestão da multirreferencialidade nas organizações / 213

Parte IV – COGITANDO POSSIBILIDADES INTERNAS DE ACULTURAÇÃO ORGANIZACIONAL / 232

Capítulo 10 – Gestão da cultura organizacional / 233

Capítulo 11 – Gestão da comunicação nas organizações / 257

Capítulo 12 – Gestão do alinhamento organizacional / 291

Capítulo 13 – Gestão de reconhecimentos e celebrações nas organizações / 313

Slides de apoio / 333

Apresentação

COGITANDO POSSIBILIDADES

Cogitar possibilidades se constitui uma perspectiva que envolve a audácia de olhar diante de uma realidade postada. Cogitar implica pensar. Quem cogita possibilidades logo existe. Existe para contribuir, para participar, para propor e para colaborar, com seus saberes e fazeres, nos diferentes espaços sociais.

O estudo permanente das organizações é um campo próprio para abordagens disciplinares, interdisciplinares e multidisciplinares, em razão da complexidade das situações sociais, bem como da convergência de variáveis intervenientes nos processos de análise e de gestão.

No *ato de cogitar* está implícita uma dinâmica cognitiva de reflexão a respeito da própria ação, e da interação e das interfaces que se estabelecem no campo de forças presentes, numa realidade circunstanciada. Uma organização é uma realidade circunstanciada na vigência de sua estrutura, seu funcionamento e do *modus operandi*.

No pensar, o sujeito interpreta a realidade a partir de referenciais e multirreferenciais dos quais se apropriou.

A pobreza de referenciais e de multirreferenciais coloca limites na interpretação de uma realidade pontual, típica de uma *miopia paradigmática*, que impacta na sua interpretação, concorrendo para uma enorme perda de oportunidades e desperdício de possibilidades que, *mutatis mutandi*, ou seja, na hipótese contrária, teriam chances de agregar alternativas de qualidade e de plenitude vivencial.

A riqueza de referenciais e de multirreferenciais permite descortinar possibilidades, quando na interpretação de uma realidade circunstanciada. A realidade, na sua complexidade, demanda referenciais plurais, especialmente, quando na busca de *significados* diante das diferentes versões e edições da realidade organizacional e empresarial. Quando os referenciais e os multirreferenciais se tornam apropriações coletivas, amplia-se a chance do descortino de possibilidades.

Cogitar é existir. Cogitar é pensar. Pensar é desvelar, é descobrir os *significados percebidos* na constância das interações sujeito/objeto, das interfaces colaboradores/organização, das intervenções gerência/resultados organizacionais, das prospecções organização/mercado, dos intercâmbios organização/sociedade.

O *leque de possibilidades* amplia-se na medida em que o gestor detém o *cogito*, ou seja, o pensamento e a mentalidade alicerçada em matrizes plurais e ecléticas, multirreferenciadas por experiências e vivências validadas na linha do tempo.

O risco de um vazio de significados, bem como o risco de um vazio de possibilidades, facilmente marca presença na vida cotidiana das organizações. Por sua vez, perceber e cogitar alternativas, hipóteses, soluções, ao mesmo tempo significativas e com alto grau de viabilidade de gestão e de aplicabilidade, passam a ser desafios constantes na vivência gerencial e no cotidiano das organizações. Por vezes, para mitigar crises, é necessário “incubar” possibilidades ou “garimpar” oportunidades.

Cogitar possibilidades, quando incorporada como *atitude* na vida de um indivíduo e de um gestor, propicia pré-disposição para comportamentos proativos e de inconformidade com os mal-estares de frustração de expectativas e de perspectivas obnubiladas, bem como de inconformidade com o *status quo* gerador de discrepâncias e paradoxos de resultados, e erratas com ressonância na convivência social.

A proatividade, a criatividade, as inovações são próprias de quem cogita possibilidades, admite melhorias na produtividade e na convivência social; de quem acredita no futuro; de quem busca alternativas e mudanças significativas; de quem pesquisa melhores matrizes de gestão capazes de agregar valor para a organização e a seus protagonistas sociais; de quem cogita matrizes de possibilidades. Os *insights*, individuais e coletivos, bem como o diálogo, a criatividade, o espírito inovador e empreendedor, permitem saltos quânticos e luzes.

O presente livro – *Gestão organizacional e empresarial: cogitando possibilidades* – traduz uma intenção, e um propósito para um necessário descortinar de possibilidades. Vale exemplificar, face ao (à):

- Ao desafio de um bem-estar coletivo de convivência social nas organizações;
- demanda de qualidade de bens e serviços a serem ofertados pelas organizações;
- missão de responsabilidade social das organizações;

- necessidade de praticar matrizes de gestão geradoras de produtividade e de bem-estar coletivo permanente, capazes de propiciar bens e serviços supridores das demandas sociais e culturais.

São muitos os desafios que demandam uma *cultura das possibilidades* a ser cultuada nos saberes e fazeres das organizações.

A empresabilidade organizacional, na sua linha de tempo, carece de uma vigilância permanente por parte de seus protagonistas, no sentido de não “cochilar” diante das metamorfoses contextuais e mutações de cenários que as demandas sociais e culturais sinalizam com implicações na vida cotidiana das organizações. É um eterno vir-a-ser. Nessa dinâmica, a expertise do cogitar possibilidades e “garimpar” oportunidades necessita ser aguçada.

O presente livro está pedagógica e didaticamente estruturado em capítulos que, de certa forma, buscam, sem esgotar, privilegiar e suprir quatro eixos temáticos eletivos:

- Cogitando possibilidades externas à organização;
- Cogitando possibilidades críticas da organização;
- Cogitando possibilidades internas de processamento; e
- Cogitando possibilidades internas de aculturação organizacional.

Na condição de leitor, sinta-se acolhido em cada um dos tópicos aqui priorizados, e didaticamente formatados em capítulos e eixos temáticos. Portanto, você, leitor, constrói o seu próprio processo de leitura, de cognição e de aculturação. Votos de que, no singular e no plural, as diferentes abordagens, e o livro no seu conjunto, possam contribuir para a evolução cultural, e construção e apropriação de competências gerenciais desejadas e almejadas.

O importante é admitir infinitas possibilidades na vida pessoal, na vida profissional, na vida gerencial e na vida organizacional, como uma atitude e um constante *modus vivendi*, diante dos desafios que se apresentam na vida cotidiana. Na perspectiva ampliada, otimista e visionária de cogitar possibilidades, a palavra possível está dentro da palavra impossível!

Boa leitura! Bons estudos! Paz e bem!

Darci Kops

Parte I

**COGITANDO
POSSIBILIDADES
EXTERNAS
À ORGANIZAÇÃO**

Gestão da leitura de cenários e prospecção de mercados

Introdução

O presente capítulo traduz, e traz inerente, o propósito de destacar a importância de duas competências significativas no processo de gestão organizacional e empresarial, vale ressaltar, saber fazer a leitura de cenários e, concomitantemente, saber fazer a prospecção de mercados. Duas competências que necessitam ser desenvolvidas pelos gestores, e absorvidas e inoculadas na cultura organizacional. Trata-se de dois olhares e de duas imersões que implicam movimentos de *inside* (olhar para dentro da organização) e, fundamentalmente, de *outside* (olhar para fora da organização). A ruptura cultural ocorre à medida que se combate a síndrome da cegueira, a zona de conforto e a zona do desconforto, e, por sua vez, se acorda e se desperta para o eterno devir, ou seja, o eterno vir-a-ser. As buscas do inusitado, do inovador, do criativo, do pertinente, do viável, do essencial, do melhor, da excelência, movimentam a dinâmica e a sociodinâmica de uma organização, implicando uma revisão constante dos seus saberes e dos seus fazeres circunstanciados, como uma organização apropriada para os novos tempos e as novas demandas sociais. Está em jogo fazer escolhas, que sirvam à evolução da vida e à capacidade de institucionalizar mudanças pertinentes, em consonância com os novos cenários e o mercado prospectado, respeitados os parâmetros de viabilidade e razoabilidade.

A questão do posicionamento, a partir do descortino de cenários, e da prospecção de mercados, na perspectiva da construção social da realidade organizacional

A ordem natural das coisas não é eterna, nem estática, ou assentada em certezas absolutas e permanentes. A ordem natural das coisas é mutante,

sazonal, circunstanciada. Por vezes demanda reposições, mudanças, reparos, revisões, reformas e alterações de rumo. Surge a necessidade e o desafio da construção social da realidade. Ou seja, a construção social da realidade da organização e da empresa.

A realidade se apresenta revestida de várias versões, múltiplas configurações, diversas tessituras e conjunturas. A *realidade postada* encontra-se sujeita a variáveis intervenientes previsíveis e imprevisíveis, submetida a conjunturas administrativas, políticas, jurídicas, sociais e econômicas. A *realidade apostada* é uma realidade que decorre, por vezes, de um sonho, de um desejo, de uma inspiração, de uma transpiração, de uma demanda, de uma busca de solução e resolução. Neste último caso, nasce a *construção social da realidade*.

A *capacidade de ubiquação* surge como uma competência que traduz o poder de inserir-se no contexto da realidade a ser prospectada, com inflexões robustas no aqui e no agora, minimizando os indicativos de alienação.

A presente abordagem contempla dois grandes balizadores, presentes, necessariamente, na construção social da realidade de uma empresa, fontes de estudo e de alta consideração; quando na definição de uma estratégia de Gestão Organizacional e Empresarial, vale salientar:

- leitura de cenários;
- prospecção de mercados.

Trata-se, portanto, de desafios e competências necessárias no enfrentamento da gestão de uma empresa e, no paralelo e por extensão, na gestão organizacional:

- leitura de contexto;
- análise circunstancial;
- leitura de cenários;
- leitura e prospecção de mercados;
- construção social de uma realidade estrutural, e de gestão, compatível com as demandas sociais e de mercado, à luz de decodificações contextuais, do descortino de cenários, das perspectivas de mercado, bem como da análise do potencial e da capacidade instalada de um empreendimento.

O presente texto de estudo, encontra-se dividido em cinco partes:

- construção social da realidade e leitura de contexto;
- leitura de contexto e diagnóstico organizacional;
- leitura de cenários e prognóstico organizacional;
- planejamento por cenários;
- prospecção de novos mercados.

A construção social da realidade

Construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1967, 2006), expressão clássica, criada e utilizada pelos referidos autores, busca expressar a necessidade de permanente construção da realidade social, independentemente das formas, versões e dos formatos que a realidade social apresenta. A realidade social não está pronta, acabada, definitivamente delineada e definida. A realidade social necessita de aprontamentos, de construção.

Algumas questões necessariamente emergem:

- Quem são, ou foram, os construtores da realidade social?
- Quais os paradigmas, as teorias, os repertórios e multirreferenciais utilizados na construção social de uma realidade específica?
- Quais as metodologias utilizadas na construção social de uma realidade específica?
- Quais as motivações e os motivos desencadeadores, presentes na construção social de uma realidade social específica?
- Quais os modelos de gestão que vêm sendo utilizados no gerenciamento de uma determinada realidade social específica?
- Qual o grau de legitimidade da existência de uma realidade social específica?
- Qual o grau de urgência, e de prioridade, de um repensar e/ou de mudanças imprescindíveis na maneira de ser e de atuar, por parte de uma realidade social específica?

Questionamentos semelhantes são necessários quando, na condição de gestores, encontramos-nos diante de realidades sociais construídas, nas suas diversas versões, empresas prestadoras de serviços (exemplificando: consultórios, escritórios, supermercados, casas comerciais, hotéis, restaurantes), empresas de produção e indústrias. Vale salientar, toda

organização é uma construção social de realidade. Toda e qualquer construção social da realidade necessita ser, constantemente, repensada, estudada e redimensionada, se for o caso.

Vejamos alguns questionamentos em Gestão Organizacional e Empresarial, próprios por parte de um gestor, diante de uma realidade social específica:

- O que legitima a existência do empreendimento? O que legitima sua natureza e tipicidade? O que legitima o porta-fólio de serviços?
- Quem são, ou foram, os construtores da realidade social do empreendimento?
- Quais têm sido os fatores balizadores e definidores na construção social do empreendimento?
- Quais têm sido as motivações e os motivos que marcaram presença na construção social do referido empreendimento?
- Quais os modelos de gestão presentes no gerenciamento atual e histórico do referido empreendimento?
- Quando ocorreram mudanças na maneira de ser e de atuar do referido empreendimento e quais foram os fatores determinantes desencadeadores de mudanças?
- Quem protagonizou e definiu a filosofia da organização (missão, valores, crenças, visão)?
- Quem protagonizou e definiu a dimensão estratégica da organização (planejamento estratégico, paradigmas norteadores, políticas externas e internas, diretrizes, estrutura e infraestrutura essencial)?
- Quem protagonizou e definiu a dimensão tática de gerenciamento da organização (sistemas, matrizes, processos, processamentos)?
- Quem protagonizou e definiu a dimensão operacional de gerenciamento da referida organização (planos de ação, procedimentos operacionais padrão, questões do cotidiano, questões emergenciais, questões sazonais)?
- Quem protagoniza as questões institucionais, tais como: marca, posicionamento da marca, e relações institucionais com os *stakeholders*?
- Quem protagoniza o “penso” organizacional a respeito de questionamentos, tais como: questões de políticas públicas, de produtividade, de competitividade, de inovação, de pioneirismo, de leitura de cenários, de prospecção de nichos de mercado, de sustentabilidade, de referencialidade, de legitimidade, de hospitalidade, de acessibilidade, de expansão?

Berger e Luckmann (1967), no livro *A construção social da realidade*, numa análise sociológica, admitem que, “embora objetivado, o mundo social foi feito pelos homens e, portanto, pode ser refeito por eles”.

Peter Senge et al. (2007, p. 20) reconhecem que “um sistema vivo se recria continuamente”. É necessário pensar (diagnóstico organizacional e prognóstico organizacional) e agir (mudanças organizacionais). Os referidos autores (p. 23) sugerem aprender a “presenciar” o todo que emerge.

Todo aprendizado integra o pensar e o fazer. Todo aprendizado diz respeito ao modo como interagimos no mundo e as capacidades que desenvolvemos, a partir de nossas interações. O que difere é a profundidade da percepção e, como consequência, a fonte a partir da qual atuamos. Se a percepção nunca for além dos acontecimentos corriqueiros e das circunstâncias atuais, as ações serão meras reações. Se, por outro lado, penetrarmos em uma profundidade que nos permita ver os todos maiores que geram “o que é” e nossa própria ligação com essa totalidade, a fonte e a eficácia de nossos atos podem se alterar dramaticamente.

Mediante entrevista com executivos, Senge *et al.* (2007, p. 22) valiam-se de uma pergunta crucial: “Que questão existe no âmago de seu trabalho?”

Por extensão, da nossa parte, surge a pergunta pertinente, para ser pensada e ponderada: Que questões existem relativas à construção social da realidade do empreendimento empresarial e/ou da gestão organizacional?

Senge *et al.* (2007, p. 24) fazem a *apologia da presença*:

Chegamos à conclusão de que a capacidade essencial requerida para se ter acesso ao campo do futuro é a presença. Primeiro imaginamos a presença como estar plenamente consciente e atento no momento atual. Depois, passamos a considerá-la como o ato de ouvir com intensidade, de rejeitar os preconceitos e formas históricas de emprestar sentido às coisas. Logramos então reconhecer a importância de abandonar velhas identidades, a necessidade de controlar e, como disse Salk, fazer escolhas que sirvam à evolução da vida. Por fim, constatamos que todos esses aspectos da presença conduziam a um estado de “abrir-se para receber”, de participação consciente num campo mais vasto de mudança. Quando tal acontece, o campo muda e as forças modeladoras de uma situação deixam de recriar o passado para manifestar ou materializar o futuro.

Burilar o “presenciar” passa pela necessidade de “sentir e concretizar novas realidades”.

Lembrando, finalmente, que um dos indicadores de modernidade administrativa é a capacidade de orientar-se para o futuro; porém, sem eliminar o passado, impactando positivamente a dimensão cultural de uma organização.

Versões da realidade

O mundo consiste em múltiplas realidades. A realidade manifesta-se travestida de diversas versões:

- versão real;
- versão ficção;
- versão fantasia;
- versão virtual.

O *senso de realidade* é um recurso pessoal, profissional e cultural que possibilita aproximar-se com consistência da *versão real* da realidade, na vida cotidiana da empresa.

A *ficção*, nas suas diversas manifestações: música, literatura, cinema, teatro, pintura, são caminhos alternativos para uma leitura da realidade na sua *versão ficção*.

A *fantasia* é uma outra vertente da realidade, que vale-se da imaginação como mecanismo capaz de contracenar com a realidade disponibilizando uma *versão ficção*.

O *virtual*, na modernidade, valendo-se especialmente da informática e das infovias, passa a ser um recurso amplo pela capacidade de simular a realidade, disponibilizando uma *versão virtual*.

A leitura, a decodificação e a compreensão de uma realidade pode valer-se das diferentes versões da realidade (real, fictícia, imaginativa ou virtual). Essas diversas *versões da realidade* tangenciam as pessoas, as empresas, as comunidades. Porém, alerta-se para o risco de que toda e qualquer apropriação da realidade estarão sujeitas a miopias, vieses, distorções ou, até mesmo, reducionismos. A metodologia científica tenta assegurar fidedignidade na leitura da realidade.

A alienação e a síndrome da cegueira, também, podem marcar presença na cultura organizacional de uma empresa e nos processos de gestão organizacional.

Vale a pena conferir a parábola “Coruja de Minerva” atribuída ao filósofo alemão Friedrich Hegel e relacionar com a temática em estudo:

O filósofo alemão Friedrich Hegel, em sua obra *Princípios da filosofia do Direito* (1821), escreveu: “A coruja de Minerva alça seu voo somente com o início do crepúsculo”. Minerva (Athena, em grego) é considerada, na Roma antiga, a deusa da sabedoria. Ao lado de Minerva, há sempre uma coruja, sua servidora.

Sempre que tinha alguma tarefa a cumprir com outros deuses ou mortais, Minerva utilizava sua servidora, a coruja.

A expressão “o início do crepúsculo” simboliza o final de uma época e, junto com ele, o término da maneira de pensar que a regia. A expressão “A coruja de Minerva” é, portanto, uma metáfora relacionada ao início da mentalidade que prevalecerá na nova era, recebendo o alvorecer.

A parábola “Coruja de Minerva” sugere e desperta, pelo menos, duas ilações possíveis:

- ilação que credita méritos ao comportamento da Coruja de Minerva;
O *crepúsculo* = final de uma época, final de um *status quo*, final de um contexto vigente.

O *alvorecer* = nova era, nova mentalidade, novo cenário.

No rito de passagem entre o *crepúsculo* e o *alvorecer*, é necessária a presença da sabedoria (Coruja de Minerva) com seu poder de vislumbrar os novos cenários que se descortinam.

- ilação que retira méritos do comportamento da “Coruja de Minerva”:
A “Coruja de Minerva”, deusa romana da sabedoria, voava somente ao anoitecer, no início do crepúsculo, quando não há mais luz para enxergar nada, muito menos a verdade do momento.

A parábola retrata uma coruja atrasada que, somente filosofava sobre uma época quando a época já estava no ocaso.

Inferências necessárias recorrentes e decorrentes:

1. a sabedoria necessita marcar presença em três momentos importantes de qualquer processo, ou seja: a) antes; b) durante; e c) depois. *Antes*, ou seja, no seu planejamento que implica o diagnóstico do contexto e o prognóstico de novos cenários. *Durante*, ou seja, na execução do processo e construção social de uma realidade. *Depois*, ou seja, no rito de passagem entre o início do crepúsculo e o novo alvorecer;

2. organizações inteligentes e sábias, nas suas construções sociais de realidade, necessitam da sabedoria quando na leitura da realidade circunstanciada, quando na leitura de novos cenários, e quando na prospecção de novos mercados;
3. competências sábias marcando presença na leitura da realidade assemelham-se, mal ou bem comparado, à caldo de galinha, vem em boa hora e nunca faz mal a ninguém;
4. o risco de uma leitura atrasada da realidade, pela incompetência no manejo de ferramentas, tais como: diagnóstico organizacional (leitura do contexto e das circunstâncias); prognóstico organizacional (leitura de cenários e prospecção de mercados), pode desvirtuar seriamente o senso de realidade nos processos de gestão;
5. existe sabedoria na afirmação sociológica de Berger e Luckmann (2006, p. 123) no livro *A construção social da realidade*, quando admitem que “embora objetivado, o mundo social foi feito pelos homens e, portanto, pode ser refeito por eles”.

Existe, por sua vez, o risco do *comportamento procecionário* por parte dos gestores, vale conferir:

Os sistemas para subsistirem necessitam ser processados. Os sistemas marcam presença na vida das pessoas, na vida dos animais e das plantas, e na vida das organizações. Os sistemas podem ser configurados como sendo sistemas humanos e/ou desumanos, inteligentes e/ou ininteligentes, energizantes e/ou desenergizantes. Dependem da sistematização e do processo de sistematização. Dependem dos referenciais e do paradigma de análise e da interpretação.

Jean Faber, naturalista francês de renome, ao investigar as LAGARTAS PROCESSIONÁRIAS, defrontou-se com uma tipificação do comportamento receoso de romper com a ROTINA.

As lagartas têm seu *hábitat* nos bosques, alimentam-se de folhas de pinho, caminham entre árvores, formando uma longa fila, com os olhos semicerrados e a cabeça quase pegada à traseira da companheira que a precede. Assemelham-se à corrida de automóveis que andam para-choque rente à para-choque.

Faber, no seu espírito investigativo, perguntou-se:

– O que sucederia caso colocasse a primeira processionária da fila de tal modo que ficasse unida ou rente à última da coluna?

Sem grandes problemas, conseguiu que uma série de LAGARTAS caminhasse em círculo sobre a borda de um vaso. Caminharam e caminharam em círculo, durante 7 dias e 7 noites. Nada podia romper a cadeia. Com exceção o cansaço e a fraqueza decorrente da falta de alimento. E note-se que havia suficiente alimento no meio do vaso, a uma distância menor que o comprimento de uma das processionárias. Um verdadeiro BANQUETE, se qualquer uma delas se sentisse animada para romper a cadeia. Mas nenhuma o fez.

O que caracteriza um comportamento processionário? Seria um mero ativismo, uma mera execução, uma simples rotinização. Um comportamento refém? Refém de quê?

Na *leitura de um contexto*, cada vez que houver um apego demasiado à rotina, ao processo, à técnica, ao método, à tradição, ao costume, a esquemas mentais, a ponto de obnubilar ou congelar a possibilidade de melhor reflexão, de melhor estudo, análise ou reavaliação do processo, está se configurando um comportamento processionário.

A tradição se transforma no substituto do pensamento criador, construtivo.

O comportamento processionário contribui para a inflexibilidade e para a rigidez nos procedimentos e para uma miopia, ou cegueira, na análise circunstanciada de uma realidade.

Concorre para o temor de romper com o círculo tradicional das operações rotineiras.

É necessário sair do círculo vicioso da segurança, representado pelo falar, atuar e conduzir-se de “forma politicamente correta”, isto é, da forma convencional como fazem todos os demais que compõem o círculo. Medroso por ensaiar uma saída ou acenar para uma alternativa. Receoso por tomar uma iniciativa. Incompetente para uma leitura do contexto, de realidade, e de vislumbre de possibilidades.

Em nome do comportamento processionário, por vezes, deixa-se de explorar os mecanismos de que dispomos e que estão ao nosso alcance. Um dos mecanismos, inclusive, é a quebra de paradigmas.

Saber fazer a *leitura do contexto atual*, diagnosticar a realidade circunstanciada, *prospectar cenários* futuros, projetar e testar caminhos

alternativos, sinergizar a capacidade instalada e o potencial emergente passou a ser competências e habilidades imprescindíveis ao gestor.

Popper (1989) filósofo alemão, admite que o *conhecimento da realidade* contempla e perpassa pela:

- realidade externa – (mundo dos fatos)
- realidade interna – (Mundo da razão e o mundo dos produtos da mente).

Mundo dos fatos corresponde ao *Mundo 1*, ou seja, o mundo físico.

Mundo da razão corresponde ao *Mundo 2*, ou seja, o mundo da razão e da consciência.

Mundo dos produtos da mente corresponde ao *Mundo 3*, ou seja, o mundo objetivo, abstrato, autônomo.

Os denominados *Mundos 1, 2 e 3* estão permanentemente imbricados. No conhecimento das diferentes realidades se estabelecem: uma dialética processual de objetivação, de subjetivação e de inspiração, fatores concorrentes para uma transpiração capaz de impactar a realidade em observação.

Na verdade, a realidade é multifacetada e complexa, possibilita muitos olhares, múltiplas interpretações, subjetividade nas ilações, objetividade nas inferências, decorrendo, concomitantemente, certezas e incertezas nos processos gerenciais, quando na busca das melhores alternativas de intervenção.

A realidade necessita ser diagnosticada, analisada, interpretada para ser compreendida. Para entender a realidade, convém ampliar a capacidade de observação, colocando em evidência uma grande quantidade de fatos. Para entender a realidade, sugerem Mountian e Hama (2002, p. 23), e é preciso procurar sempre as mais objetivas respostas para:

- *local* onde o fato está ocorrendo;
- *nome* que expressa a razão da existência do local;
- *ação* que está ocorrendo;
- *motivação* reinante no local.

Leitura de contexto e diagnóstico organizacional

Toda empresa, ou empreendimento, se encontra situada e assentada dentro de um contexto. Uma realidade contextualizada. No tempo presente (cronos, tempo) e ubicada (topos, lugar). O contexto abrange a dimensão interna da

empresa e a dimensão externa. Toda empresa atua numa linha de tempo e numa linha de abrangência.

Todos podemos aprender a fazer melhor a leitura do contexto de forma sistematizada e, não apenas, idiossincrática e heurística, afirma Bjur (1979, p. 101), convencido de que “os bons gerentes sabem como ler o seu contexto”.

Bjur (1979) ressaltar alguns fatores de contexto, dignos de observação: 1. sentido de missão; 2. sentido de ordem; 3. indícios de prosperidade; 4. sentido muito forte de comunidade; 5. estilo de liderança; 6. adesão; 7. as estruturas formal e informal; 8. o nível dos recursos humanos; 9. um clima de abertura.

Bjur (1979) reconhece a importância de uma *estrutura perceptiva* para aprender a ler o contexto: 1. referenciais perceptivos; 2. intencionalidade na percepção; 3. princípio do prazer-dor na percepção; 4. teorias e pré-teorias; 5. linguagem; 6. autoilusão.

Bjur (1979) alcança alguns subsídios para a leitura do contexto: 1. aprender a reduzir a tendenciosidade; 2. utilizar múltiplas lentes conceituais; 3. testar a validade e a consistência; 4. inventariar o clima organizacional; 5. aprender a ouvir os sentimentos; 6. aprender a ler mais nas “deixas” (exemplificando, na recepção; na utilização dos assistentes; no senso de humor).

Tudo pode ser diagnosticado dentro de uma organização. Conforme Siqueira e outros colaboradores (2008), são muitas as ferramentas de diagnóstico e de gestão capazes de apurar medidas de comportamento organizacional de um empreendimento.

Senge *et al.* (2007, p. 86) sustentam a *Teoria do U* para uma compreensão emergente da realidade circunstanciada. Uma leitura de contexto que implica:

- sentir – “Observe, observe, observe” – torne-se um com o mundo;
- presenciar – “Recolha-se e reflita” – permita que o saber interior venha à tona.
- concretizar – “Aja rapidamente, com um fluxo natural”.

Cada movimento, cada fase do processo, tem seus graus de profundidade e de intensidade, em que por exemplo, *presenciar* remete para “ver a partir da fonte mais profunda e fazer-se veículo para essa fonte”.

Um divisor de águas está presente no conjunto da obra, quando içamos e colocamos em ação uma *matriz gerencial* diante de uma *realidade posta e circunstanciada* de um empreendimento específico, ou diante de um empreendimento empresarial de qualquer natureza:

- soluções e altas resoluções, recorrentes e decorrentes;
- problemas pontuais, circunstanciais, decorrentes e emergentes.

As soluções e os problemas decorrem de um *contexto* estruturado. Para poder apurar as soluções e os problemas vigentes numa empresa, utiliza-se o recurso denominado de *análise de contexto* ou de *leitura de contexto*. O *diagnóstico organizacional* é uma ferramenta capaz de ajudar nessa leitura de contexto e/ou análise de contexto. Siqueira et al. (2008) sugerem *ferramentas de diagnóstico* possíveis de serem utilizadas para análise de tópicos específicos da vida organizacional, mediante a utilização de escalas, algumas validadas cientificamente, capazes de apurar e sinalizar o estágio atual da estrutura e do funcionamento de um aspecto pontual da cultura organizacional.

Por sua vez, a *análise de conjuntura*, como ferramenta, é importante, principalmente, quando surge uma *variável interveniente* não prevista no dia a dia da organização e que impacta a estrutura e o funcionamento da empresa. Exemplificando, uma greve, uma enchente, uma barreira alfandegária.

Trata-se de dois focos distintos que merecem abordagens distintas por ocasião de uma *análise* estrutural e de uma *análise conjuntural*, com vistas ao delineamento de um diagnóstico organizacional e da leitura de contexto. Reações possíveis e tentadoras:

- privilegiar em demasia a atenção nos problemas (pontos fracos) em detrimento das soluções e altas resoluções (pontos fortes);
- privilegiar e focar eminentemente as soluções e resoluções implementadas (pontos fortes) em detrimento de uma necessária atenção aos problemas emergentes (pontos fracos). (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006);
- privilegiar o contingencial – Teoria Contingencial – ou seja, fatores externos (macroestruturas e meio ambiente que impactam a estrutura organizacional);
- privilegiar o resiliente, especialmente; ênfase em adaptações nos tempos de crise e turbulência organizacional. (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003; LOBATO, 2013).

Nos referenciais teóricos é possível encontrar autores que teorizam as diferentes práticas no enfrentamento com a realidade: a) foco nos problemas, ou seja, o que não está dando certo – uma abordagem ortodoxa; b) foco nas soluções e resoluções, ou seja, o que está dando certo – uma abordagem

heterodoxa; c) foco no contingencial – uma abordagem mista, ou seja, ortodoxa e heterodoxa; d) foco no resiliente – uma abordagem mista de resgate.

Cooperrider e Whitney (2006), numa abordagem heterodoxa de diagnóstico organizacional, sustentam a *investigação apreciativa* como um outro olhar de observação e pesquisa a respeito da realidade organizacional. Reconhecem que o passado, o presente e o futuro são fontes infinitas de possibilidades. A metodologia de investigação compreende o denominado Ciclo 4-D: *Discovery, Dream, Design e Destiny*.

A teoria da contingência (LAWRENCE; LORSCH, 1967; MORGAN, 1996) sustenta que a organização é de natureza sistêmica, um sistema aberto sujeito a sistemas e processos entrópicos. Admite variáveis organizacionais imbricadas entre os sistemas organizacionais e os sistemas ecoambientais. Planos contingenciais contemplam possíveis contingências nos processos de gestão. A complexidade está na razão direta da tipicidade dos fatores externos, desde a placidez até distúrbios e turbulências.

A Teoria das Contingências:

- na análise, busca nos fatores externos contingenciais a explicação para as mudanças estruturais e organizacionais;
- foca nos fatores externos (exemplificando, *stakeholders*, clientes, nicho de mercado, concorrência, tecnologia, governo, comunidade, investidores, meio ambiente);
- prescreve alternativas contingenciais conhecidas como Plano B.

Há muitos clipes e vídeos sobre a Teoria Contingencial, acessando o [youtube.com](https://www.youtube.com) na internet.

A análise conjuntural, a leitura de contexto, o diagnóstico organizacional são ferramentas que possibilitam apurar o *status quo* (o estado de coisas vigente), a denominada SA – situação atual – da empresa.

A situação atual – SA – da empresa, e da organização, é apurada por diferentes ferramentas: a) relatórios circunstanciados numa linha de tempo; b) diagnósticos; c) investigações; d) auditorias; e) fatos, evidências e incidentes críticos; f) modelo SWOT de análise (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

Outro instrumento de diagnóstico organizacional, sustentado por Kim e Mauborgne (2005, p. 25), é o que se denomina de *matriz de avaliação de valor*, que possibilita captar a situação atual no espaço de mercado conhecido pela organização. Permite, também, examinar os atributos que balizam a atuação da empresa, relativos a serviços, produtos e entrega, bem como

examinar o que os compradores, na condição de clientes, recebem de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado. Diagnosticar qual a variedade de *atributos* nos quais o setor investe e compete.

A *matriz de avaliação de valor*, ferramenta de diagnóstico sugerida por Kim e Mauborgne (2005, p. 28), utiliza um modelo de desenvolvimento denominado *modelo de quatro ações*:

- *eliminar*: Que atributos considerados indispensáveis pelo setor necessitam ser *eliminados*?
- *reduzir*: Que atributos necessitam ser *reduzidos bem abaixo* dos padrões setoriais?
- *elevar*: Que atributos necessitam ser *elevados bem acima* dos padrões setoriais?
- *Criar*: Que atributos nunca oferecidos pelo setor necessitam ser *criados*?

Os referidos autores consideram necessário, através das quatro perguntas-chave, e mediante o instrumento qualitativo básico cognominado de *modelo de quatro ações*, a leitura das velhas verdades não questionadas. A ferramenta possibilitará um *espectro de atributos* relativo ao setor de negócios e *atributos* relativos à tipologia de serviço e de produto. É necessário romper mediante os *trade-offs*, ou seja, as trocas que se fazem necessárias.

Independentemente da ferramenta que for utilizada, torna-se imprescindível, constantemente, mapear a realidade da empresa, capaz de traduzir sua *situação atual*. A culminância de um diagnóstico é capaz de traduzir a denominada SA – *situação atual*.

A *leitura de contexto* e a *prospecção de cenários* podem ser realizadas por caminhos alternativos. Ultimamente, na cultura das organizações, e nas práticas de investigação e leitura, tem-se observado a utilização enfática dos *indicadores de desempenho*, como caminho para o conhecimento e a leitura da realidade organizacional. Sem dúvida, é um excelente referencial de leitura da realidade. Porém, não é o único caminho.

A metodologia a ser utilizada, por analogia, é a metáfora do *iceberg*, para melhor compreensão e didática, a respeito dos caminhos alternativos na *leitura da realidade* de uma empresa:

Nível 1 – Ponta do *iceberg*

A leitura da realidade – nível 1 – pode valer-se de: a) indicadores de desempenho; b) índices; c) percentuais; d) fatos; e) evidências; f) incidentes críticos.

Nível 2 – Nível submerso do *iceberg*

A leitura da realidade – nível 2 – pode valer-se de: a) indicativos; b) sinais; c) sintomas; d) indícios.

Nível 3 – Nível profundo do *iceberg*

A leitura da realidade – nível 3 – pode valer-se de: a) tendências (trends); b) grandes tendências (*megatrends*).

Observe que cada um dos níveis constantes no *iceberg* tem seus graus de maior ou de menor complexidade. O gestor necessita saber fazer a leitura da realidade por todas as alternativas, independentemente, dos graus de complexidade na sua acessibilidade.

Existem sugestões simples e complexas, relativas ao como processar a *leitura de contexto*, bem como relativas a tipologias de ferramentas de melhor alcance e precisão, na leitura da realidade. Souza (1975) sugeriu uma metodologia singela a respeito do diagnóstico e da solução de problemas que compreende: a) especificação dos problemas; b) análise; c) linhas de ação; d) recursos humanos.

Weisbord (1973) destaca seis processos inter-relacionados a serem contemplados, quando na efetivação de um *diagnóstico organizacional*: a) objetivos; b) estrutura; c) comportamento; d) recompensas; e) mecanismos auxiliares; f) liderança.

Por sua vez, Wood Junior (2004) sugere um quadro que contempla um *diagnóstico estratégico* contendo questões para o diagnóstico, relativas: a) à corporação; b) ao negócio; c) às funções e aos indivíduos.

Leituras estratégicas da realidade organizacional remetem para referenciais e para multirreferenciais cada vez mais complexos. (KOPS, 2011; 2013). O *diagnóstico organizacional* referendado por múltiplas fontes: a) referencial ideológico da empresa; b) referencial estrutural da empresa; c) referencial cultural da empresa; d) referencial de *benchmarking*; e) referencial de multirreferenciais.

Mapear a realidade da empresa passa a ser um dos seus grandes propósitos. Veloso (2000) cognominou esse propósito com a metáfora de *genoma empresarial*. O genoma empresarial traduziria o *mapa da empresa*. Para tanto, é necessário: a) mapear a demanda; b) mapear a capacidade instalada; c) mapear o potencial humano; d) mapear a satisfação dos clientes; e) mapear os resultados empresariais.

Múltiplas *dimensões organizacionais* podem ser objeto de diagnóstico, de observação, de mapeamento, de interpretação, de análise. A *cultura da leitura de contexto*, a *cultura da análise circunstancial*, a *cultura do diagnóstico organizacional* necessitam permear e marcar presença na cultura organizacional de toda e qualquer empresa, valendo-se, para tanto, das melhores ferramentas de aferição e medidas. Algumas *dimensões organizacionais* clamam por ser questionadas, diagnosticadas, medidas, mediante indicadores e evidências, tais como:

- a) porta-fólio de produtos e serviços;
- b) porta-fólio de competências coletivas organizacionais;
- c) capacidade instalada;
- d) capacidade competitiva;
- e) cultura organizacional;
- f) *stakeholders*;
- g) relações institucionais;
- h) novos cenários;
- i) nichos de mercado;
- j) capacidade de inovação;
- l) capacidade de saltos quânticos.

Lembrando, ainda, que o *poder de diagnosticar*, o *poder de ler contextos*, o *poder de analisar circunstâncias* são poderes inerentes a todo o gestor, a todo colaborador, a todo protagonista, a todo grupo e setor, a todo empreendimento. Esse poder carregado de uma pitada de dever social permite apurar a denominada SA – situação atual da empresa.

Lembrando, também, que o *diagnóstico organizacional* serve de plataforma e de aporte para a leitura de cenários e para o prognóstico organizacional.

Leitura de cenários e prognóstico organizacional

O *prognóstico organizacional* se caracteriza como uma ferramenta de gestão capaz de propiciar a *leitura de cenários*.

Os cenários podem tomar versões diferentes, tais como:

- cenários vislumbrados e descortinados;
- cenários simulados e incubados;
- cenários desejados e planejados;
- cenários inesperados e emergentes.

Mudanças de cenário se tornaram mais intensas a partir da década 70 do século passado, pois, na concepção de Moura (1994, p. 154), passamos a viver nova configuração na política global, nacional e local.

Surgem novas formas de competição e alteram-se os fatores de competitividade (das empresas e dos países). Disputam-se novos mercados e novos produtos, que já não se diferenciam apenas no preço, mas essencialmente pelos serviços e pela qualidade que oferecem. Existem novas demandas sociais e novas pressões comunitárias. Alteram-se valores e atitudes. Por outro lado, as economias se alteram, seja pela recessão mundial, seja pelo alto grau de incerteza que caracteriza o período atual. Exercer a função executiva significa, necessariamente, conviver com a ambiguidade e com a incerteza. Não há mais “respostas prontas”; quando muito há metodologias de buscar a melhor resposta.

O cenário completo, caracterizado por Moritz et al. (2009), geralmente contém sete componentes principais: título, filosofia, variáveis, atores, cenas, trajetórias e cena final.

Especificado por Moritz et al.:

- O *título* condensa a essência da história, dá a ideia da lógica dos cenários;
- a *filosofia* sintetiza a direção fundamental do sistema;
- as *variáveis* representam aspectos ou elementos do contexto;
- os *atores* são indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados dentro do sistema;
- a *cena* descreve as relações e como estão organizados os atores e as variáveis;
- a *trajetória* descreve o movimento do sistema, a partir da cena inicial até a final, não necessariamente de forma regular.

Acrescentam, ainda, dizendo que outras características importantes são: visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de quebra de modelos mentais. E adotam uma classificação de cenários:

- cenários normativos: estabelecem primeiro o futuro desejado para depois traçar as normas para desejá-lo;
- cenários exploratórios: simula futuros possíveis, através de certas condições iniciais.

Marques (1988) reconhece que

o ser humano é intrinsecamente limitado e não tem o dom de adivinhar o futuro. Entretanto, é possível explorar configurações futuras de suas variáveis mais relevantes e das relações que entre elas se tecem. Isso se chama *estruturar a incerteza do futuro*, que é feita a partir da definição de um *sistema* e de sua *estrutura*, os quais correspondem a um modelo da realidade que cerca a empresa, ou seja, o seu ambiente externo. Esse modelo permite simular situações hipotéticas futuras sobre o comportamento das variáveis e das suas inter-relações”.

Reconhecendo que os cenários são os *estados futuros* de um sistema, acrescenta mais:

O estudo do futuro implica vencer três grandes dificuldades: a primeira é a própria *incerteza*, a ser estruturada; a segunda é a *complexidade*, a ser reduzida; e a terceira é a *organicidade*, a ser respeitada.

Reis e Abe (2013, p. 28) lembram que a palavra *cenário* vem do termo teatral inglês *scenario*, que significa o roteiro para um filme ou peças. Admitem que *cenário é uma ferramenta* que serve para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões podem ser viabilizadas.

Vale destacar, para um aquecimento preliminar: jogando com uma linha de tempo futuro, na *leitura de cenários* entram em cena, pelo menos, quatro variáveis externas relevantes e intervenientes: a) as oportunidades; b) as ameaças; c) as tendências (*trends*); d) as megatendências (*megatrends*); e a pressão de variáveis internas, tais como: a) a história e a imagem da empresa; b) a marca da empresa; c) o posicionamento da marca; d) a missão social da empresa; e) a longevidade empresarial.

Wright e Spers (2006) admitem que pensar e comunicar uma visão do futuro é parte indissociável do exercício da liderança:

Elaborar cenários não é um exercício de predição, mas um esforço de fazer descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis, apresentando as condicionantes do caminho entre a situação atual e cada cenário futuro, destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas. Assim, mesmo sendo uma representação parcial e imperfeita do futuro, o cenário, entendido como instrumento de apoio à decisão, precisa abranger as principais dimensões relevantes do problema, e seus autores devem livrar-se das amarras e dos preconceitos do passado, ao mesmo tempo que devem se manter dentro dos limites do conhecimento científico e propor transformações viáveis no horizonte de tempo considerado.

Wright e Spers (2006), referendando Mason (1994) e Schoemaker (1995), salientam que o planejamento com cenários contribui para evitar dois erros comuns: a) subestimar o ritmo e o impacto de mudanças; b) superestimar o ritmo e o impacto de mudanças.

A premissa da abordagem, segundo Wright e Spers (2006), é de que os cenários devem ser elaborados não para *acertar* previsões do futuro, mas para melhorar a base de informações e a compreensão sobre decisões que precisam ser tomadas no presente, para assegurar objetivos futuros.

Como metodologia na construção de cenários, Wright e Spers (2006) consideram como passos principais, com leve adaptação neste texto:

1. definição do escopo e dos objetivos dos cenários:

- caracterização do escopo dos cenários e caracterização das decisões a apoiar;
- definição do escopo, decisões relevantes, os atores centrais e grupos de interesse (*stakeholders*), a abrangência geográfica dos cenários e o horizonte temporal;

2. identificação das variáveis, tendências e dos eventos fundamentais:

- identificar as variáveis fundamentais, considerando o papel dos *stakeholders*, a lista de grupos afetados e outros pontos relevantes para a organização;

3. estruturação das variáveis dos cenários, identificando:

- tendências pesadas e fatores invariantes;
- eventos incertos e “fatos portadores do futuro”, identificados pela técnica de *brainwriting*;

- relações de causa e efeito entre as variáveis, identificando as variáveis causais, intermediárias e resultantes;
- Para tanto: utilizam a técnica AEM – Análise e Estruturação de Modelos – que, a partir da matriz de inter-relacionamento das variáveis, com a ajuda de um facilitador, ajudam o grupo a estruturar uma visão de consenso sobre um problema complexo.

4. projeção dos estados futuros das variáveis e sua probabilidade de ocorrência

- projeções qualitativas de dois e quatro estados futuros por variável. Aos respondentes é solicitado a situação mais provável e a situação desejada para um determinado tempo estimado;
- estimativas de probabilidades de ocorrência dos estados futuros identificados;
- a técnica utilizada é a pesquisa Delphi: uma técnica de pesquisa prospectiva baseada na consulta estruturada a especialistas, buscando a convergência de opiniões sobre o futuro;

5. identificação de temas-motrizes dos cenários; são definidos temas distintos para cada cenário; nesse caso, com as seguintes características:

- um cenário mais provável, que considera as forças históricas continuando a agir como no passado;
- dois cenários exploratórios contrastados, que considerem o desenvolvimento de temas ou eventos marcantes, direcionadores do ambiente futuro;
- um cenário normativo, com caráter prescritivo. Esse cenário deve apresentar uma situação factível e desejada, em razão dos valores das crenças dos especialistas consultados;.

6. montagem de uma matriz morfológica para cada cenário;

7. redação e validação dos cenários

- o detalhamento dos cenários, com a descrição de sua evolução e explicação das relações e sequências de causa e efeito entre as variáveis consideradas, assim como análise de consistência interna, da

plausibilidade de cada cenário e da relevância e estruturação de modelos;

- a validação dos cenários com especialistas ou grupos de interesse, por meio da apresentação e discussão dos cenários.

Observações de Wright e Spers (2006) relativas à metodologia no decurso do processo:

A metodologia sempre é um meio a ser adotado para elaborar, de maneira estruturada, um conjunto de cenários consistentes e plausíveis para futuras decisões a serem referendadas através do planejamento estratégico.

Wilson (2002, apud REIS; ABE, 2013, p. 65) ressalta que os cenários devem constituir uma ferramenta de gestão que sirva para melhorar a tomada de decisões e passar à ação. Ou seja, sem a implementação das estratégias derivadas dos cenários, o exercício é inútil.

Reis e Abe (2013, p. 41) evidenciam doze métodos pesquisados na construção de cenários. À guisa de familiarização, sem discriminar os demais métodos, vejamos um deles, o denominado Método de Vasconcelos e Pagnoncelli (1992), que contempla etapas de elaboração de cenários estratégicos:

1. definição do escopo do cenário;
2. seleção das variáveis relevantes;
3. identificação dos atores relevantes envolvidos;
4. prospecção do comportamento futuro das variáveis e atores relevantes;
5. elaboração dos cenários alternativos;
6. escolha do cenário de referência;
7. monitoramento do cenário de referência.

Marques (1988), numa consultoria de processo de *planejamento de cenários*, optou por uma metodologia *ad hoc*:

Fase 1: Análise retrospectiva

O processo é iniciado com uma base de dados qualitativo e quantitativos das variáveis correspondentes ao comportamento histórico de um sistema.

Fase 2: Análise estrutural

- Limites do sistema: a) delimitação do sistema de análise; b) escolha das variáveis e dos atores relevantes; c) caracterização das variáveis e dos atores com uma subdivisão em indicadores.
- Modelagem e simulação: a) matriz estrutural do sistema; b) Comportamentos futuros com a consulta a especialistas.
- Modelos: implica simulação do comportamento do sistema, agregando modelos quantitativos e qualitativos (lógicos).
- Análise da coerência interna dos cenários: a) garantir a coerência interna dos cenários; b) descrições coerentes com alta probabilidade.

Fase 3: Resultados

- Cenário: compreende a redação do relatório final e explicação dos vínculos com o planejamento estratégico.

Observem que, na Fase 1 do Modelo Marques (1988) sinaliza uma *análise retrospectiva*. Portanto, uma abordagem que não implica ruptura com o passado. Nesse sentido, Vasconcelos e Vasconcelos (2004) alertam para o paradoxo *passado versus futuro* e sustentam a importância do passado como ativo estratégico, evitando, com isso, uma *mudança fáustica* que implica ruptura parcial com as práticas sociais e hábitos do antigo sistema. Remetem para uma capacidade denominada de *os olhares de Janus*. Na mitologia romana, Janus (ou Jano) é um deus bifonte, que mantém uma face para o que foi e outra para o vir-a-ser, ou seja, uma para o passado, outra para o futuro.

Porter (1998) trouxe uma contribuição relevante no estudo de novos cenários, utilizando o *modelo de cinco forças* capazes de impactar o escopo na análise de um cenário prospectivo: 1. ameaça de novos entrantes; 2. poder de barganha dos fornecedores; 3. ameaça de produtos substitutos; 4. poder de barganha dos clientes; 5. rivalidade entre concorrentes.

Trends e megatrends

Questionamentos, maiores e menores, naturalmente, surgem na vida cotidiana das pessoas e das organizações, tais como: Para onde o mundo vai? Para onde a economia vai? Para onde o mercado vai? Para onde o consumo vai? Para onde a qualidade de vida vai? Para onde o ócio vai? Para onde a hospitalidade vai? Para onde a convivência social vai?

Megatendências – megatrends – lembra Oliveira (1996), termo originalmente empregado por Naisbitt (1983), que designa comportamentos, estilos e desempenhos que, em futuro próximo ou distante, irão predominar em larga escala e influenciarão, decisivamente, os ambientes naturais e sociais, nos quais se concretizam. Oliveira (1996, p. 125), na sua abordagem dialética entre megatendências, megacontratendências e gigapadrões, admite que a educação e o conhecimento derivado têm grau de suficiência para orientar e instrumentalizar o homem em sua luta por desvendar as sendas do futuro. Nas entrelinhas (p.124) reconhece que a virtualidade aponta uma nova realidade.

As tendências e as megatendências detêm o poder de afetar o denominado inconsciente coletivo.

As dez grandes megatendências apontadas por Naisbitt (1983), para os anos 1990, foram assim explicitadas:

- 1.explosão econômica global;
- 2.renascimento do interesse pelas artes e pela cultura;
- 3.surgimento de um socialismo de livre-mercado nos moldes da China;
- 4.estilo de vida global e nacionalismo cultural;
- 5.privatização do *Welfare State* (sistema social tendo o governo como responsável pelo bem-estar econômico e social dos seus cidadãos);
- 6.ascensão da bacia do Pacífico como área privilegiada do desenvolvimento internacional;
- 7.crescimento da importância das mulheres em posições de liderança;
- 8.novos desenvolvimentos em biologia;
- 9.renascimento de práticas místicas e religiosas;
10. valorização cada vez maior das atitudes individuais;

Naisbitt (2007) preconizou alguns *cenários do futuro*:

- 1.Cultura – uma cultura visual está conquistando o mundo.
- 2.Economia mundial – de fronteiras territoriais a fronteiras econômicas.
- 3.China – a periferia é o centro.
- 4.Europa – declínio mutuamente assegurado.
- 5.Nossa era revolucionária – reservatório de inovação.

O *Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey* (2009), referendado na RAE (2008), caracteriza a *tendência – trends* – como uma direção ou a propensão para um objetivo determinado, que tenha qualquer elemento. Por sua vez, uma *megatendência – megatrends* – se manifesta na direção que tomam simultaneamente vários aspectos da sociedade (em termos tecnológicos, de novos produtos, sistemas de produção e preferências de consumo) e que produzem um impacto cujos efeitos serão perceptíveis por um segmento significativo da sociedade, por mais de uma década. Configuram o *ciclo das megatendências sociais*:

Megatendência social que gera: (b) comportamentos sociais que demandam; (c) temas de investigação a respeito de; (d) tecnologias existentes e, também, (e) tecnologias emergentes que, por sua vez, originam (f) produtos e serviços que geram; (g) oportunidades de negócios que impulsionam e consolidam; (h) a megatendência social.

O *Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey* (2009), salienta oito *megatendências sociais*: 1. consumidor ecológico; 2. educação personalizada, vitalícia e universal; 3. o mundo, um grande centro comercial; 4. gestão de bens e governança global; 5. mercadotecnia personalizada; 6. nova estrutura demográfica e familiar; 7. saúde tecnológica; 8. virtualidade cotidiana.

As organizações encontram-se contextualizadas e atuando dentro de uma *arena global* com suas finitudes, contudo, enfrentando o *paradigma infinito*, ou em *transformação constante* do mundo, contra o qual, segundo Rhinesmith (1993, p. 13), as pessoas e os processos organizacionais têm que operar para assegurar a sobrevivência, e o sucesso organizacional, continuados. Rhinesmith (1993) sustenta a importância de seis competências-chaves para o sucesso, para os gestores poderem lidar com a transformação constante do mundo, com o paradigma infinito: 1. gerir o processo competitivo; 2. gerir a complexidade; 3. gerir a adaptabilidade organizacional; 4. gerir equipes multiculturais; 5. gerir a incerteza; 6. gerir o aprendizado pessoal e organizacional.

Prahalad (2001) sinaliza oito mudanças que considera como as estrelas do novo cenário competitivo e que impactarão o porta-fólio das competências essenciais (*core competencies*) das organizações: 1. globalização; 2. desregulamentação e privatização; 3. volatilidade e sazonalidade; 4. convergência de várias tecnologias no processo produtivo; 5. fronteiras tênues entre os setores; 6. padrões; 7. fim da intermediação; 8. consciência ecológica.

Domenico de Masi (2000), sociólogo italiano, questionando a idolatria do trabalho e da competitividade, sinalizou para o ócio criativo, como uma tendência impactando o estilo de vida das pessoas e o uso do tempo.

Santos (1997, p. 324), nesse desvendar as sendas do futuro, deposita na *utopia* um papel importante. Reconhece que as duas condições de possibilidade de utopia são uma nova epistemologia e uma nova psicologia: Enquanto nova epistemologia, a utopia recusa o fechamento do horizonte de expectativas e possibilidades e cria alternativas; enquanto nova psicologia, a utopia recusa a subjetividade do conformismo e cria a vontade de lutar por alternativas.

Mais adiante (p. 330), acrescenta que o futuro só existe enquanto presente, enquanto argumento a favor ou contra conhecimentos e práticas presentes.

Duas competências fulcrais, necessárias nos processos de gestão de uma empresa, encontram-se atreladas à expertise traduzida na capacidade de leitura de cenários externos, e internos, de uma organização, bem como na capacidade de decodificar e interpretar as tendências e as megatendências que a realidade, na sua complexidade e dinamicidade, surpreendentemente, nos apresenta.

Apropriando-se e adaptando ideias de Moscovici (1988, p. 96) aos tempos atuais, no exame do perfil e do despertar dos executivos, dentro da dialética da linha de tempo – passado/presente/futuro – é possível distinguir e reconhecer três grupos de *competências gerenciais*:

- *competências clássicas*: próprias para o tempo passado e presente, tais como as competências conceituais, competências técnicas, competências humanas, competências administrativas, competências processuais;
- *competências de transição*: próprias para os períodos que implicam *ritos de passagem* entre o tempo presente e o futuro, tais como: competências psicológicas de sensibilizar, de encantar; competências conceituais de ressignificar; competências de reparadigmar-se; competências administrativas/metodológicas de desencadear mudanças significativas e pertinentes; competências pedagógicas de construtivismo e de construcionismo;
- *competências de “ponta”*: próprias para o tempo futuro, tais como competências de vislumbrar cenários, competências de descortinar cenários, competência de perceber perspectivas, competência de construir novos cenários e novas realidades sociais.

Kofman (2004, p. 46) utiliza o neologismo *metacompetências* – *metamanagement* – que representa o desejo de ir além do *management* tradicional. Representa o desejo de desenvolver metacompetências nas organizações. A cultura das metacompetências nas organizações permite e possibilita, metaforicamente, imersões e mergulhos na realidade organizacional: a) rio abaixo (*downstream*); b) rio adentro (*instream*); c) rio acima (*upstream*). De certa forma, as metacompetências, quando presentes na cultura das organizações, facultam uma *matriz bipolar*, uma dualidade concomitante de leitura da realidade: a) tempo presente; b) tempo futuro.

Senge et al. (2007) no livro *Presença*, liminar e subliminarmente, passam em revista duas dimensões que impactam o jeito de interfacear o tempo futuro:

- Qual o *propósito humano* no lidar com o tempo futuro?
- Quais as *competências* relativas ao *propósito humano* de lidar com o futuro?
- Como marcar *presença* no campo do futuro?
- Quais as *competências* humanas e gerenciais para marcar *presença* no campo do futuro?

Senge et al. (2007, p. 207) utilizam uma metodologia denominada de *Movimento em U* que, através de um diagrama (aqui adaptado de forma descritiva), demonstram como desencadear e viabilizar um *rito de passagem* entre o tempo presente e o tempo futuro e, dessa forma, implementar um novo cenário, valendo-se de *sete capacidades do Movimento em U*, alicerçadas em três eixos capitais no processo de mudança de cenário:

Eixo I: *Sentir* – transformar a percepção:

- capacidade de *suspender* – ver como vemos;
- capacidade de *redirecionar* – ver a partir do todo;

Eixo II: *Presenciar* – transformar o eu e a vontade:

- capacidade de *deixar ir* imbricada no deixar vir;
- capacidade de *deixar vir*;

Eixo III: *Realizar* – transformar a ação:

- capacidade de *cristalizar* – visualizar o que busca emergir;
- capacidade de *elaborar protótipos* – representar microcosmos vivos;
- capacidade de *institucionalizar* – incorporar o novo.

Observe-se que, no modelo de Senge et al. (2007), a culminância do processo de mudança encontra-se na *capacidade de institucionalizar*, ou seja, incorporar o novo. Os referidos autores ainda complementam explicativamente:

Todo o movimento em U surge de sete capacidades principais e das atividades que elas ensinam. Cada capacidade é o umbral para a próxima atividade – a capacidade de suspender possibilita ver como vemos, e a capacidade de elaborar protótipos permite representar microcosmos vivos. Mas o movimento através de todo o processo só é possível, quando as sete capacidades estão plenamente desenvolvidas.

Obs.: Em anexo, encontra-se um *slide* do diagrama (adaptado didaticamente) das Sete Capacidades do Movimento em U – de Peter Senge et al. (2007).

Cenários prospectivos

Premissas relevantes a considerar:

- Prospecção de cenários é um processo continuado de pensar o futuro e identificar referenciais e multirreferenciais para um melhor processo decisório.
- Cenários prospectivos é uma ferramenta que possibilita definir estratégias em ambientes incertos.
- Cenários prospectivos consideram referenciais e multirreferenciais de naturezas múltiplas, tais como: sociais, econômicos, ambientais, tecnológicos e científicos.
- Cenários prospectivos valem-se de parâmetros e critérios de análise, tais como: efetividade social, utilidade, viabilidade, sustentabilidade, legitimidade, inovação, competitividade.
- Paradigmas sadios respaldam a sintonia e a sincronia do estudo dos cenários prospectivos, vale citar, hospitalidade, ética, justiça social, multiculturalismo, diversidade social, complexidade.
- Motivos e motivações mobilizadoras: oportunidades, perspectivas, possibilidades.

O poder da metodologia de cenários, afirma Heijden (2004, p. 86), está em sua capacidade de organizar de maneira lógica (causal) uma grande gama de dados e informações relevantes, mas aparentemente díspares, o que é feito pelo reconhecimento de elementos predeterminados, bem como da incerteza do futuro.

O predeterminismo, na perspectiva de Heijden, encontra-se calcado em suposições:

- uma estrutura estável dominando o horizonte, tais como: estruturas físicas (clima, geografia) e estruturas sociais (sistemas de crenças e cultura);
- elementos do futuro incertos com alguns *indícios para a causalidade*.

Segundo Senge (1990 *apud* HEIJDEN, 2004, p. 86), divide o conhecimento em três categorias: eventos, padrão e estrutura. Para explicar, vale-se, por analogia, da figura do *iceberg*, buscando explicar que os eventos não acontecem por acaso, mas estão relacionados entre si numa estrutura de causas e efeitos:

- no topo do *iceberg*, “acima da superfície”, estão os eventos visíveis (acontecimentos no mercado);
- subjacente, padrões;
- mais subjacente, as estruturas plurais.

A descoberta, a prospecção, portanto, requer grandes movimentos focando dois níveis pelos quais o mundo se apresenta:

- o nível emerso dos eventos;
- o nível subjacente dos *indícios de causalidade*.

Os *modelos mentais* que se pratica, e que servem de paradigma no jeito de pensar, no jeito de perceber o mundo e a realidade posta, poderão atuar como *variáveis intervenientes*, também na *prospecção de cenários* e, inclusive, no *planejamento por cenários*. Naisbitt (2007) utilizou o termo *mindset* para descrever as crenças que afetam a atitude de uma pessoa, ou seja, nossa mente encontra orientação através dos modelos mentais que alinhavamos. Remete ao provérbio chinês de que *não são nossos pés que nos transportam, e sim nossa mente*. Valer-se de excelentes modelos mentais é um handicap para a *leitura de cenários* e para o *planejamento de cenários*. Naisbitt (2007), focando o modo de pensar, seus condicionamentos e sua mentalidade, alinhou 11 modelos mentais capazes de orientar a especulação de cenários futuros:

1. Embora muitas coisas mudem, a maioria delas permanece constante.
2. O futuro está embutido no presente.
3. Concentre-se no placar do jogo.

4. Compreenda o poder que há em não precisar estar certo.
5. Veja o futuro como um jogo de quebra-cabeça.
6. Evite ficar muito à frente do desfile para não parecer que você faz parte dele.
7. A resistência à mudança diminuirá, se os benefícios forem reais.
8. As coisas pelas quais esperamos são as que demoram mais para acontecer.
9. Não se obtêm resultados resolvendo problemas, mas explorando oportunidades.
10. Só acrescente se puder subtrair.
11. Não se esqueça da ecologia da tecnologia.

Planejamento por cenários

A finalidade suprema do planejamento por cenários, no entender de Heijden (2004, p. 21), é criar uma organização mais adaptável, que reconheça mudanças e incertezas e que as utilize em seu proveito.

Quando planejamos, baseados em cenários, assinala Ribeiro (2006, p. 189), conseguimos captar a riqueza e a variedade de possibilidades, organizando-as em narrativas de fácil visualização e entendimento, diferentes de grandes volumes de dados, e possibilitando a análise de alternativas estratégicas. Possibilita, ainda:

- identificar possíveis oportunidades de negócios;
- testar a estratégia em múltiplos negócios;
- monitorar a execução da estratégia;
- pesquisar mudanças no ambiente, para determinar as estratégias que deverão ser adaptadas/alteradas para a sobrevivência do negócio;
- reduzir as incertezas em relação à capacidade de liderança de promoção de ajustes;
- promover a percepção e a geração de novas oportunidades;
- incrementar a qualidade do pensamento estratégico (reduzir a prática de um comportamento muito rotineiro, operacional ou burocrático).

Na prospecção de cenários, admitem-se três hipóteses de construção: a) cenário realista; b) cenário pessimista; c) cenário otimista.

A tentação da denominada *profecia autorrealizável* – expressão utilizada pelo sociólogo Robert Merton (1949) – é um risco e viés de precipitação no prognóstico e no planejamento de cenários, em razão de uma tendência de busca de confirmação daquilo que foi profetizado.

O risco de confiança, especialmente, a *confiança excessiva*, pode ofuscar os saberes relativos aos cenários futuros. Por sua vez, uma *percepção heterodoxa* da realidade, e dos possíveis cenários, pode acrescentar valia na prospecção de oportunidades e possibilidades.

O planejamento de cenários está a serviço do desenvolvimento da direção estratégica de uma organização. Nesse sentido, no entender de Heijden (2004, p. 184) os cenários podem tratar os elementos de estratégia, por meio de duas categorias de questões:

- A perspectiva interna – A nossa organização está equipada para sobreviver e crescer em qualquer um dos múltiplos ambientes futuros igualmente plausíveis, que poderemos vir a enfrentar (capacidade organizacional)?
- A perspectiva externa – Estamos desenvolvendo o nosso negócio na direção correta, considerando o tipo de organização que somos e o ambiente que podemos encontrar (porta-fólio de negócios)?

O ambiente de análise de cenários, recomendado por Reis e Abe (20113, p. 134), necessita revestir-se de características, tais como:

- um processo de aprendizagem contínuo e de ações estratégicas;
- capaz de influenciar os resultados futuros do objeto planejado;
- capaz de contribuir para a construção de uma realidade mais atenta aos indispensáveis ajustes econômicos e sociais de nossa sociedade.

Aqui, entra em jogo, a necessidade de um *processo de aprendizagem contínuo*. Faz-se necessário desencadear o *laço de aprendizagem* – modelo integrador de aprendizagem desenvolvido por David Kolb, aqui citado por Heijden (2004, p. 40) – a partir do topo:

- experiências concretas (repertório temático);
- observação e reflexão sobre novos eventos;
- formação de conceitos abstratos e teorias;
- teste de implicações da teoria em novas situações;
- volta ao topo com novas experiências a serem integradas em nossos mapas mentais.

Reconhecendo o laço de aprendizagem, reconhece, também, a força básica que leva uma organização a agir como um organismo que aprende. Kolb, inclusive, na sua teoria, admite o *aprendizado de duplo laço*, que ocorre sempre que o sistema não somente tenta fazer ajustes de forma a poder manter uma condição predeterminada preferida, mas também modifica sua condição preferida de forma a adequá-la ao ambiente, em razão da presença do *feedback* no processo.

Heijden vai além, reportando-se à *aprendizagem institucional* como condição para ampliar o conhecimento institucional, contribuindo para um alinhamento das ideias a ser refletido num comportamento institucional específico. Cria-se uma massa crítica na instituição, uma vez que as pessoas participarem em conjunto, trocarem ideias a respeito de novos padrões resultantes de reflexões sobre experiências, construindo uma teoria comum, planejando e agindo em conjunto.

Ribeiro (2006, p. 191), didaticamente, ressalta que o planejamento por meio de cenários segue:

I. Passos sistematizados e identificáveis – através de um processo altamente interativo e imaginativo:

- Inicia-se com o isolamento da decisão a ser tomada, desafiando rigorosamente os mapas mentais que formam a percepção do indivíduo, de modo a pesquisar e construir informações, muitas vezes de fontes pouco ortodoxas.

II. Passos mais analíticos:

- Identificação das forças motrizes (sociais, tecnológicas, ambientais, econômicas e políticas); os elementos predeterminados; o que é inevitável (como aspectos demográficos que já estão em curso) e as incertezas críticas; o que é imprevisível ou uma questão de escolha (como a opinião pública). Esses fatores são, então, priorizados de acordo com sua importância e incerteza. Essa ação resulta na elaboração cuidadosa de três ou quatro cenários.

Ribeiro (2006, p. 191) ressalta a metodologia *Global Business Network* (GBN, 1998):

- identificação do assunto focal;
- forças ambientais;
- incertezas críticas;

- lógica dos cenários;
- cenários;
- implicações e opções;
- indicadores temporais.

A efetividade do foco, na descrição do cenário, depende da resposta e da explicação de algum *why*, para perguntas, tais como: Que forças motrizes marcam presença?; O que de incerto marca presença?; O que de inevitável marca presença?; O que cada um dos cenários revela?

É necessária, observa Heijden (2004, p. 95), uma adequação entre o ambiente e a ideia do negócio, o que implica:

- compreensão do ambiente (cenários) e compreensão da instituição (ideia do negócio);
- questionamento: Esta é a empresa certa para esses ambientes futuros?
- em caso de resposta negativa ao questionamento: analisar competências;
- em caso de resposta positiva ao questionamento: analisar opções de negócios.

Para uma compreensão do ambiente e compreensão da instituição (p. 121), pode valer-se de ferramentas, tais como: a *análise SWOT* (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*), que possibilita uma maneira de registrar aspectos importantes da situação de negócios.

No entender de Heijden (2004, p. 106), o *processo de institucionalização* requer a infiltração da *conversação estratégica*: discutir suficientemente os cenários, para que se tornem “memórias do futuro” para um número suficiente de integrantes e representantes, alavancando as decisões estratégicas. Observe-se que o referido autor enfatiza fortemente a importância da *conversação estratégica*, como recurso primordial de um processo de compreensão e aculturação de novos cenários no conhecimento institucional.

Conhecimento institucional é comparado por Heijden (2004, p. 106) como sendo a cadeia de conhecimento com base na qual a organização pode agir. O projeto de planejamento de cenários precisa engajar a organização em um processo pelo qual os cenários passem a fazer parte desse conhecimento institucional.

A aplicação direta dos cenários à formulação de estratégia levanta questões em quatro etapas no dizer de Heijden (p. 184):

- revisão da capacidade institucional;
- revisão do porta-fólio de oferta de serviços e produtos;
- geração de opção estratégica;
- testagem da opção estratégica.

Portanto, o *planejamento de cenários* é uma ferramenta de gestão que, valendo-se de uma pluralidade de outras ferramentas, propicia o *processo decisório* e, em decorrência, o *planejamento estratégico* e, deste, o plano de ação. A efetividade do planejamento de cenários impacta a efetividade do processo decisório que, por sua vez, impacta a efetividade da ação.

Prospecção de Mercados

O *mercado*, salienta Kofman (2004, p. 292, 294), é um campo de liberdade em que os seres humanos podem colaborar com espírito de assistência e mutualidade. O mercado é um mecanismo que orienta o interesse próprio para a satisfação do interesse alheio; uma alquimia que transforma a pequenez em grandeza e o egoísmo em serviço. Acrescenta, dizendo que há quem veja o sistema de mercado como um inimigo. Mas o mercado é um instrumento valioso para o desenvolvimento humano. Todo o ato de comércio é um ato de serviço mútuo.

O mundo tornou-se, na ótica de Moura (1994, p. 190), um grande e único mercado, porém muito exigente.

O mercado é segmentado no entender de Kotler (1993, p. 321):

Um mercado é formado por compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Eles podem diferenciar em seus desejos, recursos, em sua localização geográfica, nas atitudes e práticas de compra. Quaisquer dessas variáveis podem ser usadas para segmentar o mercado.

O que, realmente, necessita *ser prospectado*? Eis uma questão-chave que, permanentemente, suscita inquietações e que, em decorrência, retira o gestor da denominada *zona de conforto*.

Preliminarmente, perguntas-chave de diagnóstico de mercado:

1. Relativas ao *status quo* vigente: Qual é a dimensão do mercado? Quem são os concorrentes? Quais são as vantagens competitivas?
2. Relativas a *I&P&D – investimento, pesquisa e desenvolvimento*: O que necessita ser prospectado no mercado? O que necessita ser desenvolvido com base na capacidade instalada? Qual o potencial

mercadológico do empreendimento? Natureza e percentual de investimento?

3. Relativas à *matriz de produção e de produtividade*: Quais os percentuais de produção e taxas de produtividade? Quais os percentuais de custo de produção? Quais as margens de lucratividade em operação? Quais os percentuais de encargos fiscais e sociais (impostos, taxas)?

4. Relativas à *matriz mercadológica*: Quem são nossos clientes? Qual o nosso público-alvo? Quem são nossos concorrentes? Quem são nossos fornecedores? Qual o nosso nicho de mercado? Qual a nossa fatia percentual de mercado? Qual o nosso porta-fólio de produtos e serviços? Quais os coeficientes de demanda e previsão?

5. Relativas a ameaças na dinâmica mercadológica: Novos entrantes no mercado? Surgimento de produtos substitutos no mercado? Concorrência ameaçadora? Inconfiabilidade dos fornecedores? Descrédito da matéria-prima? Infidelidade dos clientes?

6. Relativas a oportunidades junto ao mercado: Quantidade razoável de absorção das oportunidades de mercado? Qualidade de apropriação das oportunidades de mercado?

7. Relativas a quotas de mercado: Qual a quota de mercado tangenciada pelo empreendimento? Qual a quota desejada de mercado?

8. Relativas à elasticidade do mercado: Mercado em expansão? Mercado em retração? Mercado estacionário? Mercado latente hibernando?

9. Relativas à *matriz de marketing*: Qual o posicionamento da marca no mercado? Qual as metodologias de comercialização junto ao mercado? Quais as políticas praticadas de precificação?

10. Relativas à *matriz de relacionamento*: Nível e políticas de relacionamento praticadas com os *stakeholders*? Nível e políticas de relacionamento praticadas com os concorrentes? Qual o grau qualitativo das políticas institucionais de relacionamento?

Perguntas-chave de prognóstico de mercado:

1. Relativas a *certezas do futuro*: Qual o alcance de nossas certezas sobre o comportamento do mercado futuro?

2. Relativas a *incertezas do futuro*: Qual o alcance de nossas incertezas sobre o comportamento do mercado futuro?

3.Relativas à *situação desejada*: O que se quer ser no amanhã? Qual a vontade política com relação ao futuro? Para onde ir em termos de mercado?

4.Relativas a *ferramentas de prognóstico*: De quais ferramentas à disposição para prognosticar o mercado?

Perguntas-chave de especulação de mercado:

1.Relativas às *expectativas de mercado*: O que o mercado espera? O que o mercado demanda? Qual o frenesi do mercado? Quais as expectativas frustradas do mercado?

2.Relativas à *demanda de mercado*: Qual a tipologia de demanda? Qual o grau de exigência do mercado? Quais as demandas frustradas do mercado?

3.Relativas à *percepção do mercado*: Onde encontra-se a nossa cegueira? Onde está nossa surdez de mercado? Onde está nossa falta de *feeling* de mercado?

4.Relativas aos *sentimentos e às emoções de mercado*: Onde está nossa paixão em atuar em determinado mercado? Onde está nossa alegria, o entusiasmo e orgulho em servir em determinado mercado?

5.Relativas à *responsabilidade social com o mercado*: Qual o compromisso? Qual a seriedade? Qual o grau de confiança que se transmite para o mercado? Qual o grau de ética que se transmite para o mercado? Qual o legado social que cultua no mercado? Qual o grau de transparência do *modus operandi* no mercado?

Uma *estratégia* preliminar consiste em um *Diagnóstico das Matrizes Mercadológicas em Uso* relativas à:

- matriz mercadológica em uso do próprio negócio.
- matriz mercadológica em uso pelos concorrentes.
- matriz mercadológica em uso, em determinado espaço geográfico (bairro, município, região, país, continente, intercontinental, global).

Veja, a seguir, algumas hipóteses de *diagnóstico de matrizes mercadológicas em uso* focando, por exemplo, a área hoteleira: hipótese de tipologia de diagnóstico (1): No caso de Gestão Hoteleira é fundamental diagnosticar algumas *matrizes mercadológicas em uso*, relativas ao(s):

- próprio negócio;
- concorrentes;
- espaço geográfico específico.

Hipótese de tipologia de diagnóstico (2): No caso de Gestão Hoteleira, é possível diagnosticar, dentro de um espaço geográfico específico – zona urbana de uma cidade – as *matrizes mercadológicas em uso*, relativas a(à):

- hospedagem;
- A&B – Alimentos e Bebidas;
- eventos.

Hipótese de tipologia de diagnóstico (3): No caso de Gestão Hoteleira, é possível diagnosticar, dentro de um espaço geográfico específico – zona urbana de uma cidade – as *matrizes mercadológicas em uso*, relativas a uma tipologia de serviços:

- serviço de *Conciergerie*;
- serviço de Café Colonial.

Atenção! Mudando de ferramenta. Agora, focando o *prognóstico*!

Uma *estratégia* secundária decorrente consiste no *Prognóstico de uma Matriz Mercadológica Desejada*, relativa à:

- matriz mercadológica desejada e inovada do próprio Negócio;
- matriz mercadológica desejada diferencial dos concorrentes;
- matriz mercadológica desejada expansionista em determinado espaço geográfico (bairro, município, região, país, continente, intercontinental, global).

Hipótese de tipologia de prognóstico (1): No caso de Gestão Hoteleira, é possível prognosticar, dentro do negócio do hotel, uma *matriz mercadológica desejada*, caracterizada como uma inovação na matriz de oferta de serviços:

- *fitness* no hotel;
- loja interna de Conveniência (farmácia, artesanato, produtos do próprio hotel).

Hipótese de tipologia de prognóstico (2): No caso de Gestão Hoteleira, é possível prognosticar um diferencial de serviços ou produtos desejados, tomando como parâmetro os serviços dos concorrentes do entorno:

- *Feedback* dos clientes mediante um Programa de Sorteio de Cortesia com os clientes que avaliaram e ofereceram *feedback online* a respeito dos serviços do hotel.

Hipótese de tipologia de prognóstico (3): No caso de Gestão Hoteleira, é possível prognosticar, dentro de um espaço geográfico específico – por exemplo, um país latino-americano – uma *matriz mercadológica desejada*, relativa a uma tipologia de serviço ou de abordagem mercadológica:

- captar clientes internacionais aposentados em baixa temporada;
- prospectar clientes internacionais para um evento sazonal;
- firmar parcerias com escolas de hotelaria para programas de *trainee*.

Acima, destacou-se, portanto, duas tipologias de matrizes mercadológicas:

- matriz mercadológica em uso – retrata, no caso do hotel, como o processo de Gestão Hoteleira tangencia o mercado e os clientes;
- matriz mercadológica desejada – traduz, no caso do hotel, como o processo de Gestão Hoteleira gostaria de tangenciar o mercado e os clientes.

Práticas empresariais de prospecção de mercados

A *segmentação do mercado* pode funcionar como uma prática de *prospecção* e de *diversificação de mercado*. Na segmentação de mercado entram em jogo duas variáveis relevantes:

- a tipologia do negócio;
- o clientela-alvo;
- espaço geográfico.

Hipóteses de prospecção do mercado hoteleiro:

H1 – hipótese 1 – tipologia do negócio hoteleiro – exemplificando:

- pousada:
 - a) rural; b) de periferia; c) urbana; d) boutique; e) de luxo;

- hotel: a) categoria 3 estrelas; b) categoria 4 estrelas; c) categoria 5 estrelas; d) econômico; e) *business*.

H2 – hipótese 2 – Clientela-alvo – exemplificando:

- classe social: a) A; b) B; c) C; d) D.
- classe social: a) turistas; b) viajantes; c) familiares; d) corporativa.

H3 – hipótese 3 – Espaço geográfico – exemplificando:

- acessibilidade: a) acessibilidade a aeroportos; b) acessibilidade a portos; c) acessibilidade a rodoviárias; e) acessibilidade a ferrovias ou metrô; f) acessibilidade a grandes rodovias;
- zona: a) industrial; b) comercial; c) turística; d) litorânea; e) fronteira; f) de veraneio; g) terapêutica e para relax.

H4 – hipótese 4 – Espaço social – exemplificando:

- hospitalidade: a) povo hospitaleiro; b) índice de desenvolvimento humano;
- c) civilidade; d) urbanidade; e) inclusão social;
- cultura: a) pluriculturalismo; b) diversidade cultural; c) estilo de vida.

H5 – hipótese 5 – Espaço político – exemplificando:

- governo: a) políticas públicas; b) incentivos fiscais; c) democracia.

H6 – hipótese 6 – Espaço econômico – exemplificando:

- Desenvolvimento: a) valor da moeda no mercado; b) expansão econômica; c) estagnação econômica; d) retração econômica.

Quando na *prospecção do mercado hoteleiro*, é necessário um estudo e análise, a partir do cruzamento das hipóteses acima, exemplificativamente, aventadas.

Outro fator de prospecção é o denominado *nicho de mercado*. Nicho é a especificação de um mercado em sua porção e proporcionalidade. São segmentos: o nicho de mercado como um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente

satisfeitas. Nesse caso, exemplificando, cabe a prospecção: a) Qual a natureza da necessidade ou da demanda que se encontra insatisfeita?; b) Qual a nossa capacidade para suprir ou atender à insatisfação apurada?; c) Qual o grau de interesse do nosso negócio relativamente a este nicho de mercado?; d) O nicho tem o potencial de crescer e gerar lucros?; e) Possibilidade de assegurar alto grau de posicionamento mercadológico?; f) A hipótese vem ao encontro da missão básica e da natureza do nosso negócio?; g) A praça está relacionada às atividades da *empresa não comprometendo a qualidade do serviço ou do produto a ser ofertado*?; h) O nicho poderá ser atendido eficiente e efetivamente com alto grau de responsabilidade social?; i) Custo-benefício da opção encontra-se bem dimensionado?

Estratégias de prospecção de novos mercados

Cinco *capacidades vitais* de qualquer sistema, reconhecidas por Mountian e Hama (2002, p. 14), necessitam marcar presença quando no posicionamento de um *produto no mercado*:

- *adaptação* – capacidade que a organização tem de se fixar no ambiente através da versatilidade de seu produto;
- *manutenção* – capacidade da organização de se manter a partir da existência de um patrimônio que lhe dê sustentabilidade;
- *produção* – elaboração do produto pela organização dentro da sua capacidade patrimonial e de manutenção;
- *comunicação* – capacidade de uma organização de se tornar parte integrante dos meios de convivência social ou de um mercado;
- *autorregulação* – capacidade da organização de processar o retorno de sua atuação no mercado.

Os mercados de nichos ficam cada vez mais raros nas observações de Kim e Mauborgne (2005, p. 8). Denominam de *movimentos estratégicos* o conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços, capazes de criar novos mercados. Consideram a *inovação de valor* como a *pedra angular* da estratégia de gestão, pois coloca no *valor* e na *inovação* sua ênfase, oferecendo *saltos no valor* para os compradores e para a própria empresa e, por meio desse foco, tornando a concorrência irrelevante. Valor para os compradores decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços. Valor para a empresa resulta de preço em comparação com os custos. Se ficar somente na inovação, sem haver saltos no valor, estará apenas

adotando melhorias incrementais e, admitem, colocando “ovos”, que acabam sendo “chocados” por outras empresas.

Nesses *movimentos estratégicos* é necessário criar novos atributos ao serviço/produto, mediante um *espectro de atributos* capaz de romper os *trade-offs*, ou seja, abrir mão de um jeito de tangenciar o mercado e optando por nova estratégia mercadológica – valor-custo –, que poderá assegurar a prospecção de um novo mercado; com isso, sair de competir em mercado existente (*oceano vermelho*) e criar espaços de mercado inexplorados (*oceano azul* – novas oportunidades de *crescimento* e de *lucro*).

O *modelo das quatro ações* (eliminar, reduzir, elevar e criar) podem contribuir como instrumento qualitativo básico, na prospecção de novos mercados. Porém, complementadas por três *características básicas da boa estratégia* (p. 37): foco, singularidade e mensagem consistente. Sem essas qualidades, a estratégia da empresa provavelmente será confusa, indistinta e difícil de comunicar, com uma estrutura alta de custos.

Recomendam (p. 21) *seis princípios da estratégia*:

- *Princípios de formulação*

1. Concentre-se no panorama geral, não nos números (atenua o risco do planejamento);
2. Vá além da demanda existente (atenua o risco da escala);
3. Acerte a sequência estratégica (atenua o risco do modelo de negócios);

- *Princípios de execução*

4. Supere as principais barreiras organizacionais (atenua o risco organizacional)
5. Introduza a execução na estratégia (atenua o risco da gestão).

Algumas abordagens estratégicas que implicam uma *reorientação* de seu foco estratégico (p. 27):

- de *concorrentes* para setores *alternativos*;
- de *clientes* para *não clientes* do setor;
- privilegiar a *diferenciação*;
- liderança de *custos*.

Acertar na *sequência estratégica* (p. 116), quando no tangenciamento do mercado, é um imperativo processual de viabilidade:

- na dimensão *Utilidade para o Comprador*: Sua ideia de negócios gera utilidade excepcional para o comprador?
- na dimensão *Preço*: O seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?
- na dimensão *Custo*: Você é capaz de cumprir sua meta de custo para lucrar ao preço estratégico?
- na dimensão *Adoção*: Quais são as barreiras na adoção para que você realize sua ideia de negócios? Você as está encarando?

Desafiar e sair da *sabedoria convencional*, nos processos de gestão, reforçam Kim e Mauborgne (2007, p. 47); por vezes, implica *reconstruir as fronteiras do mercado*. Para tanto, didaticamente, sugerem o *Modelo de Seis Fronteiras*:

- primeira fronteira: examine os setores alternativos;
- segunda fronteira: examine os grupos estratégicos dentro dos setores;
- terceira fronteira: examine a cadeia de compradores;
- quarta fronteira: examine as ofertas de produtos e serviços complementares;
- quinta fronteira: examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores;
- sexta fronteira: examine o transcurso do tempo.

O *mercado*, em rigor, não utiliza panfletos, anúncios e/ou *outdoors*, para informar a existência de vagas ou do melhor lugar na janela a ser ocupado. É necessária a *prospecção* com *inspiração*, tecnologia, metodologia e *transpiração*.

Anteriormente, neste mesmo texto, já se reportou à trilogia *I&P&D – Investimento, Pesquisa e Desenvolvimento*, como fator preponderante na capacidade de gestão de um empreendimento. Na prospecção de mercados, entra o papel da *pesquisa* – aprender o que é relevante no mercado e o indicativo de pioneirismo no mercado; o papel do *desenvolvimento* – dimensionar a capacidade de crescer e expandir com alto grau de expertise; o papel do *investimento* – dimensionar a capacidade de aporte e de suporte para tangenciar o novo mercado e de correr riscos calculados.

A técnica da *simulação* pode ser utilizada como uma estratégia de *prospecção de novos mercados*. Mediante simulação, é possível prospectar:

- a natureza e tipologia de negócio;
- a capacidade instalada do novo negócio;
- a tipologia do novo mercado;
- o impacto econômico, social e geopolítico na especulação de um produto ou *serviço em um novo mercado*;
- as restrições, relativas ao negócio, presentes no novo mercado.

As *ferramentas mercadológicas* de gestão:

a) gestão das estratégias mercadológicas:

- segmentação de mercado;
- seleção de mercados-alvo e clientela-alvo;
- posicionamento desejado no mercado – proposição do valor da empresa e seu composto mercadológico;

b) gestão de relacionamentos com os futuros *stakeholders*;

c) competitividade comparada com os concorrentes;

d) canais de comercialização;

e) canais de *marketing*;

f) conjugação dos compostos mercadológicos: 4Ps – produto; preço; ponto; promoção;

g) inteligência de mercado.

Dentro da dinâmica de mercado, Kim e Mauborgne (2007, p. 211) admitem a presença de outras estratégias e ferramentas mercadológicas:

- estratégia de precificação – *price skimming* – pela qual, a empresa cobra de início o preço mais alto possível, aceito pelos clientes, maximizando os lucros, para, depois, satisfeita a demanda dos primeiros clientes, reduzir gradualmente os preços e, com isso, atrair outros segmentos de mercado mais sensíveis ao preço;
- estratégia da demanda agregada – defendida com simpatia por Kim e Mauborgne (2007) – por meio de um salto no valor para os compradores a preço acessível, em que o cenário daí resultante proporciona ganhos para todas as partes;

- estratégia dos atributos agregadores de valor – também sustentada na obra de Kim e Mauborgne (2007) –, que implica embutir *atributos de valor* nos serviços e/ou produtos a serem ofertados ao mercado-alvo, e capazes de impactar a sensibilidade e a percepção da clientela-alvo;
- estratégia do mapa PMC – Pioneiro, Migrante, Conformado – possibilita prever e planejar o crescimento e o lucro do negócio do futuro – conforme Kim e Mauborgne (2007, p. 96) – que permite plotar os porta-fólios da empresa, mediante os referidos parâmetros: a) pioneiros: são os únicos no mercado com um séquito maciço de clientes; b) migrantes: são os negócios melhores do que a maioria existente no mercado; c) conformados: são os negócios imitativos.

Goldstein (20115, p. 204), mediante um *questionário de pesquisa*, também levanta questionamentos a respeito das *escolhas de criação-destruição*, que permeiam na cultura das organizações:

- Como as ideias são geradas e sugeridas? Como essas ideias avançam internamente?
- Como as decisões são tomadas na companhia (investimentos, criação de iniciativas, novos produtos)? Quem toma decisões que dão certo e que não dão certo nesse quesito?
- Como vocês decidem o que deve ser destruído?

Enfim, entra em cena, com a necessária presença, a qualidade, a eficiência, a eficácia e a efetividade do *processo decisório*. O processo decisório possibilita uma tomada de decisão credenciada, e referendada, a partir de uma análise circunstanciada que exige deliberação e posicionamento face a uma oportunidade de mercado, que se apresenta para uma empresa em termos de gestão.

O *processo decisório*, quando balizado, decorrente de uma profícua prospecção, contribui para a construção e formatação de uma *matriz mercadológica* recorrente a ser desenvolvida, a partir de uma *estratégia* fundamentada num *planejamento estratégico*.

Estratégia, no dizer de Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

As novas gerações, alerta Moura (1994, p. 217), herdarão o espaço físico e as condições de vida ambiental que estamos configurando, através de nossas

ações presentes, mas herdarão também as nossas instituições e o que podemos chamar de *civilização*. Nenhum de nós pode se omitir, nem mesmo ser indiferente diante dessas responsabilidades. Construir o futuro, admite-se inferir, poderá se caracterizar como um avanço florescente e posterior à prospectiva.

Inferências residuais e necessárias

Sem dúvida, no processo de gestão organizacional e empresarial, tornam-se cruciais e imprescindíveis os dois movimentos de perspectivas e de abordagens:

- leitura de cenários;
- prospecção de mercados.

Movimentos e abordagens que requerem, cada vez mais, expertise e competências específicas.

Construir e definir uma *matriz mercadológica* é um trabalho conjunto de transpiração e de inspiração, pois coloca em jogo a *construção social da realidade* da organização. O que efetivamente coloca em jogo? Tudo!

Trata-se de colocar em uso o processo decisório e o posicionamento organizacional face a um pulsante mercado, que visa a tangenciar, mediante a oferta de um porta-fólio de produtos e serviços.

Nesses dois quesitos, não cabe descuidar nem cochilar nem pestanejar. Um trabalho constante de estudo, de análise, de prospecção, de antevisão, de simulação, de maturação, de cogitação, de decisão, de posicionamento. Um *start up* permanente.

Sugere-se *cogitar possibilidades* na leitura de cenários e na prospecção de mercados, pois o *cogito de possibilidades* permite um eterno devir, um eterno vir-a-ser. Um olhar virtuoso. O cogitar infinitas possibilidades reveste-se de uma riqueza de perspectiva, referendada na alquimia da sensibilidade, na alquimia da descoberta, na alquimia do encantamento, na alquimia das hipóteses, na alquimia da criatividade, na alquimia da inovação, na alquimia da viabilidade, na alquimia da construção. O importante, como diz Stephen Covey (2005), é afinar os instrumentos.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. A construção social da realidade de uma organização: em que consiste e como normalmente ocorre a referida construção?
2. Para efeitos de gestão organizacional e empresarial, pergunta-se: Faz sentido distinguir a leitura de contexto organizacional e a leitura de cenários emergentes?
3. Para efeitos de gestão organizacional e empresarial, pergunta-se: Como e por que as diversas versões da realidade podem afetar os processos de gestão?
4. De que modo as ferramentas – diagnóstico organizacional e prognóstico organizacional – podem auxiliar na leitura de cenários?
5. Qual o papel da sensibilidade social e do tino comercial, na percepção das denominadas tendências e megatendências de conversão e tramitação da realidade nos processos de gestão organizacional e empresarial?
6. Qual o necessário rito de passagem de cenários prospectados para cenários planejados, tendo como desenho a apropriada construção social da realidade organizacional?
7. Quais as possíveis práticas e estratégias empresariais de prospecção de mercados?
8. Para efeitos de aprofundamento da aprendizagem em gestão organizacional e empresarial: a partir do texto em estudo, eleja dez termos técnicos, presentes neste capítulo, e busque aprofundar a compreensão dos referidos termos, bem como o impacto dos mesmos nos processos de gestão organizacional e empresarial, mediante uma pesquisa em outras fontes de consulta.
9. Sugestões de leituras complementares:
 - 9.1 O livro de NAISBITT, John. *O líder do futuro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. Título original: *Mint Set!*;
 - 9.2 O capítulo “Gestão por referenciais nos processos de gestão e de cognição nas organizações”, constante no presente livro;
 - 9.3 O capítulo “Gestão da multirreferencialidade nas organizações”, constante no presente livro.
 - 9.4 O livro de KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 15 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título original: *Blue ocean strategy*.

10. Sugestão de filme: O filme brasileiro – “Barão de Mauá o Imperador” – filme (1999), que conta a história de Irineu Evangelista de Souza considerado, historicamente, o grande empreendedor, responsável por uma série de iniciativas modernizadoras para a economia nacional, ao longo do século XIX – como um estudo de caso.

11. Sugestão de estudo de caso: MODELO DE GERAÇÃO DE CENÁRIOS – O CASO BNDES. Vide a fonte de consulta e o acesso nas referências. Autor: Eduardo Marques.

12. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Leitura de cenários e prospecção de mercados”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de leitura de cenários e prospecção de mercados?

Referências

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality*. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 26. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

BJUR, Wesley. A leitura do contexto. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 101-112, abr./jun. 1979.

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. *Investigação apreciativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

GOLDSTEIN, Mauricio. *Novas organizações para uma nova economia: um mundo onde as empresas, as pessoas e o planeta prosperam juntos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GRUPO DE DESAROLLO REGIONAL DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY. *Las megatendências sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Monterrey, N. L.: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. ISBN 978-607-7517-25-2, 2009. Acesso online em: 26 set. 2015.

- HEIJDEN, Kees van der. *Cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre/RS/BR: Bookman, 2004.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOFMAN, Fredy. *Metamanagement: o sucesso além do sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOPS, Darci. *Gestão por referenciais nos processos de gestão e de cognição nas organizações*. Artigo disponível online na internet e publicado, em 4 set. 2011.
- KOPS, Darci. *Gestão da multirreferencialidade nas organizações*. Artigo disponível online na internet e publicado, em 20 maio 2013.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Brasília: LTC, 1997.
- LOBATO, David Menezes. *Gestão resiliente: um modelo eficaz para a cultura empresarial brasileira*. São Paulo: Atlas, 2013.
- MARQUES, Eduardo. *Prospec: modelo de geração de cenários em planejamento estratégico*. Brasil: bndespar.com.br, 1988. Acesso online na internet, em 26 set. 2015.
- MASCARENHAS RIBEIRO, Marcelo de Paula. *Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento*. *Revista Intersaberes*, v. 1, n. 1, p. 186-202, jan./jun. 2006. ISSN 1809-7286. Acesso online, em: 1º. out. 2015.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre/RS/BR: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORITZ, Gilberto de Oliveira et al. *Aplicabilidade da prospecção de cenários como ferramenta de auxílio na tomada de decisão em gerenciamento de eventos*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE, 5., 2009, Niterói/RJ/BR. *Anais [...]*, Niterói: 2, 3 e 4 de julho de 2009. Acesso online em 29 set, 2015.
- MOUNTIAN, Sofia; HAMA, Toshiko. *Teoria da abrangência: um conhecimento inédito de transformação e mudança nas organizações*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- MOURA, Paulo C. *Construindo o futuro: o impacto global do novo paradigma*. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria, 1994.
- NAISBITT, John. *O líder do futuro*. Tradução de Mind Set! Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- OLIVEIRA, Mauro Márcio. *Megatendências, megacontratendências e gigapadrões*. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 13, n. 2, p. 117-134, 1996.

- POPPER, Karl R. *Em busca de um mundo melhor*. 2. ed. Lisboa/Portugal: Fragmentos, 1989.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRAHALAD, C. K. Reexame das competências. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO José (org.). *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001. (Coletânea HSM management).
- REIS, Nélío Fernando; ABE, Jair Minoro. *Cenários empresariais: a construção lógica de futuros possíveis nas empresas*. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2013.
- RHINESMITH, Stephen H. *Guia gerencial para a globalização: seis chaves para o sucesso num mundo em transformação*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- SENGE, Peter *et al.* *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2008.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgar Blücher, 1975.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1997.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. 7. ed. Campinas/SP: Papirus Editora, 2003.
- VASCONCELOS, Flávio; VASCONCELOS, Isabella (org.). Identidade e Mudança: o passado como ativo estratégico. In: VASCONCELOS, Flávio; VASCONCELOS, Isabella. *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- VELOSO, Elaine. Genoma empresarial: o mapa da empresa. *T&D*, São Paulo: T&D Editora, p. 24-25, ago. 2000.
- WEISBORD, Marvin. *Organizational Diagnostic Model*. Mimeografado. Bethel: Program for Specialists in Organizational Development, 1973. In: SOUZA, Edela Lanzer Pereira. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgar Blücher, 1975.
- WOOD JUNIOR, Thomaz. Diagnóstico da Empresa. In: WOOD JÚNIOR, Thomaz. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WRIGHT, James Terence; SPERS, Renata Giovinnazzo. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 20, n. 56, jan./abr. 2006. Acesso online versão ISSN 1806-9592, em 25 set. 2015.

Gestão do plano de negócios

Introdução

Todo empreendimento, seja no formato de organização institucional ou empresa, mediante seus gestores, define a natureza da sua razão de ser; vai em busca de sua legitimidade e sustentabilidade; joga com alternativas, possibilidades e oportunidades, conjuga sentidos e significados; rasura os caminhos das hipóteses, e aprende e depreende referenciais decorrentes da leitura da força do querer das comunidades e/ou do mercado e, finalmente, posiciona-se por um patamar de viabilidade econômico-financeira, administrativa e social. Para tanto, vale-se de algumas ferramentas de gestão, dentre as quais destaca-se o plano de negócio com seus parâmetros e métricas de gestão. O presente capítulo privilegia o plano de negócio.

A questão do planejamento nos processos de gestão

Planejamento é processo a ser cadenciado permanentemente nos processos de gestão. É o contraponto da improvisação. O planejamento tem uma dimensão racional a ser posicionada e postada, numa linha de tempo, em função de um sonho, de uma utopia, de um propósito, de uma intenção, de uma meta, de um resultado. Reconhece-se que há outras dimensões como, por exemplo, a emocional, a social, a espacial. Alguns fatores detêm pesos específicos nos processos de planejamento, tais como: a abundância, a escassez, o excesso, a raridade, a disponibilidade, a acessibilidade, a procura, a demanda, o custo, o benefício, o processamento, o resultado. A racionalidade presente no planejamento pondera os impactos.

O planejamento nos processos de gestão contempla cenários futuros capazes de viabilidade de plantão, a se concretizarem em contextos robustos numa linha de tempo, mediante uma efetiva linha metodológica.

A dimensão emocional, no processo de planejamento, entra com os aspectos de encantamento, de entusiasmo, de vibração; contudo, sem empanar

o senso de realidade que a racionalidade alcança com mérito. Ou seja, há que ter ternura, porém, sem jamais perder a racionalidade do processo.

O delineamento de um cenário futuro, carregado, ou não, de doses proporcionais de utopia, demanda a especificidade de:

- um alinhamento conteudista;
- uma linha de tempo;
- uma linha metodológica.

Um *planejamento paradigmado* traz no seu bojo referenciais paradigmáticos que irão, já no seu nascedouro, “engravidar” o processo, tais como: os paradigmas de legitimidade, de sustentabilidade, de responsabilidade social, de hospitalidade, de ética, de viabilidade, de efetividade social, de relevância social.

Paixão essencial na natureza do negócio

Preliminarmente, a natureza do negócio, a tipologia de negócio, por si só, necessita desencadear no gestor uma *paixão essencial*, a partir da *definição do negócio*. Waitley (1996, p. 148) caracterizou a paixão como capaz de traduzir o império da mente: *A paixão de saber o que você quer e aonde quer ir*.

Waitley (1996, p. 152), visando ao potencial de estimular *ideias* na procura da sua *paixão essencial*, lança algumas perguntas, tais como:

- Que produto ou serviço poderão oferecer que não está sendo oferecido agora?
- Como poderão se posicionar de maneira diferente do que está fazendo agora?
- Onde está o nicho que ainda não foi desenvolvido?
- Onde está a ineficácia do mercado?

Lembrando, portanto, que não se trata de um negócio qualquer, mas, sim, um negócio capaz de fazer imperar a paixão na mente dos mentores, logicamente, não descuidando da dimensão planejamento e racionalização, quando no estudo de viabilidade do negócio a ser projetado.

A questão do plano de negócio

Todo negócio demanda um estudo de viabilidade nas suas dimensões plurais. Plurais porque está em jogo, entre outras, a viabilidade econômico-financeira, a viabilidade administrativa, a viabilidade técnica, a viabilidade patrimonial, a viabilidade social, a viabilidade política, a viabilidade ética, a viabilidade jurídica. A pluralidade de viabilidades dá legitimidade à existência de um negócio. Todo negócio necessita encontrar sentido e significado social. Todo negócio é uma *concessão social*. A concessão social decorre de políticas públicas, de plano diretor municipal, de alvará municipal para funcionamento.

O *plano de negócio* é uma ferramenta que permite ao gestor dimensionar o grau de viabilidade de um negócio e, em decorrência, organizar e estruturar uma empresa. Castelli (2006, p. 45), na especificação sobre o plano de negócio, tece sua caracterização:

Um negócio, geralmente, começa com um sonho. Como transformar esse sonho em um bom negócio? O plano de negócio é um dos caminhos. Por meio dele é possível analisar as possibilidades de sucesso, seja de um novo negócio, seja da ampliação daquele já existente. É o exame minucioso da sua importância, das possíveis causas de um eventual fracasso, dos benefícios, das ferramentas de gestão, das funções e dos fundamentos que estruturam o negócio.

Nessa caracterização do *plano de negócio*, destaca as razões e necessidades do plano:

- ser impecável, bem-elaborado e apresentável;
- transmitir segurança e confiabilidade;
- contemplar todas as áreas da empresa e proporcionar visibilidade.

Formatação do plano de negócio

A previsibilidade, embora relativa, marca presença por ocasião da *formatação* de um plano de negócio. A previsibilidade nunca será absoluta, razão pela qual é necessário cercar-se de indicadores, de índices, de fatos, de evidências, de tendências, de megatendências, de indicativos, de históricos, a respeito da natureza de negócio a ser planejado e a ser traduzido em *plano de negócio* que, dito de outra forma, configura uma *matriz gerencial de um negócio* em maturação.

A previsão se contrapõe a um trabalho improvisado, atabalhado. A previsão, enquanto competência gerencial, cerca-se de significados, tais como:

- antecipar-se aos fatos, ou seja, “correr” na frente na linha de tempo;
- fazer projeção da ação futura;
- ver com antecedência e antevisão os possíveis cursos da ação futura;
- ter pré-cognição, premonição e prenunciação.

O governo de Portugal (s/d), atento para a questão de cidadania e igualdade de gênero, e o *empowerment* do empreendedorismo, criou uma Comissão denominada de CIG, visando fortalecimento desses valores sociais. Para tanto, disponibilizou uma ferramenta ao referencial de gestão, que contém os *elementos do plano de negócio*. Uma espécie de guia, no qual destaca aspectos a considerar na criação de uma empresa: (1) introdução ou sumário executivo; (2) apresentação da ideia do negócio; (3) identificação da(o) empreendedora(o); (4) apresentação da empresa; (5) análise do meio envolvente e da atividade; (6) O plano de *marketing* e a análise de mercado; (7) a estratégia da empresa; (8) o plano de organização e de recursos humanos; (9) o plano de produção ou de operações; (10) o plano econômico-financeiro; (11) o plano calendário de implementação; (12) anexos (entre outros, currículo da(o) empreendedora(o), estudos de mercado, imagem da empresa, protótipos de produtos e serviços, *layout* de espaço comercial, estudo de localização).

Por sua vez, sinalizando elementos constitutivos para a formatação do Plano de Negócios, o Sebrae (2013) sugere duas etapas:

- (Parte 1): a elaboração do plano de negócio;
- (Parte 2): a construção do seu plano de negócio.

A elaboração do plano de negócio – parte 1 – compreende:

- sumário executivo;
- análise de mercado;
- plano de *marketing*;
- plano operacional;
- plano financeiro;
- construção de cenários;
- avaliação estratégica;
- avaliação do plano de negócio;
- roteiro consolidado para coleta de informações.

A construção do seu plano de negócio – parte 2 – contempla:

- sumário executivo;
- análise de mercado;
- plano de *marketing*;
- plano operacional;
- plano financeiro;
- construção de cenários;
- avaliação estratégica;
- avaliação do plano de negócio.

Na visão de Wildauer (2010), apud Eckert *et al.* (s/d), o *plano de negócio* pode ser resumido como sendo um documento no qual o empreendedor demonstra, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e mostrar para seus parceiros, sócios e futuros investidores, passando a estes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, o plano operacional, o plano de *marketing*, o plano financeiro e o plano jurídico, de modo a facilitar seu entendimento e sua aceitação por parte dos interessados.

Dornelas (2005), apud Eckert *et al.* (s/d) comenta que o *plano de negócios* é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *startup*. No entanto, o plano de negócio tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros em capitalistas de risco e *angel investors*, principalmente no tocante às empresas de tecnologia e com propostas inovadoras.

O impacto social do plano de negócios

Todo negócio – instituição ou empresa – para atuar publicamente, com legitimidade jurídica, obtendo o *status* de *pessoa jurídica*, depende de uma *concessão pública*. Essa concessão pública é concedida através de *alvará de funcionamento*, a ser deliberado por órgão municipal mediante suprimento de exigências específicas, e por órgão estadual que concede a credencial denominada Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Lembrando sempre que a denominada *concessão pública* está atrelada a políticas públicas vigentes no país. Dessa forma, toda instituição e toda empresa traz, inerente ao seu funcionamento, a condição de concessionária.

O próprio *alvará de funcionamento*, a ser concedido, poderá estar na dependência de um estudo e de uma análise de *impacto social*. O referido estudo e análise poderão exigir como requisitos de concessão, exemplificando, tais como:

- matriz de saneamento básico do empreendimento;
- matriz de impacto de acessibilidade;
- matriz de impacto comercial referente ao bairro ou à região do futuro estabelecimento;
- matriz de social de empregabilidade do futuro estabelecimento.

Já houve casos em que o órgão público condicionou a concessão de *alvará de funcionamento* ao atendimento de especificidades de uma *matriz de vagas de empregabilidade*, mediante *termo de responsabilidade social*. Especificidades contemplando perfis e quantidades, tais como: vagas para jovens da faixa etária de x a y; vagas para adultos da faixa etária de x a y; vagas para pessoas da meia-idade de x a y; vagas para idosos de x a y; vagas para portadores de necessidades especiais de x a y.

Essa compreensão a respeito de *impacto social* é interessante que marque presença, por parte dos empreendedores, quando no estudo de viabilidade do próprio negócio. O impacto social é uma variável inerente à visão de *legado social*.

Inferências possíveis

Incubar um negócio demanda um *estudo de viabilidade robusto*, caracterizado como *plano de negócio*. O plano de negócio embora caracterizado como uma *ferramenta de gestão* é, acima de tudo, um estudo preliminar de viabilidade de um futuro negócio. O plano, no seu penso, no seu *cogito*, necessita eminentemente ser e estar bem balizado por: referenciais e multirreferenciais, indicativos, indicadores, índices, fatos, evidências. Bem sinalizado por tendências e megatendências. Bem descortinado por novos cenários.

Por vezes, os mentores e gestores valem-se de Polos de Incubadoras como laboratórios necessários para o estudo de viabilidade de um negócio, valendo-se do denominado PD&E:

- P = Pesquisa (período necessário para simular possibilidades mediante diferentes metodologias processuais);
- D = Desenvolvimento (período necessário para testar protótipos mediante diferentes metodologias processuais);
- E = Educação (período necessário para a educação do saber e do fazer, com ênfase na expertise, no domínio, na capacitação do efetivo humano mediante diferentes metodologias processuais).

Os *elementos constitutivos do plano de negócio* encontram-se salientados por diferentes *matrizes de construção de um plano de negócio*. Cada um dos elementos constitutivos do plano de negócio necessita ser estudado e analisado ponderadamente, não esquecendo de fatores preponderantes para o *start-up*:

- a viabilidade;
- a legitimidade;
- a nobreza da missão do negócio no seu sentido e significado social;
- o poder de encantamento e a perspectiva de legado social.

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, um espectro amplo de conjecturas, hipóteses, alternativas, quando na construção, no estudo, na definição e na consolidação de uma *matriz do plano de negócio*. De preferência uma matriz robusta capaz de traduzir, com graus de dignidade, de respeito e de admiração, a vontade política que sustenta o encaminhamento de um *plano de negócio*.

QUESTÕES DE ESTUDO E REFLEXÕES

1. Qual efetivamente é a função do Plano de Negócio, nas práticas de gestão: a) uma mera formalidade de empreendedorismo?; b) uma ferramenta de encantamento de investidores?; c) uma ferramenta imprescindível de estudo de viabilidade?; d) uma ferramenta que possibilita a *startup* de uma ideia de negócio?; e) uma espécie de projeto com o potencial de incubar e simular hipóteses de diferentes variáveis inerentes à natureza do negócio?; f) uma ferramenta capaz de minimizar os riscos da improvisação de um negócio?
2. A viabilidade de um plano de negócio está na razão direta da confiabilidade dos cenários projetados. Concorda ou discorda?
3. Quais as ferramentas gerenciais imprescindíveis, quando no estudo de viabilidade proposto por um plano de negócio?

4. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão do plano de negócio”. Destaque: (a) aspectos que o sensibilizaram, ou o impactaram, decorrentes de leitura e estudo do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis, que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões, a respeito de gestão de um plano de negócio?

Referências

ARANTES, Nélío. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na Administração de Empresas Válidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLI, Geraldo. *Gestão hoteleira*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ECKERT, Alex *et al.* *Plano de negócios: viabilidade econômico-financeira para um empreendimento de decoração de festas infantis*. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: adm.convibra.com.br. Acesso online, em: 12 set. 2017.

GOVERNO de Portugal. Presidência do Conselho de Ministros. Comissão de Cidadania e Igualdade de Gênero (CIG). Referencial – Elementos do Plano de Negócios. Acessado online, em 26 out. 2017.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília/DF, 2013.

WAITLEY, Denis. *Impérios da mente: lições para liderar e ter sucesso em um mundo baseado no conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Parte II

**COGITANDO
POSSIBILIDADES
CRÍTICAS DA
ORGANIZAÇÃO**

Gestão da vida cotidiana nas organizações

Introdução

O presente capítulo emerge com o propósito de reconhecer e compreender, na melhor das suas versões, a dinâmica e a sociodinâmica das organizações, em especial, na sua vida cotidiana. Na medida em que se faz gestão organizacional, admite-se a possibilidade de validar e materializar uma cultura organizacional, na qual a vida cotidiana toma nuanças de grandeza e nobreza. Isto acontece quando, na sua vivência e convivência, conjuga-se a hipótese de um bem-estar social coletivo. Na sua leitura, a vida cotidiana das organizações exige acuidade de percepção e de observação, bem como vale-se de ferramentas de diagnóstico, sem menosprezar a importância dos depoimentos, relatos e *feedbacks* dos diferentes protagonistas sociais que vivenciam a estrutura e o funcionamento das organizações, no seu dia a dia. Por sua vez, alguns teóricos sociais são referenciais importantes nesta proposta de leitura e compreensão e, sem dúvida, nos ajudam nessa tentativa de entender e decodificar a vida cotidiana das organizações, bem como aprimorar a cultura organizacional e os respectivos processos de gestão. É na vida cotidiana que as altas soluções e as altas resoluções tomam acento. A vida cotidiana configura-se como uma questão que emerge e demanda na direção do descortino, de alinhamento, de dignidade, de convivência e da necessidade de gestão consistente.

A questão da vida cotidiana nas organizações

Pergunta-se: A *vida cotidiana nas organizações* é uma questão secundária ou uma questão fundamental, a ser observada e estudada, para os propósitos da gestão organizacional?

A ideia de *vida cotidiana*, literal e analogamente, remete à ideia do que se passa corriqueira e rotineiramente, no dia a dia das organizações, bem

como as implicações que afetam a dinâmica e a sociodinâmica das pessoas, no jogo de interesses que movem os indivíduos, quando sujeitos a uma estrutura e ao funcionamento de uma organização societária.

A questão é fundamental, pois, na sua complexidade, alcança a vida interna de uma organização, e, ao mesmo tempo, ultrapassa as fronteiras das suas delimitações, impactando a compreensão externa da sua existência e da sua atuação na sociedade.

É na *vida cotidiana das organizações* que emergem e transparecem, entre outros, a legitimidade ou ilegitimidade da existência da organização, a consistência ou inconsistência da sua missão, os serviços ou desserviços societários de sua atuação, as altas ou baixas resoluções das decisões, as altas ou baixas soluções dos seus saberes e fazeres, a harmonização ou os conflitos de convivência, a integração ou desintegração das articulações e posicionamentos, as contradições e os paradoxos dos discursos e das linguagens, o alinhamento ou desalinhamento estrutural e funcional.

O foco da *vida cotidiana das organizações*, portanto, é, preferencialmente, um olhar para tudo aquilo que acontece no dia a dia da organização. O foco preferencial não é o dia de festa da organização, ou seja, quando a organização está engalanada para uma comemoração especial, ou mesmo, embelezada para receber visitantes especiais. Mas, sim, a organização estruturada e funcionando nos seus momentos de normalidade de demandas, nos momentos de sazonalidade de demandas, nos momentos de crise de demandas. Portanto, o foco principal é o cotidiano organizacional. Em outras palavras, a vida cotidiana da organização.

Numa definição preliminar de organização, Schein conceitua:

Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. (1982, p. 12).

Dentro dessa compreensão, Schein salienta algumas ideias subjacentes ao conceito:

- coordenação: a ideia da coordenação do esforço a serviço da ajuda mútua;
- objetivos comuns: a ideia de se atingir alguma finalidade através da coordenação de atividades;

- **divisão de trabalho:** a ideia de melhor alcançar os objetivos, se diferentes pessoas fazem diferentes coisas de forma coordenada;
- **integração:** a ideia de assegurar que haja coordenação entre as partes, através da orientação, dos limites, do controle, das informações e de outras formas de gerência das atividades, conjugando pessoas e esforços canalizados aos objetivos comuns.

Mais adiante, decorrente da pesquisa e teoria referente às organizações, Shein (1982, p. 176) admite uma redefinição progressiva de organização:

[...] um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e em variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas.

Shein coloca em discussão as várias funções que constituem uma organização:

[...] as várias funções que constituem uma organização são sempre permeadas pela interação de pessoas, de forma que a organização nunca pode escapar dos procedimentos humanos nela existentes (Schein, 1965). Enquanto as organizações forem como redes, formadas por pessoas, haverá procedimentos humanos entre elas. Por isso é óbvio que, quanto melhor esses procedimentos são diagnosticados e compreendidos, maiores são as oportunidades de se encontrar soluções para os problemas técnicos, que serão aplicadas pelos membros da organização. (1972, p. 9).

Taveira (s/d), na sua análise, reconhece diferentes visões do mundo e, em decorrência, admite a presença de *paradigmas teóricos diferenciados* a respeito do funcionamento das organizações:

- *paradigma funcionalista:* parte do pressuposto de que a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado, valendo-se da técnica do método científico para a compreensão da organização;
- *paradigma interpretativista:* parte do pressuposto de que a realidade social não existe em sentido concreto, mas é produto da experiência

subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação;

- *paradigma humanista radical*: parte do pressuposto de que a sociedade é socialmente criada e sustentada, influenciadas por processos psíquicos e sociais, capazes de canalizar, restringir e controlar as mentes, numa espécie de aprisionamento às fronteiras da realidade criada e sustentada;
- *paradigma estruturalista radical*: considera as organizações como poderosos sistemas de dominação, cujas estruturas de poder internas se ligam às estruturas de poder da economia política mundial;
- *perspectiva pluridimensional* (SROUR, 1998): parte do pressuposto de que três dimensões – econômica, política e simbólica – definem qualquer espaço social e a organização, tornando-a única:

Um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes, em credos ou ethos dissonantes. A colaboração dos agentes com os objetivos organizacionais depende de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo que eles têm de perder vantagens ou posições. Mas também está condicionada por mecanismos de persuasão ou de mistificação. (SROUR, 1998, p. 125).

- *perspectiva construcionista*: parte do pressuposto de que o indivíduo é um agente ativo e não reage mecanicamente aos acontecimentos e eventos do seu contexto. As pessoas, por meio de suas ideias, modelos mentais ou estruturas cognitivas organizam o seu conhecimento da realidade. Ou seja, as representações internas, a interpretação que o sujeito faz da situação e as estratégias cognitivas que ele utiliza para aprender e lidar com a realidade, faz com que esta seja singular e traga a marca do sujeito que está com ela lidando. A organização como uma construção social.

Taveira (s/d), repassando por esses diferentes paradigmas teóricos, tende, conclusivamente, para o paradigma da construção social da realidade:

[...] as organizações são ferramentas humanas construídas e reconstruídas para lidar com os desafios do seu contexto. É um empreendimento coletivo imerso em complexas redes de significados e interesses que podem ser mais ou menos convergentes. Um fenômeno cuja complexidade emerge nos múltiplos níveis que as constituem. No

plano dos indivíduos, com suas expectativas, habilidades e interesses; no plano dos grupos, em suas dinâmicas que facilitam ou dificultam suas atividades; no plano organizacional propriamente dito, no conjunto de processos políticos e técnicos que as configuram. [s/d].

Para edificar a *ordem organizacional*, mediatizados pelas relações de poder, é necessário, segundo Chanlat (1993, p. 40), a interação entre dois subsistemas:

- *subsistema estrutural e material*: condições ecogeográficas, os meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços;
- *subsistema simbólico*: o universo de representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si.

O nível organizacional, segundo Chanlat, introduz as dimensões que lhe são apropriadas e que influenciam as condutas humanas observáveis internamente:

As exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais que se cruzam, as características sociodemográficas do pessoal dão a cada organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos. (1993, p. 40).

Chanlat (1993) reconhece que o nível organizacional é influenciado pelo nível da sociedade que, também, possui um subsistema estrutural e material e um subsistema simbólico, que articulam as relações sociais que são tecidas entre os diferentes indivíduos e grupos que compõem a sociedade.

Para aprender a realidade humana nas organizações, numa perspectiva antropológica em construção, conforme Chanlat (1993, p. 34), é necessário distinguir cinco níveis estreitamente correlacionados: do *indivíduo*, da *interação*, da *organização*, da *sociedade* e do *mundo*.

Vida cotidiana e cultura organizacional

Uma hipótese, cultural e conjuntural, merece marcar presença, especialmente, quando na análise da vida cotidiana da organização, bem como quando do exame da cultura vigente em uma organização, vale citar: *A hipótese*

cultural e conjuntural de que o nosso possível é o nosso melhor! Qual a mensagem contida nesta hipótese?

- a mensagem de que a dinâmica e a sociodinâmica da vida cotidiana da organização sempre contém um rol de possibilidades a ser examinado.
- a mensagem de que o nosso melhor jeito cultural de fazer as coisas, e de conviver, pode estar hibernando por falta de um questionamento e de estudo apropriado, bem como pela carência de um processo de aculturação de novos paradigmas.

Na verdade, a vida cotidiana, por vezes se confunde com a cultura organizacional. Qualquer alteração na vida cotidiana reflete-se na cultura organizacional e vice-versa.

O processo de socialização secundária, fruto de um processo de aculturação, afeta os colaboradores e protagonistas de uma organização, nessa imbricação de vida cotidiana e cultura organizacional. Ali ocorre o fenômeno da construção social da realidade organizacional, como ressaltam Viana Borges *et al.* (2012):

O processo de socialização do homem depende do ambiente em que vive e onde se relaciona, não sendo possível desvincular o homem do seu campo cotidiano, e para que seja factível o estudo sociológico da realidade do dia a dia, faz-se imprescindível considerar o homem como um ser produtor do constituir-se humano. (2012, p. 2).

Reconhecem (2012, p. 2) que a vida cotidiana se origina no pensamento e na ação dos homens comuns:

Analisar sociologicamente a realidade da vida cotidiana significa aprofundar-se no conhecimento que guia a conduta na vida diária. Para melhor compreensão dessa realidade, é necessário considerar seu caráter intrínseco, pelo qual a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles, na medida em que forma um mundo coerente. É preciso ainda entender que a vida cotidiana se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmados por eles como real, através da consciência, que é sempre intencional, o que significa que a consciência sempre tende para os objetos ou então que ela é dirigida para tais. (BERGER; LUCKMANN, 1978).

Certeau (1994, apud JOAQUIM, 2012) considera o cotidiano um “território” socialmente construído, em que indivíduo e grupo se relacionam na produção das identidades, de modo a transformar o “espaço” em “lugar simbólico”.

Joaquim (2012, p. 4) reconhece que o conhecimento e a interpretação do cotidiano desvendam diferentes significados e dimensões da realidade, de modo que esta pode ser redesenhada com base nas memórias construídas, esquecidas e socializadas.

Por sua vez, Pais (1986, p. 16) ressalta a importância da sociologia da vida cotidiana, e, referendado em Michel de Certeau, admite que o cotidiano pode manifestar-se:

- por um elevado número de regularidades – regularidades que geralmente se aceitam de uma forma passiva, como “fazendo parte da vida”, havendo, pois, uma acomodação irreflexiva na maneira mais ou menos automática e imediata, como a vida quotidiana é assumida. Também é verdade que a vida não pode ficar limitada ao que se denomina quotidianidade: exige sempre algo mais que o pequeno valor de suportar o tempo;
- por vezes, na vida quotidiana que navega por si mesma, a olho nu, sem bússola. Neste vagabundeio, a vida quotidiana é também o espaço do ingovernável – do qual pode surgir o imprevisível, o aleatório, o imprevisto. Portanto, não apenas é possível encontrar a aventura na rede de dependências, proibições e obrigações que constitui a quotidianidade, como, por outro lado, a par da rotina, existem na vida quotidiana zonas de turbilhões, de turbulências, onde também se cruzam os acontecimentos aleatórios;
- mesmo que o “quotidiano” fosse identificado como “rotina”. Teríamos de dar razão a Lalive d’Epinay quando sugere que “o quotidiano não é mais que um aspecto da vida quotidiana”, e isto porque as atividades produtivas e reprodutivas do quotidiano constituem um processo de dialéticas entre o acontecimento e a rotina. Não queremos com isto dizer que a rotina não esteja presente no quotidiano. Contudo, do quotidiano fazem também parte o excepcional, a aventura, o inesperado, o sonho.

Os atores sociais, no dizer de Pais (1983, p. 19), “estabelecem uma relação de uso com o tempo e o espaço e é nessa relação de uso que emerge a *apropriação do tempo e do espaço*”.

Segundo Balandier (1983) as características dominantes da temporalidade do cotidiano são as seguintes:

- (a) A repetição contra o acontecimento – a trivialidade de cada dia obedece a uma divisão do tempo relativamente estável. É uma propriedade do cotidiano que justifica os numerosos estudos de budgets-temps, os ensaios de contabilização da quotidianeidade que traduzem a qualidade em quantidade; o tempo repetitivo aparece ainda como fator de segurança, de proteção, contra os acasos da existência;
- (b) A ruptura contra a repetição – cujos efeitos contribuem para o reavivamento do cotidiano (as festas, as férias, as viagens, etc.);
- (c) O cotidiano contra o tempo – através da sua gestão, do domínio dos seus efeitos contra a rotina (“passar o tempo” ou “matar o tempo”, de forma que o tempo não irrompa desordenadamente no cotidiano, no repetitivo, na rotina). (1983 *apud* PAIS, 1986, p. 19).

O indivíduo passa a se interessar por aquilo que está ao seu alcance, ou seja, o que se ordena espacial e temporalmente em volta de si: “A realidade da vida quotidiana organiza-se em torno do «aqui» do meu corpo e do ‘agora’ do meu presente. Este ‘aqui e agora’ é o foco da atenção que presto à realidade da vida quotidiana”. (BERGER; LUCKMAN, 1974, p. 39).

Porém, a realidade da vida cotidiana abarca fenômenos não presentes no *aqui e agora*, ou seja, não se esgota nas presenças imediatas.

A vida cotidiana na perspectiva de Goffman e Berger

Erving Goffman (1922-1982) foi um sociólogo, antropólogo e escritor canadense, considerado o pai da microsociologia.

Peter Berger, sociólogo áustro-americano. Nasceu em Viena em 1929. Emigrou aos Estados Unidos com 17 anos. Estudou no *Wagner College* e Sociologia na *New School for Social Research* de Nova York, onde se doutorou. Sua atividade docente se desenvolveu nas Universidades da Geórgia e Carolina do Norte, para voltar à **New School for Social Research** de Nova York, como professor de sociologia.

Vida cotidiana na perspectiva de Goffman e Berger

Goffman (1975) utiliza a expressão *vida cotidiana*, inclusive, no título de uma de suas obras: *Representação do eu na vida cotidiana*.

Berger também emprega a expressão *vida cotidiana* em diversas passagens da obra *A construção social da realidade*. (BERGER; LUCKMANN, 1974, p. 35, 36, 37, 38, 40, 45, 46, ...).

Se ambos – Goffman e Berger – utilizam a expressão *vida cotidiana*, e, inclusive, se propõem a analisá-la na mesma perspectiva, pergunta-se:

- Os referidos autores terão a mesma concepção da *vida cotidiana*?
- Existe tão somente uma ótica de percepção da *vida cotidiana*?
- Como está estruturada a *vida cotidiana*?

Goffman endossa a tese de que a realidade da vida cotidiana das pessoas, das instituições e da sociedade apresenta-se de forma representada. Sustenta que as pessoas, instituições e sociedades estão sempre “representando”, ou seja, tornando pública uma imagem, uma identidade, uma personalidade e uma estrutura falsa, parcial, incongruente, conveniente, mascarada, dupla. O referido autor dá a entender que é da essência do eu, das instituições e da sociedade, a representação, e que a realidade da vida cotidiana não se limita ao visível.

Berger e Luckman (1974, p. 39) concebem a vida cotidiana como a realidade por excelência: “Entre as múltiplas realidades existe uma que se apresenta como realidade por excelência. É a realidade da vida quotidiana. A sua situação privilegiada dá direito a que se lhe chame suprema realidade”.

Berger destaca a dicotomia e a assimetria entre o parecer ser e o ser realmente da vida das pessoas, instituições e sociedades nos seus cotidianos, colocando como parte inerente da vida cotidiana a vivência de situações de disjunções, de incongruências, de assimetrias.

Também para Berger, a realidade da vida cotidiana não se limita ao facilmente visível.

Veja-se que ambos (Berger e Goffman) endossam uma maneira análoga de perceber a realidade da vida cotidiana.

Não existe a pretensão dos referidos autores em impor uma ótica exclusiva de perceber a vida cotidiana já que, parafraseando Berger e Luckmann, o mundo consiste em múltiplas realidades e a experiência da vida cotidiana é subjetiva.

Suporte teórico de Goffman e Berger na análise da vida cotidiana

Sem assumirem reduções simplistas, tais como reduzir o social ao psicológico, ou vice-versa, nenhum dos autores em questão – Berger e Goffman – embasam suas análises em enfoques radicais, tais como: o biologismo, o sociologismo e o psicologismo. Não assumem atitudes irracionaisistas que preconizam a prioridade dos sentimentos e das emoções sobre a razão, nem caem no extremo de propagar um racionalismo que ressalta o predomínio da razão e da lógica sobre os sentimentos e as emoções. Não partem da premissa de que somente é possível estudar a vida cotidiana através de métodos introspectivos – percepção introspeccionista – nem sustentam a otimização dos métodos extrospectivos – percepção extrospeccionista. Não demonstram qualquer entusiasmo por ideias de “não diretividade” – linha rogeriana de Carl Rogers – sequer endossam ideias de plena “diretividade”, quando na análise e intervenção da vida cotidiana – enfoque skineriano de W. Skinner.

Os “deterministas”, para definirem o quadro da vida cotidiana, percebem a mesma sob um prisma dogmático e de imperativos categóricos. Não é o caso dos autores em questão. Tanto Goffman como Berger procuram relativizar a ação das variáveis atuantes sem, todavia, cair no “relativismo absoluto”.

Também não tendem para um “determinismo histórico”, que empresta demasiada importância a uma das variáveis históricas, por exemplo, o passado. Os referidos autores admitem as três variáveis históricas como atuantes – presente, passado, futuro – mas não como determinantes. Isto faz com que não comunguem de uma concepção psicanalítica nem existencialista da vida cotidiana.

Não se percebe, todavia, qualquer vocação iconoclasta nos autores – Berger e Goffman –, no sentido de adotarem uma política arrasadora a tudo o que antes deles se dissera, ou deles discorde, em termos de suporte teórico. Conduzem suas análises interpretativas sem subestimar ninguém. Não sustentam uma psicologia compreensiva, conformativa ou adaptativa. Sem reduzir o estrutural ao psicológico, ou o psicológico ao individual, ou o individual ao social, Goffman e Berger demonstram uma identificação com um “sociopsicologismo”. Ambos, Goffman e Berger, estão mais próximos da teoria histórico-estrutural, que percebe uma relação dialética entre a infraestrutura e a superestrutura da realidade da vida cotidiana dos indivíduos, das instituições e da sociedade. A escola chamada de “simbólico-interacionista”, que identifica uma relação dialética entre a sociedade e o

indivíduo, no nosso entendimento, serve de suporte teórico na análise da realidade da vida cotidiana, por parte de Goffman e de Berger.

A escola do *interacionismo simbólico* parte de algumas proposições:

1º. Os seres humanos se relacionam com os objetos de acordo com os significados que esses objetos possuem para eles.

2º. O significado de tais objetos deriva da interação que se processa entre as pessoas.

3º. Os significados são manejados, sustentados e modificados através de processo interpretativo usado pela pessoa, ao tratar objetos com os quais entra em contato.

Para o realismo, o sentido, o significado, está na coisa em si. Para o idealismo, o sentido está no indivíduo. Para o interacionismo, o sentido da coisa está no processo da interação das pessoas. O próprio significado é dinâmico, mutável e envolve um trabalho interpretativo. A pessoa, dependendo da circunstância, seleciona, testa, suspende, reagrupa, transforma os significados. O significado é um processo formativo. Isso implica usar e rejeitar significados.

Para os interacionistas simbólicos, o fracasso em as pessoas ajustarem-se, constitui a prova de que as outras duas teorias (instintivo/bitolação ou psicanálise/behaviorismo) são insuficientes para explicar a realidade da vida cotidiana. Daí a necessidade da interação humana.

Os objetos, para os interacionistas, necessitam ser vistos como criações sociais. Produtos não somente de fatores, mas, principalmente, dos atores humanos em interação.

Modelo utilizado por Goffman e Berger como metáfora na análise da vida cotidiana

Sem dúvida, ninguém poderá refutar a validade da utilização de metáforas, e imagens, como modelos e instrumentos analíticos de uma realidade. Historicamente, Platão já as usava. Facilitam a compreensão.

Goffman (1975, p. 7) utiliza o *modelo teatral* como *metáfora*. A perspectiva empregada... é da representação teatral. Os princípios de que parte são de caráter dramático. Considerarei a maneira pela qual o indivíduo apresenta, em situações comuns de trabalho, a si mesmo e as suas atividades às outras pessoas, os meios pelos quais dirige e regula a impressão que formam

a seu respeito e as coisas que pode ou não fazer, enquanto realiza seu desempenho diante delas.

Goffman reconhece as limitações do modelo, mas, empresta crédito ao mesmo:

O palco apresenta coisas que são simulações. Presume-se que a vida apresenta coisas reais e, às vezes, bem ensaiadas. Mais importante, talvez, é o fato de que no palco um ator se apresenta sob a máscara de um personagem para, personagens projetados, por outros autores. A plateia constitui um terceiro elemento da correlação, elemento que é essencial, e que, entretanto, se a representação fosse real, não estaria lá. (1975, p. 7).

Utiliza expressões, em consonância com o modelo, tais como: “região de fachada”, “região mista”, “região de fundos”, “região de bastidores”.

O modelo do qual Berger lança mão está bastante explícito em sua obra. Diversas passagens de *Perspectivas sociológicas* permitem-nos inferir como sendo o *modelo iceberg*:

- Quando compara a organização política de uma comunidade a uma estrutura com diferentes níveis de realidade (1976, p. 42);
- Quando compara uma organização a uma estrutura com várias versões (1976, p. 45).

O *modelo iceberg* será melhor detalhado mais adiante.

Berger, também, indiretamente, remete para a utilização do modelo teatral para analisar a vida cotidiana:

Até mesmo o ator urbano contemporâneo, que representa papéis mutuamente irreconciliáveis em diferentes áreas de sua vida poderá talvez sentir tensões internas, embora possa controlar as externas mediante a cuidadosa separação de suas diversas *mises en scène*. (1976, p. 122).

Em outras passagens, Berger (1976, p. 136) confirma a utilização do modelo teatral na análise da vida cotidiana: “Uma imagem mais adequada da realidade social seria agora a de um teatro de fantoches...” “Voltemos, mais uma vez à imagem do teatro de marionetes”. (p. 143).

Não é somente Berger quem utiliza os modelos *iceberg* e *teatral*. Goffman também o faz. Aí está mais uma analogia constante na obra de cada um dos autores. Já nos referimos ao emprego do modelo teatral por Goffman. Faltaria apenas comprovar a utilização do modelo *iceberg*. Consta-se que Goffman (1975, p. 44), de modo indireto, remete para o modelo *iceberg*, quando descreve o comportamento dos ilhéus de Shetland: “Este papel eles o desempenham com sinceridade, calor, linguagem apropriada e uma grande decisão. Contudo no refúgio de suas próprias cozinhas esta lealdade é relaxada e eles aproveitam algumas das modernas comodidades [...]”.

Também, confirma o modelo *iceberg* quando cita exemplo dado por Brendan Behan sobre relato de um ex-presos de uma penitenciária:

Superficialmente, a vida é plácida, mas basta descer um pouco nessa superfície para descobrir redemoinhos e vórtices de cólera e frustração. O rumor surdo de insatisfação e rebelião é constante: a caçada a uma voz sempre que passamos por um funcionário ou um guarda, o gesto calculadamente estudado para exprimir desprezo sem provocar uma vingança manifesta [...].

Exatamente o modelo *iceberg*, bem como o modelo teatral, sugerem a presença de níveis diferentes da realidade da vida cotidiana: superficial/profundo; aparente/verdadeiro; manifesto/latente; exposto/sub-reptício; ... g e ente Berger quem utiliza os modelos icebseria agora a de um teatro de fantoches, .

Os modelos supracitados sugerem que a realidade da vida cotidiana não é surpreendida na sua abrangência real e total de sua estrutura, caso não “descermos um pouco nessa superfície”, à semelhança do escafandrista que mergulha porque não se contenta com a parcialidade da realidade emergente.

Dinâmica da vida cotidiana segundo Goffman e Berger

Pretendeu-se saber como se processa a *vida cotidiana* dos indivíduos, das instituições e da sociedade, na perspectiva de Goffman e Berger.

Ou a vida cotidiana processa-se por ações unilaterais – por exemplo, o grupo agindo unilateralmente sobre o indivíduo –, ou processa-se por ações recíprocas, melhor ditas, por interações. Ou, ainda, processa-se dentro de um curso estático, previsível ou então dentro de uma dinâmica dialética, imprevisível. A relação é determinística ou é dialética.

Goffman concebe a *vida cotidiana* dentro de uma dinâmica interacionista e dialética. A “representação” e a fachada são decorrências deste interacionismo:

Venho usando o termo “representação” para me referir a toda a atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem, sobre estes, alguma influência. Será conveniente denominar de fachada a parte do desempenho do indivíduo que funciona regularmente de forma geral e fixa com o fim de definir a situação para os que observam a representação. Fachada, portanto, é o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua representação. (1975, p. 29).

Pergunta-se: Existe uma forma oficial, imposta, determinada de “representar” ou ainda cabe ao indivíduo a decisão final, no sentido de escolher a forma de representar ou então de não representar?

Discutiremos, mais adiante, este aspecto, mas Goffman admite o lócus decisório em nível do eu, portanto, sem cair num determinismo social categórico. Se a sociedade predeterminasse tudo, estaríamos diante de um determinismo crasso, fechado, unilateral. Porém, o social, como variável atuante na vida cotidiana, não é suficiente para eliminar a possibilidade da liberdade e decisão individual.

Berger (1976, p. 144) admite uma existência humana paradoxal: “A sociedade nos define, mas é por sua vez definida por nós”.

Desta forma, resolve o confronto de concepções entre Durkheim (a sociedade nos define) e Weber (a sociedade é definida por nós).

Berger (1974, p. 87) é claro quando expressa sua concepção dialética da vida cotidiana: “De momento, é importante acentuar que a relação entre o homem, o produtor, e o mundo social, produto dele, é e permanece sendo uma relação dialética, isto é, o homem (evidentemente não o homem isolado, mas em coletividade) e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro”.

Colocado em um diagrama, temos um processo dialético contínuo: Interiorização/Exteriorização/Objetivação. São os três momentos do *processo dialético* evidenciados por Berger:

- exteriorização: a sociedade é um produto humano;
- objetivação: a sociedade é uma realidade objetiva;
- interiorização: o homem é um produto social.

Berger (1974, p. 177) admite e aponta como possibilidade uma psicologia social genuinamente dialética. Em outra passagem, confirma sua concepção dialética da vida cotidiana:

É possível falar de uma dialética entre a natureza e a sociedade. Essa dialética é dada na condição humana e manifesta-se renovada em cada indivíduo humano. Para o indivíduo, evidentemente, ela se desenrola em uma situação sociohistórica já estruturada. Há uma contínua dialética que começa a existir com as primeiras fases da socialização e continua a se desenvolver ao longo de toda a existência do indivíduo na sociedade, entre cada animal humano e sua situação sociohistórica. Externamente é uma dialética entre o animal individual e o mundo social. Internamente, é uma dialética entre o substrato biológico do indivíduo e sua identidade socialmente produzida. (1974, p. 237).

Existe um interacionismo nesse processo: Na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo.

A ação social na vida cotidiana pode processar-se com o enfoque no indivíduo e/ou na sociedade, e/ou, ainda, na interação indivíduo-sociedade. Goffman e Berger enfocam suas interpretações sociopsicológicas na interação indivíduo-sociedade. Como a realidade apresenta várias facetas, ocorre que, dependendo da ocasião histórica ou do contexto histórico, ressalta-se um dos aspectos. O aspecto ressaltado tanto por Goffman como por Berger é a variável *interação*, inclusive, para os significados que são decorrentes da percepção da vida cotidiana, produtos deste processo dialético indivíduo-sociedade.

Coordenadas da vida cotidiana conforme Goffman e Berger

Trata-se de verificar quais os fatores determinantes que atuam na dinâmica da vida *cotidiana* dos indivíduos, das instituições e da sociedade, apontadas por Goffman e Berger. A *vida cotidiana* que Goffman descreve, utilizando a metáfora teatral, coloca o indivíduo, quando na presença de outros, de instituições ou da sociedade, diante de coordenadas, ressaltando, na descrição, mais os fatores sociais do que os fatores psicológicos. O eu, quando lançado na vida cotidiana joga o *jogo social dentro de coordenadas*, tais como: as expectativas, as exigências, os outros, o papel social, o controle social, o contexto, os estigmas, os estereótipos, a heteroimagem, a autoimagem, a história, o tempo,...

Na vida cotidiana de Goffman, existem disposições institucionais que delineiam as prerrogativas pessoais: “[...] os fatos básicos a respeito do eu estão apresentados de acordo com uma perspectiva sociológica e sempre levam de volta a uma descrição das disposições institucionais que delineiam as prerrogativas pessoais de um participante”. (1994, p. 49).

Mas, além das disposições institucionais, continua apontando a presença e a atuação de disposições psicológicas:

Evidentemente, admite-se também uma suposição psicológica; os processos cognitivos são invariavelmente incluídos, pois as disposições sociais precisam ser “lidas” pelo indivíduo e pelos outros, para que encontre a sua imagem aí suposta. No entanto, como já sustentei, a relação entre esses processos cognitivos e outros processos psicológicos é muito variável. (1974, p. 49).

No momento em que admite disposições psicológicas variáveis, escapa de um mecanicismo social que estabelece uma vida cotidiana como produto de coordenadas mecanicamente dispostas.

Berger, quando traça sua perspectiva sociológica do homem na sociedade e as implicações na vida cotidiana, evidencia a presença de marcantes coordenadas a atuarem sobre o dia a dia das pessoas:

Estar localizado na sociedade significa estar no ponto da interseção de forças sociais específicas. Geralmente quem ignora essas forças age com risco. A pessoa age em sociedade dentro de sistemas cuidadosamente definidos de poder e de prestígio. (1976, p. 79).

Confirma (1976, p. 80) a presença de *coordenadas sociais determinantes* quando fornece uma definição bastante original de *sistema*: É o “mapa traçado por estranhos, sobre o qual se tem de continuar a rastejar”.

Quem, geralmente, traça estas coordenadas são estranhos, inclusive, de gerações anteriores: “Mas as coordenadas básicas dentro das quais se pode mover e tomar decisões ainda terão sido traçadas por outros, na maioria estranhos, muitos deles mortos, há muito tempo”. (1976, p. 80). E continua: “Os horizontes do mundo, da maneira como os adultos o definem, são determinados pelas coordenadas de cartógrafos remotos”. (1976, p. 79).

Berger (1974, p. 238) percebe implicações psicológicas e orgânicas em decorrência da presença de *coordenadas sociais*: “Pode dizer-se então que a

realidade social determina não somente a atividade e a consciência, mas, em grau considerável, o funcionamento orgânico”.

Em outras palavras, a sociedade determina durante quanto tempo e de que maneira o organismo individual viverá.

Berger (1974, p. 194) identifica a presença de coordenadas na realidade da vida individual até mesmo em situações corriqueiras, como, por exemplo, viajar num trem diário para um trabalho. Estas coordenadas traduzem-se, facilmente, em forma de *rituais sociais* com pouca margem de improvisações. Um expediente que o sistema lança mão para a manutenção da vida cotidiana de forma predefinida é o *controle social*, o qual é registrado, seguidamente, por Berger em sua obra. Diversos fatores são apontados por ele no decorrer de sua obra: os outros significativos e não significativos, o contexto social, os estigmas, o controle social, as expectativas, o papel social, as variáveis tempo e espaço, entre outros.

Berger (1976, p. 79) constata que se chega a ponto de perceber como “adulto normal” o indivíduo que se conduz dentro das coordenadas preestabelecidas: “O adulto normal é aquele que vive dentro das coordenadas que lhe foram atribuídas”.

Variáveis da vida cotidiana na abordagem de Goffman e Berger

O problema consiste em saber se a *vida cotidiana* apresenta variantes quando analisada em nível individual e/ou institucional, e/ou, ainda, em nível macrosocial. A Psicologia Social tem lançado mão de metáforas para analisar e explicar a complexidade do comportamento humano e das organizações. Uma das metáforas é o *modelo iceberg*. Tem-se, então, o *modelo iceberg do comportamento humano*, no qual, para entender o comportamento globalmente, temos que recorrer aos informadores e condicionantes, ou seja, as percepções e concepções. De modo explicativo e metafórico, desenha-se assim:

- na ponta do *iceberg* (a parte emersa): o comportamento;
- no meio do *iceberg*: as percepções;
- na base do *iceberg*: as concepções abrangendo os valores, as atitudes e as necessidades.

Temos, também, o *modelo iceberg* da organização:

- a área formal (a parte emersa do *iceberg*) compreende, entre outros, o sistema de comunicações, o organograma, a programação, os regulamentos, os relatórios, o *layout*;

- a área informal (a parte submersa do *iceberg*) compreende, entre outros, os relacionamentos, as redes informais, o desempenho, as lealdades, os conflitos, os valores, as necessidades.

A *vida cotidiana* de Goffman está repleta de situações dicotômicas, de disjunções, de assimetrias, de incongruências, de conflitos experimentados pelas pessoas, pelas instituições, e pela sociedade, na maneira de se conduzir.

Já quando Goffman escolheu o modelo teatral para traçar em metáforas o que se passa na vida cotidiana, não optou por um modelo aberto – tipo teatro de arena – mas, por um modelo tradicional com diferentes níveis de publicidade, intimidade e clarividência – regiões de fachada, dos bastidores, dos fundos, mista.

A vida cotidiana, em nível individual, à semelhança do *iceberg*, diante das expectativas, das exigências, dos estereótipos, dos estigmas, dos papéis provenientes do social, traduz sua conduta:

- na área formal/emersa: através de representações, impressões, máscaras, fachadas, comunicação oficial, informação censurada, ajustamentos primários, relacionamento formal, necessidades expressas, desejos manifestos, entre outros;
- na área informal/submersa: por meio de congruências, comunicações não oficiais, informações sub-reptícias, ajustamentos secundários, relacionamento informal, necessidades latentes, desejos subjacentes, ...

Para melhor conhecer as pessoas, na realidade da sua vida cotidiana, é necessário mergulhar à semelhança do escafandrista.

A vida, em nível institucional, analisada por Goffman, principalmente em sua obra *Manicômios, prisões e conventos*, segue as mesmas coordenadas com insignificantes variantes:

- na área formal/emersa: evidenciada, exemplifica, pelo que a instituição diz que faz, a realidade representada, a realidade revelada, o *layout* oficial, as expectativas e exigências, o relacionamento ritualizado, a comunicação oficial, os ajustamentos primários, entre outros;
- na área informal/submersa: evidenciada, exemplifica pelo que a instituição faz, a realidade escondida, o *layout* real, o desempenho, os desejos subjacentes, as “igrejinhas”, a comunicação não oficial, os ajustamentos secundários, entre outros.

Goffman (1974, p. 246) faz uma descrição detalhada a respeito do que se passa na vida cotidiana das instituições:

Em todo estabelecimento social existem expectativas quanto ao que o participante deve ao estabelecimento. Mesmo nos casos em que não existe uma tarefa específica, tal como ocorre em certos empregos de guarda-noturno, a empresa exige certa presença de espírito, certo reconhecimento da situação presente, bem como, preparação para acontecimentos não-previstos; na medida em que o estabelecimento exige que seus participantes não durmam em serviço, pede que estejam atentos a certas coisas. É quando o sono é parte da expectativa, tal como ocorre em casa ou no hotel, há limites quanto ao local e quanto ao tempo em que o sono deve ocorrer, com quem e de que maneira. E além dessas exigências ao indivíduo, grandes ou pequenas, os dirigentes de todo estabelecimento terão uma concepção implícita muito ampla quanto ao caráter que o indivíduo deve ter para que essas exigências sejam adequadas. (1974, p. 246).

E continua:

Sempre que estudamos um estabelecimento social, verificamos uma discrepância com esse primeiro tema: verificamos que os participantes se recusam, de alguma forma a aceitar a interpretação oficial do que devem dar e retirar da organização e, além disso, quanto ao tipo de eu e de mundo que devem aceitar para si mesmos. Onde se espera entusiasmo, haverá apatia; onde se espera afeição, há indiferenças; onde se espera frequência, há faltas; onde se espera robustez, há algum tipo de doença; onde as tarefas devem ser realizadas, há diferentes formas de inatividade. Encontramos inúmeras histórias comuns, cada uma das quais é, a seu modo, um movimento de liberdade. (1974, p. 246).

Embora sem deter-se a uma análise específica da vida cotidiana, em nível macrosocial, uma vez que analisa mais ao nível do eu e das instituições, podemos perceber, na análise do nível macrosocial, o mesmo tipo de estrutura sem variantes significativas:

- na área formal/emersa: por meio de mundos, estruturas, ritos, tipificações, imposições, comunicação e informação oficial, entre outros;

- na área informal/submersa: por meio de submundos, subestruturas, desmitificações, manipulações, comunicações sub-reptícias, informações não oficiais, entre outros.

Dentro de um enfoque dialético, no jogo da tese e antítese, Goffman (1974, p. 246) conclui que “sempre que se impõem mundos se criam submundos”.

Berger também concebe a vida cotidiana, em nível individual, como uma síntese do processo dialético que se desencadeia entre os níveis visíveis da realidade e os menos visíveis:

- na área formal/emersa: por meio de fachadas, tipificações, preconceitos, ritos, entre outros;
- na área informal/submersa: por meio do que a pessoas efetivamente fazem, pelo desempenho, pela realidade subjetiva, entre outros.

A realidade cotidiana, em nível institucional, é facilmente compreendida através de um exemplo que Berger:

O gerente de pessoal de uma fábrica prepara com o máximo prazer organogramas multicores que supostamente representam a organização do processo de produção. Cada pessoa tem seu lugar, sabe de quem recebe ordens e a quem as transmite, cada equipe conhece seu papel no grande drama da produção. Na realidade, porém, as coisas raramente correm assim – como sabe todo bom gerente de pessoal. Ao esquema oficial de organização sobrepõe-se uma rede muito mais sutil, muito menos visível, de grupos humanos, com suas lealdades, preconceitos, antipatias, e, principalmente, códigos de comportamento. A sociologia industrial está entulhada de dados a respeito do funcionamento dessa rede informal, que sempre existe em vários graus de acomodação e conflito com o sistema oficial. De certo modo, a mesma coexistência de organização formal e informal é encontrada onde quer que grandes números de homens trabalham ou vivem juntos sob um sistema disciplinar – organizações militares, prisões, hospitais, escolas – e que remontam às misteriosas ligas que as crianças formam entre si que só raramente são percebidas por seus pais. O sociólogo terá de mais uma vez tentar furar a cortina de fumaça das versões oficiais da realidade (as do capataz, oficial ou professor) e tentar captar os sinais que são emitidos do “submundo” (os do trabalhador, do soldado, do aluno). (1976, p. 45).

A vida cotidiana, em nível institucional, à semelhança do modelo *iceberg*, apresenta:

- uma área formal/emersa: capaz de ser percebida através de sistemas, programas estabelecidos, rituais, papéis sociais, rotinas, funções manifestas, entre outros;
- uma área informal/submersa: capaz de ser percebida através de subsistemas, contrassistemas, condutas dissidentes, funções latentes, entre outras.

A vida cotidiana, em nível macrossocial, é mais complexa e vai além da realidade oficial. Berger (1976, p. 62) assim explica quando alcança um exemplo da organização política de uma comunidade e adverte para o outro lado da medalha: “Entretanto, só uma pessoa irremediavelmente ingênua acreditaria que esse tipo de informação lhe proporcione um quadro completo da realidade política de comunidade”.

Berger (1976, p. 49) aponta um imperativo desmitificador, ou seja, procurar outros níveis de realidade além dos definidos pelas interpretações oficiais da sociedade.

Temos, então, no quadro da vida cotidiana, em nível macrossocial, uma realidade com:

- uma área formal/emersa: com sua realidade promulgada, mundos constituídos, universos programados, sistemas, culturas, rituais, papéis sociais definidos, superestruturas, mitos, condutos padronizados, convenções, entre outros;
- uma área informal/submersa: com sua realidade não oficial, subculturas, subuniversos, submundos, subsistemas e contra sistemas, infraestrutura, com desmitificações, desritualizações, desafios heréticos, entre outros.

Tanto para Goffman, como para Berger, as variantes da vida cotidiana, em nível individual, institucional e macrossocial, são variantes mínimas perante as analogias convergentes entre si apresentadas.

Alternativas de ação possíveis na visão de Berger e Goffman

O problema consiste em saber se Goffman e Berger visualizam alternativas de ação possíveis para os indivíduos, quando diante da realidade da vida cotidiana, ou então, se as coordenadas são tão determinantes que

eliminam qualquer hipótese de liberdade de decisão caindo num determinismo crasso.

Goffman não é um derrotista nem um pessimista, tampouco um conformista. No modelo descritivo da realidade da vida cotidiana que traça, no decorrer de sua obra, sempre aparecem rasgos de alternativas de ação, por mais definida que esteja uma situação. Concebe um eu capaz de reagir quando faz um longo estudo dos *ajustamentos secundários* (1974, p. 54, 60, 249, 254, ...). Reporta-se e, inclusive, aponta *técnicas, formas, estratégias, métodos* como *alternativas de ação*:

- técnica do manuseio da impressão (1975, p. 107);
- técnicas de depreciar (1975, p. 107);
- técnica da “provocação” (1975, p. 199);
- técnicas de ajustamento secundário (1974, p. 172);
- técnicas de “explorar” o sistema (1974, p. 176);
- formas de ruptura de representação (1975, p. 194, 223);
- estratégia de encobrimento (1975, p. 106);
- métodos de distância social (1974, p. 258).

Goffman (1978, p. 65, 77) concebe um eu capaz de manipular estigmas e a própria identidade.

Berger, por sua vez, caracteriza-se como o cientista da possibilidade. Abre perspectivas e alternativas de ação que permitem aos indivíduos converterem determinação em possibilidades, através do que denomina de “êxtase”: “[...] ao ato de se manter do lado de fora ou dar um passo para fora (etimologicamente, *ekstasis*) das rotinas normais da sociedade”.

Quando Berger (1976, p. 144) admite a concepção weberiana de que a sociedade é definida por nós, concomitantemente, deixa em aberto todo um campo de alternativas de ação. O próprio modelo teatral abre uma saída do rígido determinismo social: “[...] os atores têm opções – representar seus papéis com entusiasmo ou má vontade, representar com convicção interior ou com ‘distanciamento’ e, às vezes, recusar absolutamente a representar”. (1976, p. 154).

Berger considera a consciência como condição da liberdade (1976, p. 193) e, inerentemente, desmitificadora (1976, p. 48), e induz a pessoa a procurar outros níveis de realidade além dos definidos pelas interpretações oficiais da sociedade (p. 49).

Na realidade da *vida cotidiana* de Berger, existe lugar para:

- desmitificar (1976, p. 52, 152): ou seja, derrubar mitos e quebrar paradigmas;
- relativizar (p. 59, 61): ou seja, mecanismo de relativizar situações ou fatos do cotidiano;
- manipular (p. 176, 149): ou seja, mecanismo capaz de engendrar e forjar dados e fatos da vida cotidiana.

Admite, por parte do indivíduo:

- mudanças (1974, p. 197);
- conversão (1976, p. 61, 63);
- “alternação” (1976, p. 61, 63).

Aponta específicas alternativas de ação, como, por exemplo:

- êxtase (1976, p. 152): ato de se manter do lado de fora ou dar um passo para fora (etimologicamente, *ekstasis*) das rotinas normais da sociedade;
- “operar o sistema” (1976, p. 149): no sentido de pseudo-operar o sistema, ou seja, utilizar o sistema de forma diferente, ou até mesmo de forma contrária ao qual foi planejado e sistematizado;
- sutil arte de sabotagem social (1976, p. 146): no sentido de, mediante dissimulação, valer-se do mecanismo da sabotagem social;
- agir de má-fé (1976, p. 160): mecanismo de opção pela má-fé em circunstâncias de discordância e/ou de mágoa no embate de situações do cotidiano;
- existir autenticamente (1976, p. 162): mecanismo de opção pela autenticidade de ser e de agir no cotidiano;
- desafiar hereticamente (1974, p. 145): mecanismo de optar pelo contrassenso;
- “emigrar” do universo (1974, p. 147): mecanismo de fuga das demandas do cotidiano;
- dissidência (1974, p. 153): mecanismo psicossocial de separar-se do grupo por razões de divergência de opinião sobre assunto do cotidiano;
- desafio ao legitimado (1974, p. 197): mecanismo de questionamento diante do legitimado pelo *status quo* nas práticas do cotidiano.

Se observarmos detalhadamente, perceberemos que algumas alternativas de ação são análogas para os autores Goffman e Berger.

Vida cotidiana na perspectiva de Agnes Heller

Agnes Heller, uma teórica da modernidade, nascida na Iugoslávia, discípula e colabora de Lukács, e pesquisadora na New School For Social Research, em Nova York.

O espaço de vida do ser humano é o cotidiano. Ruschel (2002, p. 101) faz essa assertiva ao examinar a perspectiva de Agnes Heller:

É onde se desenrolam suas experiências, opções, ideias e sentimentos, bem como suas capacidades intelectuais e criadoras. O Homem, desde o nascimento, está inserido no cotidiano, buscando configurar-se enquanto indivíduo. Indivíduo que contém, ao mesmo tempo, traços do ser *particular* e traços do ser *genérico*.

Pensar o cotidiano sob o prisma teórico permite distinguir dois termos importantes: *cotidiano* e *cotidianidade* ou *não-cotidiano*.

O *cotidiano* é uma representação social do dia a dia, marcando presença nas rotinas, nas realizações repetitivas, nos automatismos e nas objetivações. A objetivação é a materialização do cotidiano e da vida cotidiana. Essas objetivações, numa explicação de Guimarães, se constituem no:

[...] conjunto das atividades que permitem a reprodução do indivíduo podem ser chamadas como as características da vida cotidiana, porque dizem respeito às particularidades humana. Estas características expressam a forma como os indivíduos pensam, agem e se relacionam na sociedade, assim classificadas: heterogeneidade, hierarquia, repetição, economicismo, espontaneísmo, probabilística, entonação, precedente, imitação, pragmatismo, analogia, juízos provisórios como preconceito e ultra generalização. (2002, p.13).

A *cotidianidade* admite processar o incomum no repetido, elaborar a essência do cotidiano. A *cotidianidade* traduz a *superação do cotidiano* mediante a criticidade da realidade com, inclusive, elevados graus de consciência individual e social. Guimarães (2000, p. 30) caracterizou essa superação do cotidiano: “É um contato consciente e intencional com a genericidade”.

A *cotidianidade* consegue a supremacia através da filosofia, da arte, da moral, da ciência.

Porém, o cotidiano e a vida cotidiana são imprescindíveis para emergirem as individualidades:

A vida cotidiana é a vida do homem inteiro; ou seja, o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela colocam-se em ‘funcionamento’ todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, ideias, ideologias [...]. (HELLER, 1970, p. 17).

De acordo com o pensamento de Heller exposto acima, Fernandes (2000, p. 40) reconhece que o cotidiano é justamente o espaço rico para que coloquemos nele nossa atenção. Se no cotidiano há muita repetição, reprodução, é a partir dele que se pode conquistar a superação das restrições, porque nele o “homem está por inteiro” para aprender e desaprender, inventar e desinventar suas relações cognitivas e afetivas.

Vida cotidiana na perspectiva de Lefebvre

Henri Lefebvre nasceu em 1901, em Navarroux no sudeste da França. Estudou filosofia na Sorbonne. Sociólogo, é uma referência internacional nos estudos sobre a vida cotidiana. Propôs uma crítica da vida cotidiana. As suas teses no âmbito da sociologia urbana salientam a ação das forças produtivas sobre o espaço físico. Introduziu os conceitos de espaço *percebido* (*perçu*), *concebido* (*conçu*) e *vivido* (*vécu*).

Na concepção de Lefebvre (1991), o cotidiano é o produto histórico mais próximo de nós, constituindo-se como instrumento para a abordagem empírica da realidade e como forma de mediação entre o particular e o universal.

Conforme Penin (1989), Lefebvre entende que, com o “modernismo”, o cotidiano passa a ser objeto de programação, cujo desenvolvimento é comandado pelo mercado, pelo *marketing* e publicidade: “Dá-se a instalação e consolidação da *cotidianidade*, que mostrará como o cotidiano se cristaliza. ‘Cotidianidade’ insiste sobre o homogêneo, sobre o repetitivo, sobre o fragmentário na vida cotidiana: mesmos gestos, mesmos trajetos, etc.” (1989, p. 19).

A programação do cotidiano desdobra-se em:

- tempo de trabalho social (produção mediante o trabalho);
- tempo de não trabalho (repouso, férias, vida privada, lazeres).

A matriz da *cotidianidade* contempla:

- fatores de homogeneizantes do cotidiano (exemplificando, a lei e a ordem estabelecida, a racionalidade tecnológica e burocrática);
- fatores de fragmentação do cotidiano (exemplificando: divisão do trabalho, espaços especializados);
- fatores de hierarquização do cotidiano (exemplificando: hierarquia multiforme das funções, dos lugares, do saber, do empoderamento).

Contudo, Lefebvre admite fatores de oposição a essa matriz da *cotidianidade*, frutos de uma dialética inerente:

- as *diferenças* contra a homogeneidade;
- a *unidade* contra a fragmentação;
- a *cisão* e a *igualdade* contra a hierarquia.

Admite uma tricotomia de aspectos presentes na dinâmica da vida cotidiana e, inclusive, em paradoxos, entre eles:

- as *representações* (vale dizer, o concebido, o programado, o idealizado, as interpretações a respeito do cotidiano);
- o *vivido* (vale dizer, o vivenciado, o experimentado);
- a *obra* (vale dizer, o resultado, o produto).

As *representações* adquirem importância na medida que, por meio delas, torna-se possível construir a crítica da vida cotidiana, gerenciando possíveis paradoxos emergentes no decurso do processo da programação do cotidiano (as representações – o vivido – a obra).

A consolidação da *cotidianidade* retira a possibilidade de uma *vida cotidiana nobre*.

Lefebvre, na sua crítica da vida cotidiana, conforme Barreira (2009, p. 72) nos apresenta uma leitura do caráter trágico da vida cotidiana – a tensão entre os seus diferentes elementos (os aspectos negativos do modo de vida) e as potencialidades (a riqueza escondida sob as duras condições

enfrentadas pelos trabalhadores). A ambiguidade é o aspecto central do cotidiano:

- adversidades que caracterizam a vida dos trabalhadores;
- as possibilidades de produzir uma vida nova, a partir da capacidade produtiva e criadora que se encontra escondida por trás da miséria dos trabalhadores.

Para tanto, admitindo a superação no âmago do cotidiano, Lefebvre (1977, p. 213, *apud* BARREIRA, 2009), sinaliza a alternativa de que “a arte de viver implica o fim da alienação”, e essa superação supõe uma condição extrema em que “a vida inteira – a vida cotidiana – torna-se obra de arte”. Ou ainda: “A arte de viver tornar-se-á no futuro uma arte verdadeira, fundada como toda arte sobre uma necessidade vital de expansão e também sobre certo número de técnicas e conhecimentos”.

Vida cotidiana na perspectiva de Maffesoli

Michel Maffesoli, teórico francês da pós-modernidade, entre outros temas, estudioso da epistemologia do cotidiano.

Qual a *textura da vida cotidiana*? Esse é um questionamento e desafio que Maffesoli (2010, p. 203) nos suscita para uma melhor compreensão da dinâmica da vida cotidiana. Reconhece (p. 205) que “a existência cotidiana é fragmentada, polissêmica, feita de sombras e luz”, demandando atenção para tudo que se constitui em uma arquitetura do cotidiano, onde todos os elementos, mesmo os de menor importância, necessitam ser. Elementos necessários para uma compreensão profunda da *socialidade*.

Maffesoli (2010, p. 196) advoga a necessidade de *enraizar-se num cotidiano* que é *menos conteúdo do que uma perspectivação*. Reforça essa ideia citando um caso:

Há poucos anos, um dirigente de uma grande empresa industrial reconheceu que os conflitos, que agitavam tal empresa, eram menos devido à ideologia do que à vida cotidiana (entrevista do presidente diretor-geral da Renault, ao jornal francês *Livération*, em 19/7/1983).

Destaca (p. 197) que a *anomalia* compõe boa parte do cotidiano. Ressalta (p.198) a *perspectiva holista* na leitura da vida social, em que a *socialidade*, uma espécie de *empatia comunalizada*, decorrente de “emoção vivida”

(*erlebnis*) e da “empatia” (*emführung*), toma importância na sociedade e na convivência social.

Admite um domínio (p. 206) em que a flexibilidade é necessária, com nuances de labilidade, podendo favorecer o surgimento de aspectos novos ou lançar luz sobre aspectos até então mergulhados em sombras.

Sugere um *pachwork reflexivo* (p. 210), como uma maneira possível para a compreensão de uma sociedade específica, na busca de seu substrato social, valendo-se com certa confiança na pluralidade das abordagens, seja de que ordem forem, quando na elaboração de uma descrição, de um momento ou de um dado espaço, que seja a menos enganosa possível. Para tanto, propõe a *atitude orgânica* (p. 217) diante do cotidiano, que privilegia a *participação* em detrimento da separação ou do distanciamento da realidade: “Esta maneira de sentir a si próprio nas coisas” (al. *Sich-in-den-Dingen-Fühlen*) é uma forma particularmente esclarecedora para compreendermos numerosas situações que podemos observar nos dias de hoje”.

Salienta, ainda (p. 219), que a unidimensionalidade do pensamento não serve para compreender a polidimensionalidade do vivido. A polidimensionalidade põe em funcionamento uma pluralidade de valores. Quando na busca da causa e efeito de todas as situações sociais constituintes do mundo do vivido, vale-se (p. 225) de uma classificação de Schütz:

- o mundo dos contemporâneos (*Mitwelt*);
- o mundo dos predecessores (*Vorwelt*);
- o mundo dos parceiros (*Umwelt*).

Destaca (p. 230) três palavras programáticas (*senso comum, presente, empatia*), na busca da compreensão do mundo vivido, e para caracterizar a *tipicalidade* do cotidiano na trama societal, sugere o reconhecimento da banalidade, dos resíduos, das vivências mais imediatas, acrescidos de uma curiosidade essencial que permite aperceber-se de que tudo serve, que nada pode ser descurado.

Na apuração dessa *tipicalidade do cotidiano*, é necessária (p. 234) uma epistemologia reflexiva:

- a prática cotidiana se organiza em algumas polaridades;
- algumas construções estruturais são possíveis apreender partindo dessas polaridades do cotidiano, mediante uma sociologia compreensiva que conta com a observação, a biografia, a história de vida, os elementos anódinos, as cristalizações.

Maffesoli proclama a *intensidade no presente* (2003, p. 53, 57), ou seja, viver, na vida cotidiana, o investimento na *obra escolhida*, com a intensidade própria da eternidade do instante vivido. Os *aventureiros do cotidiano*, espécie de cavaleiros do Graal pós-moderno, se dedicam a viver – no melhor dos casos, de uma maneira qualitativa – o dia a dia como uma forma de intensidade existencial. Acena (2003, p. 69) para uma abordagem de *reencantamento* do mundo: valorização do banal, do ordinário, de tudo o que caracteriza o cotidiano: “Podemos resumir em uma espécie de ‘instante eterno’, em que a suspensão do tempo, a diminuição da velocidade da existência, favorecem a intensidade, o qualitativo, o aprofundamento das relações sociais e a apreciação do mundo tal como é”.

A complexidade e a pluralidade da vida social não estão numa realidade única. Apreender a heterogeneidade e a complexidade social ultrapassa em muito o uso dos mecanismos de redução e de identidade da vida, e de sua fecundidade, no entender de Erdmann (1995) referendado nas contribuições de Maffesoli:

A vida cotidiana se compõe de micro atitudes, de criações minúsculas, de situações pontuais e totalmente efêmeras as quais, em partículas, não têm significância. Mas é essa insignificância que constitui a força e garante a permanência da vida.

Socialidade é entendida como as minúsculas situações da vida cotidiana de não finalismo e de solidariedade orgânica. Reside num misto de sentimentos, paixões, imagens e diferenças que incitam a relativizar as certezas estabelecidas e remete a uma multiplicidade de experiências coletivas. Exprime a irreprimível e misteriosa vontade de viver de toda a existência individual e social.

O viver várias realidades ou o viver múltiplas vidas em um mundo compósito e complexo expressa a dualidade estrutural da natureza humana que confronta o homogêneo e o heterogêneo. O homogêneo referindo-se a tudo o que é previsível, predizível, projetivo, racional, quantificável, e o heterogêneo o que é estranho, irregular, o que não é “como os outros”.

A doutrina do jogo duplo no trabalho é notada pela multiplicidade de astúcias que permitem simplesmente sobreviver à exploração brutal na era do produtivismo burguês. São atitudes consideradas títulos de glória do mundo operário que repousam nas astúcias como maneiras de contornar as ordens de sabotar o trabalho como expressão quase instintiva de conservação de si do corpo social,

ou seja do pequeno corpo particular que se cria e recria sem cessar através de uma duplicidade partilhada, difundindo e retendo seus modos de ser, modas, hábitos de consumo.

– O presente surge em cena, representa e constrói ilusões sob várias máscaras e matizes. O rito nas suas diversas modulações, a sociologia das circunstâncias das banalidades de todo o dia, a astúcia estrutural e corriqueira do jogo social cujos atores sociais jogam e vivem no jogo, o jogo da diferença que ataca o igualitarismo de comando, a exuberância da aparência que se esgota em seu próprio ato, o cinismo como resposta à morte de todo o dia, a resistência permitida pelo duplo jogo, são formas de existência cotidiana.

- Todo conhecimento apresenta dois polos de tensão que constituem a sua harmonia conflitual: de um lado, gerir o saber estabelecido e de outro, sentir o que está em vias de nascer. Retoma a expressão de Sorel “ouvir a relva crescer”, sentir o que está em vias de nascer e produzir uma verdadeira “co-nnaissance”, conhecimento comum, que supõe uma interação entre o observador e o objeto de estudo possibilitando ressaltar o presente.

– A aceitação da vida, a duplicidade, o silêncio, a astúcia, a solidariedade orgânica, se assemelham a categorias compreensivas do cotidiano.

Mais adiante, no tópico a respeito da contracultura, Maffesoli, mais especificamente, também tece considerações a respeito da dinâmica da contracultura diante de uma vida cotidiana geradora de tensões conflitantes.

Vida cotidiana na perspectiva de Bauman

Zygmunt Bauman (1925-2017) foi professor emérito de sociologia, nas Universidades de Varsóvia e de Leeds. Autor de vários livros, que tratam da teoria social da modernidade e da pós-modernidade.

Bauman anunciou o advento da *modernidade líquida* produzindo profundas mudanças na condição humana em razão da emergência de um estado fluido e não estruturado do cenário imediato da política-vida, possibilitando a liquefação dos padrões de dependência e interação (2001, p. 15), rompendo os *cenários distópicos* em que prevalecem o autoritarismo, a subordinação, a opressão ou escravidão.

A *liquefação dos padrões de dependência e interação* impregnam uma nova sociodinâmica na vida cotidiana das organizações, impactando a dinâmica do trabalho e da produção organizacional.

A modernidade líquida rompe com a biunicidade espaço-tempo. Na modernidade, o tempo adquire *história* e passa a ser uma questão de engenho, de imaginação e da capacidade humana. O tempo é o lado dinâmico. O espaço é o lado sólido e impassível. Nos tempos modernos, Bauman reconhece (2001, p. 17), como principais *ferramentas* de poder e da dominação, a velocidade do movimento e o acesso a meios mais rápidos de mobilidade.

Na sua análise crítica do progresso e fé na História (2001, p. 167), levanta a questão pungente e menos respondível dos nossos tempos de modernidade líquida:

- Não é: *O que fazer?* (Para tornar o mundo melhor e mais feliz);
- Mas: *Quem vai fazê-lo?* (A vida mais satisfatória do que é e destinada a ser aperfeiçoada).

Bauman admite (2001, p. 169) o encantamento moderno com o progresso como *um desafio* e uma necessidade perpétua e sem fim, o verdadeiro significado de “permanecer vivo e bem”:

A modernidade não conhece outra vida senão a vida “feita”: a vida dos homens e mulheres modernos é uma tarefa, não algo determinado, e uma tarefa ainda incompleta, que clama incessantemente por cuidados e novos esforços.

Bauman não reconhece valor ao mundo do “discurso de Joshua” (p. 168), cujo fundamento epistemológico sólido admite entidades sólidas, inabaláveis e irreduzíveis.

O *trabalho* (2001, p. 172) passa a ser elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos, encimado nas virtudes e no papel principal de encilhar e colonizar o futuro:

- capacidade de dar forma ao informe (substituindo o caos pela ordem);
- capacidade de dar duração ao transitório (substituindo a contingência pela previsível sequência de eventos).

Bauman (2001) referencia Foucault, que utilizou o projeto do Panóptico de Jeremy Bentham como arquimetáfora do poder moderno:

No Panóptico, os internos estavam presos ao lugar e impedidos de qualquer movimento, confinados entre muros grossos, densos e bem-guardados, e fixados a suas camas, celas ou bancadas. Eles não podiam se mover porque estavam sob vigilância; tinham que se ater aos lugares indicados sempre porque não sabiam, e nem tinham como saber, onde estavam no momento seus vigias, livres para mover-se à vontade. As instalações e a facilidade de movimento dos vigias eram a garantia de sua dominação; dos múltiplos laços de sua subordinação, a “fixação” dos internos ao lugar era o mais seguro e difícil de romper. O domínio do tempo era o segredo do poder dos administradores – e imobilizar os subordinados no espaço, negando-lhes o direito ao movimento e rotinizando o ritmo a que deviam obedecer era a principal estratégia em seu exercício do poder. A pirâmide do poder era feita de velocidade, de acesso aos meios de transporte e da resultante liberdade de movimento. O Panóptico era um modelo de engajamento e confrontação mútuos entre os dois lados da relação de poder. As estratégias dos administradores, mantendo sua própria volatilidade e rotinizando o fluxo do tempo de seus subordinados, se tornavam uma só. Mas havia tensão entre as duas tarefas. A segunda tarefa punha limites à primeira – prendia os “rotinizadores” ao lugar dentro do qual os objetos da rotinização do tempo estavam confinados. Os rotinizadores não eram verdadeira e inteiramente livres para se mover: a opção “ausente” estava fora de questão em termos práticos. O Panóptico apresenta também outras desvantagens. É uma estratégia cara: a conquista do espaço e sua manutenção, assim como a manutenção dos internos no espaço vigiado, abarcava ampla gama de tarefas administrativas custosas e complicadas. Havia os edifícios a erigir e manter em bom estado, os vigias profissionais a contratar e remunerar, a sobrevivência e capacidade de trabalho dos internos a ser preservada e cultivada. Finalmente, administrar significa, ainda que a contragosto, responsabilizar-se pelo bem-estar geral do lugar, mesmo que em nome de um interesse pessoal consciente – e a responsabilidade, outra vez, significa estar preso ao lugar. Ela requer presença, e engajamento, pelo menos como uma confrontação e um cabo-de-guerra permanentes.

No pós-Panóptica: O que quer que a história da modernidade seja no estágio presente, ela é também, e talvez acima de tudo, pós-Panóptica. O que importava no Panóptico era que os encarregados “estivessem lá”, próximos, na torre de controle. O que importa, nas relações de poder pós-Panópticas é que as pessoas que operam as alavancas do poder de que depende o destino dos parceiros menos voláteis na relação podem fugir do alcance a qualquer momento – para a pura inacessibilidade. O fim do Panóptico é o arauto do fim da era do

engajamento mútuo: entre supervisores e supervisados, capital e trabalho, líderes e seguidores, exércitos em guerra. As principais técnicas do poder são agora a fuga, a astúcia, o desvio e a evitação, a efetiva rejeição de qualquer confinamento territorial, com os complicados corolários de construção e manutenção da ordem, e com a responsabilidade pelas consequências de tudo, bem como com a necessidade de arcar com os custos. (2001, p. 17).

O discurso de Bauman, na interpretação de Bittencourt (2010, p. 84), apresenta de modo extremamente evidente a crueza da “vida líquida”, mas, ao mesmo tempo, nos mune de uma via de superação da crise de valores que consome as qualidades da humanidade contemporânea. Sua consistência argumentativa se manifesta, justamente, na possibilidade de analisarmos o rumo existencial que escolhemos seguir na dita pós-modernidade e a capacidade de desenvolvermos uma orientação de vida mais sólida e substanciosa, mediante a valorização das diferenças existenciais com as quais interagimos em nossa existência cotidiana.

Com alto senso de realidade, Bauman (2016, p. 342) acrescenta: “Os problemas só se podem tratar localmente e cada um em separado; só se articulam como problemas os temas que podem ser tratados dessa maneira”.

Vida cotidiana na perspectiva da contracultura

A *ruptura do cotidiano* é possível, mediante os mecanismos da contracultura, em razão da inviabilidade de reprodução desse cotidiano. Especialmente quando o cotidiano, na sua dinâmica e sociodinâmica, vem precedido por um vazio de sentido e de significados. A ruptura do cotidiano *pode, no dizer de Martins (1998), instaurar o momento da invenção, da ousadia, do atrevimento, da transgressão.*

Certeau (2014), no seu estudo denominado de *Invenção do cotidiano*, coloca, preliminarmente, algumas premissas, que tomamos a liberdade de inferir, tais como:

- cada individualidade é o lugar onde atua uma pluralidade incoerente (e muitas vezes contraditória) de suas determinações relacionais (p. 37);
- o cotidiano se inventa com mil maneiras de *caça não autorizada* (p. 38);
- na economia cultural, no paralelo, admite-se que os usuários do sistema, como contrapartida, façam bricolagem, busquem “maneiras de fazer” como práticas de apropriação do espaço organizado, alterando o

funcionamento mediante uma multiplicidade de “táticas” articuladas sobre os “detalhes” do cotidiano (p. 41);

- a ordem reinante serve de suporte para produções inúmeras, ao passo que torna seus proprietários cegos para essa criatividade (assim como esses “patrões” que *não conseguem ver* aquilo que se inventa de *diferente* em sua própria empresa) (p. 48);
- admite-se que um sujeito de querer e poder, mediante estratégias e táticas, postule um lugar capaz de ser circunscrito como um *próprio* e, portanto, capaz de servir de base a uma gestão de suas relações com uma exterioridade distinta (p. 45), onde *estratégia* é organizada pelo postulado de um poder e a *tática* é organizada pela ausência de um poder (p. 95);
- admite, inclusive, em razão da presença de *socialidades deterioradas* no tecido social de convivência, a necessidade de uma *terapêutica* mediante a adoção de uma política de gerenciamento, que coloque em pauta essas denominadas criações dos consumidores do sistema (p. 51).

Certeau (2014) tenta compreender os movimentos de resistência à reprodução da dominação e do controle social na vida cotidiana:

- é possível subverter a ordem dominante sem rejeitá-la ou modificá-la diretamente;
- é possível escapar do poder sem deixá-lo.

O indivíduo é capaz de “metaforizações” (p. 115), ou seja, criar suas próprias leis e suas representações em outro registro, que cria a sua própria tradição. A partir do momento, em que aqueles que não participaram de sua construção internalizem determinados comportamentos, é que essas táticas serão consideradas práticas cotidianas.

Joaquim (2012, p. 40) identifica nas ideias de Certeau algumas formas de resistência, mediante o uso de estratégias e táticas capazes de assegurar mobilidade e fluidez nas práticas cotidianas:

- memória (o que ficou de lembrança de um evento);
- esquecimento (o que é interessante esquecer de um evento).

Afinal, segundo afirma Heller

A vida cotidiana está carregada de alternativas, de escolhas. Em outras palavras, o esquecimento nada mais é do que uma tática, uma maneira de utilizar a memória em seu favor, o que se aproxima do que Certeau (1994, p. 103) chamou de “táticas articuladas nos detalhes do cotidiano”. Para o autor, essas práticas constituem as “maneiras de fazer” dos indivíduos. É por meio delas que o sujeito se apropria do espaço social e modifica o funcionamento das macroestruturas de modo à ressignificá-las com base nas micro resistências construídas no cotidiano. (1985, p. 24, *apud* JOAQUIM, 2012, p. 4).

Erdmann estudioso de Maffesoli, condensa ideias do referido autor:

A aceitação da vida ou do destino é um aspecto da vitalidade que anima a sociedade.

Predomina no cotidiano a fragmentação do tempo onde as ações pontuais constituem a banalidade da vida.

Um “deixar ser” ou como maneira de se proteger da dominação e da coerção, mesclado por pequenos desvios da vida cotidiana, o “jeitinho”, que sem ruídos tentam driblar os valores e as normas impostas.

O jogo duplo de permanência da socialidade e, concomitantemente, de resistências, configura o que denomina de “identidade de camaleão”, conjugando silêncio, teatralidade, astúcia, mesura e senso crítico. (1995, p. 17),

Erdmann, ainda, interpretando e sintetizando ideias de Maffesoli, ressalta:

Os mecanismos de resistência pela duplicidade, astúcia e silêncio funcionam porque existe um espírito do conjunto que une os membros de um corpo social, ou seja, a solidariedade orgânica.

A solidariedade orgânica como dimensão coletiva de relações se calca nos laços sociais afetivos e na ambiguidade básica da estruturação simbólica por uma contaminação do imaginário coletivo. Esta solidariedade é a que garante a “coesão” do grupo, a partilha sentimental de valores, de lugares, de ideias em um ser/estar junto-com de não finalismo, ou seja, de não enquadramento ou de não relação causa-efeito.

A solidariedade orgânica só é possível onde a personalidade individual é absorvida no organismo coletivo e não cada indivíduo na sua esfera própria, num misto de elementos homogêneos e heterogêneos, ligado a uma comunidade afetual pela cultura, comunicação, lazer e pela moda. A organicidade se solidifica por um vínculo social “em pontilhado”, abalado por violências, racismos, fanatismos, revoltas, junto a tolerâncias, indiferenças que, pela força das coisas, faz ocorrer um “ajustar-se”, sendo esta a forma pós-moderna do vínculo social. (1995).

Silva *et al.* (2011, p. 132), estudiosos da vida cotidiana, concordando com as proposições de Certeau (1994), adotam o entendimento de que o sujeito não assumirá, necessariamente, algo que venha deliberado sobre ele. Sempre pode haver a possibilidade de uma disputa, uma mediação de interesses, um jogo de estratégias e táticas, envolvendo uma diversidade de inserções devidamente contextualizada das práticas sociais cotidianas.

Como diz Joaquim (2012, p. 13), o cotidiano é o que há de mais ordinário na vida do homem, porém, necessita de gestão, seja ordinária, seja (*extra*) *ordinária, em razão da previsibilidade e, especialmente, da imprevisibilidade* do cotidiano, demandando mais atenção em termos gerenciais.

Vida cotidiana na perspectiva da mudança

Kops (2014, p. 143) afirma que é na *vida cotidiana* que o *poder pessoal de mudança* entra em cena, quer no papel de autogerenciador da mudança, quer no papel de heterogerenciador de mudança ou, até mesmo, no papel de usuário de mudança.

Por sua vez, da mesma forma, o *poder coletivo de mudança* também detém o potencial para entrar em cena na vida cotidiana. Pois, relembra Kops (2014, p. 142), é no âmbito da vida cotidiana que se estabelece o embate entre o *establishment* e a necessidade de mudar.

Certeau (2014) mediante o título sugestivo de seu livro – *A invenção do cotidiano: a arte de fazer* – admite, liminar e subliminarmente, a ideia e a necessidade da vida cotidiana ser repensada e inventada com alto grau de compreensão e solidariedade orgânica.

A *vida cotidiana organizacional*, na sua dinâmica, necessita traduzir um projeto político, de convivência e de produtividade, a partir da permanente e contínua construção social da realidade, mediante um protagonismo plural de seus atores e *stakeholders*. Variáveis constituintes de uma perspectiva de mudança da vida cotidiana organizacional:

- projeto político-administrativo de convivência e de produtividade;
- vontade política de mudança a partir de referenciais de demanda;
- construção social da realidade, com culminância numa matriz viável de convivência e de produtividade;
- protagonismo plural participativo de atores e *stakeholders*;
- viabilização de uma matriz consensual que qualifique a dinâmica da vida cotidiana da organização;
- mecanismos de vigilância e de *feedback* das práticas sociais de convivência e de produtividade na vida cotidiana da organização;
- terapêutica permanente das socialidades deterioradas.

Não se trata de mudança meramente decorrente de uma tomada de decisão encimada no modelo de cálculo racional, mas, em especial, uma mudança calcada num *saber interior*, a partir do movimento – sentir, presenciar, concretizar – sugerido por Senge *et al.* (2007, p. 91).

Inferências possíveis à guisa de conclusão

Cabe lembrar, ou melhor, é imprescindível ter presente que é na *dinâmica da vida cotidiana das organizações* onde se dá o assentamento dos projetos, dos planos, dos propósitos, das ideias, das metas, da missão organizacional, tendo como lastro um território, uma linha de tempo, um capital tecnológico e um capital humano a lhe dar validação e legitimação.

Somos estimulados a enfrentar as provocações que a vida cotidiana nos impõe. A *vida cotidiana na organização* se reveste e se utiliza de um contexto, de um espaço, de um território que permite, na sua dinâmica e na sua sociodinâmica, mediante os processos de gestão, uma riqueza e/ou uma *pobreza* de vivências, de convivências, de produtividade, de alta e/ou baixa significância e efetividade, um polo de sucessos e/ou fracassos, um palco de orgulho e/ou frustrações, um clima de harmonização e/ou conflitos, uma memória a ser retida e/ou apagada. Momentos mágicos e instantes eternos (MAFFESOLI, 2003) podem acontecer na vida cotidiana das organizações.

A *gestão da vida cotidiana das organizações* demanda alternativas e soluções que fujam de uma visão doméstica carregada de mimetismo e, por sua vez, se caracterize pela *construção de uma realidade prolífica* capaz de traduzir salutareis *índices* de desenvolvimento organizacional (IDO), de desenvolvimento humano (IDH), de desenvolvimento da cultura da hospitalidade (IDCH), e de desenvolvimento da cultura da produtividade sustentável (IDCPS).

Está em jogo observar, analisar, interpretar e gerenciar:

- quem dá as coordenadas na dinâmica e na sociodinâmica da vida cotidiana da organização;
- quais as abscissas e/ou variáveis presentes na dinâmica e na sociodinâmica da vida cotidiana da organização;
- qual a matriz, o estilo e a metodologia de gestão, no histórico da instituição, constituinte e constitutiva, de melhor efetividade no afrontamento e no alinhamento da vida cotidiana da organização;
- quais as alternativas de ação possíveis diante da realidade da vida cotidiana na organização;
- a validade da utilização de metáforas e imagens, como modelos e instrumentos analíticos de uma realidade e como mecanismos de oxigenação e de qualificação da vida cotidiana da organização.

Está em jogo marcar *presença* na dinâmica e na sociodinâmica da vida cotidiana, apurando as congruências e incongruências geradoras de bem-estares e de mal-estares com impacto na convivência e na produtividade, mediante a conjunção – sentir, presenciar e concretizar – sugerido por Senge *et al.* (2007, p. 90).

Reconhece-se que é na prática que se instalam as condições de transformação do impossível em possível. Heller (*apud* MARTINS, 1998) disse que somente quem tem necessidades radicais pode querer e fazer a transformação da vida. Essas necessidades ganham sentido na falta de sentido da vida cotidiana. Só pode desejar o impossível aquele para quem a vida cotidiana se tornou insuportável, justamente porque essa vida já não pode ser manipulada.

Alcançar o *extraordinário do ordinário*, expressão usada por Lefebvre (1980, p. 51), passa a ser um desafio para a sociologia da vida cotidiana, bem como para os gestores da vida cotidiana das organizações. Como afirma Joaquim (2012, p. 13), a imprevisibilidade cotidiana demanda mais atenção, em termos gerenciais, do que a previsibilidade, dado que uma está associada à outra

A construção social da realidade da *vida cotidiana das organizações*, na condição de um projeto político deliberado e consensual, com o potencial de qualificar em algo grau a significância e o sentido de *estar juntos* e trabalhar colaborativamente, passa pela necessidade de viabilização de um plano de ação, a partir de uma *matriz de convivência e de produtividade* que harmoniza capital e trabalho, confiança e investimento, comprometimento e

reconhecimento, em que todos os *stakeholders* e protagonistas sociais são partícipes e não meros coadjuvantes. Um *projeto político da vida cotidiana da organização*, como uma teoria descritiva da realidade social a ser construída. Como delinea Bauman (2001, p. 215): “A comunidade ideal é um *completeat mappa mundi*: um mundo total, que oferece tudo de que se pode precisar para levar uma vida significativa e compensadora”.

A inquietação constante permite deixar para reflexão uma indagação de certa forma desestabilizadora:

O denominado *bem-estar social coletivo* – conjunto de fatores capazes de assegurar qualidade de vida – pode servir de premissa quando na construção e definição de uma matriz da vida cotidiana da organização a ser viabilizada e legitimada? Ou seja, a epifania do bem-estar social coletivo é possível ser vivenciada na vida cotidiana das organizações?

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, a sinergia de esforços na construção de uma *matriz* que contemple o *projeto político da vida cotidiana da organização*, como uma *teoria descritiva da realidade social* a ser consolidada e colocada em uso.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Como afirma Peter Senge (2007): a capacidade essencial requerida para se ter acesso ao campo do futuro é a presença. Ou seja, “presenciar” o todo que emerge. O que significa esse conceito para o estudo e a análise da vida cotidiana das organizações?
2. A *vida cotidiana das organizações* é uma questão secundária ou uma questão fundamental, a ser observada e estudada, para os propósitos da gestão organizacional?
3. É possível construir coletivamente uma matriz de convivência e de produtividade, a partir de um conceito de bem-estar social coletivo, a ser vivenciado na dinâmica da vida cotidiana de uma organização?
4. Os diferentes teóricos, citados e referendados no presente capítulo, apresentam compreensões e análises convergentes e análogas a respeito da vida cotidiana das organizações, ou divergentes e discrepantes, no jeito de analisar e interpretar o dia a dia das organizações?
5. Gestão da vida cotidiana das organizações é uma questão utópica em razão da sua complexidade e dinâmica, ou trata-se de um desafio permanente, porém, perfeitamente passível de gerenciamento?

6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão da vida cotidiana nas organizações”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram, a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão da vida cotidiana nas organizações?

Referências

- BARREIRA, Marcos Rodrigues Alves. *Henri Lefebvre: a crítica da vida cotidiana na experiência da modernidade*. 2009. Tese (Doutorado) – UERJ, Rio de Janeiro, 2009.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. *Ética pós-moderna*. 7ª reimpr. São Paulo: Paulus, 2016.
- BERGER, Peter L. *Perspectivas sociológicas: uma visão humanística*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 2. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1974.
- BITTENCOURT, Renato Nunes. A estrutura simbólica da vida líquida em Zygmunt Bauman. *Argumentos: Revista de Filosofia*, ano 2, n. 4, 2010.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. I.
- CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano: a arte de fazer*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini. *A complexidade no cotidiano de um sistema organizacional de cuidados de Enfermagem Hospitalar*. 1995. Tese (Doutorado) – UFSC, Florianópolis/SC, 1995.
- FERNANDES, Idília. Dialética dos grupos e das relações cotidianas. In: GUIMARÃES, Gleny Duro (org.). *Aspectos da teoria do cotidiano*: Agnes Heller em perspectiva. Porto Alegre/RS: Edipucrs, 2002.
- GENNEP, Arnold Van. *Os ritos de passagem*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1978.
- GERTH, Hans; MILLS, Wright. *Caráter e estrutura social*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1973.
- GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1975.
- GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- GUIMARÃES, Gleny Duro (org.). *Aspectos da teoria do cotidiano*: Agnes Heller em perspectiva. Porto Alegre/RS: Edipucrs, 2002.
- HELLER, A. *O cotidiano e a história*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- JOAQUIM, Nathalia de Fátima. *A gestão (extra)ordinária do cotidiano*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba/PR. *Anais [...]*, Curitiba: 20 a 22 de maio de 2012.
- LEFEBVRE, Henri. *La vida cotidiana en el mundo moderno*. Madrid: Alianza, 1980.
- LEFEBVRE, H. *A vida cotidiana no mundo moderno*. São Paulo: Ática, 1991.
- LEFEBVRE, Henri. *Critique de la quotidienne II: fondements d'une sociologie de la quotidienneté*. Paris: L'Arche, 1991.
- KOPS, Darci. *A vida cotidiana: um estudo das analogias e discrepâncias nas obras de Erving Goffman e Peter L. Berger*. Monografia não publicada. Porto Alegre: PUCRS, 1979.
- KOPS, Darci. *Hospitalidade: saberes e fazeres culturais em diferentes espaços sociais*. Caxias do Sul/RS: Educs, 2014.
- MAFFESOLI, Michel. *O instante eterno: o retorno do trágico nas sociedades pós-modernas*. São Paulo: Zouk, 2003.
- MAFFESOLI, Michel. *O conhecimento comum: introdução à sociologia compreensiva*. Porto Alegre/RS: Sulina, 2010.
- MARTINS, José de Souza. Common sense and everyday life. *Tempo Social; Rev. Sociol.*, São Paulo, USP, v. 10, n. 1, p. 1-8, maio 1998.
- PAIS, José Machado. Paradigmas sociológicos na análise da vida cotidiana. *Análise Social*, v. XXII, n. 90, p. 7-57, 1986-1.º. Acessado online em 27 nov. 2016.
- PENIN, Sonia. *Cotidiano e escola: a obra em construção*. São Paulo: Cortez, 1989.
- RUSCHEL, Michele. Aproximando-se de Agnes Heller: interpretando sentimentos e afetividade. In: GUIMARÃES, Gleny Duro (org.). *Aspectos da teoria do cotidiano*: Agnes Heller em perspectiva. Porto Alegre/RS: Edipucrs, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SENGE, Peter *et al.* *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.

SILVA, Alfredo; CARRIERI, Alexandre; JUNQUILHO, Gelson. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *R. Adm.*, São Paulo, v. 46, n. 2, p.122-134, abr./maio/jun. 2011.

TAVEIRA, Izabela Maria Rezende. *Teorias e perspectivas nos estudos organizacionais*: por uma psicologia social organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro: UERJ, s/d. Artigo acessado *online* em 5 dez. 2016.

VIANA BORGES *et al.* *A realidade socialmente construída e suas relações com a fenomenologia*: contribuição para novas abordagens em pesquisas de administração. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 7., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba/PR, 20 a 22 de maio de 2012.

Gestão dos paradoxos organizacionais

Introdução

O presente estudo apresenta um somatório de paradoxos organizacionais, que conferem contradições internas e externas, no jeito de fazer gestão organizacional. Aponta, também, incongruências entre o potencial organizacional e seu efetivo desempenho e performance. Reconhece a necessidade de buscar e detectar os paradoxos organizacionais, bem como a importância de “exorcizá-los” e/ou minimizar seus efeitos na realidade organizacional. Sinaliza metodologias alternativas capazes de contrapor a presença dos mesmos na estrutura e no funcionamento das organizações.

A questão dos paradoxos organizacionais

Os gregos atribuem à palavra *doxia* o significado de valores. No português, várias palavras se utilizam do radical *doxia* na sua formação, tais como: *ortodoxia* – valores tradicionais e/ou convencionais; *heterodoxia* – valores diferentes e/ou distintos; e *paradoxia* – valores que se chocam e/ou se contrapõem e/ou, ainda, valores que se contradizem.

Os paradoxos, normalmente, refletem contradições inerentes a um determinado processo e/ou sistema. Alguns paradoxos culturais em ambientes profissionais são explicitados por Kops (2011), em artigo publicado. Por sua vez, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. XV), na apresentação de livro sobre essa temática, ajudam a compreender o alcance do significado dos paradoxos organizacionais: “Nas organizações, são descritas como paradoxos representações polarizadas e socialmente construídas, do tipo *discurso e prática, autonomia e conformidade, passado e futuro, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e vigilância* etc.”

Os paradoxos culturais emergem na medida em que se acentuam os *gaps* entre a teoria e a prática, entre o discurso e o realizado, entre a teoria esposada e a teoria em uso.

Selznick (1955, *apud* VASCONCELOS, 2004, p. 4) narrou as seguintes contradições em estudo clássico:

- a) teoria *versus* prática, discurso *versus* ação;
- b) participação *versus* escolha seletiva;
- c) perenidade *versus* volatilidade das políticas administrativas;
- d) conformismo *versus* inovação.

O paradoxo do potencial *versus* efetivo desempenho

O *paradoxo* se configura como um choque de valores, ou de concepções, ou de possibilidades, e/ou, até mesmo, de performance, ou seja, um contraste e, por vezes, uma contradição entre o potencial da organização e seu efetivo desempenho.

Do paradoxo nasce a perplexidade. Da perplexidade decorre a dificuldade de compreender a razão e o porquê da não correspondência entre possibilidades e concretizações.

Por vezes, os censores internos estão prejudicados pela rotina do cotidiano, a ponto de não perceberem o grau de distanciamento que existe entre o potencial da organização, e/ou empresa, e o correspondente efetivo desempenho. Daí o paradoxo e a decorrente perplexidade.

Toda organização tem uma *capacidade instalada* vinculada à natureza do negócio. Essa capacidade instalada traz inerente seu potencial de comportamento organizacional e de desempenho, do qual decorre seu portfólio de competências a ser estimado e avaliado através de bens e serviços.

A avaliação e a auditoria, interna e externa, estão sujeitas aos vieses, parâmetros e critérios dos diferentes protagonistas, quando na análise das potencialidades e do desempenho de um empreendimento,

O paradoxo, portanto, se apresenta como uma espécie de dilema e, concomitantemente, de contradição, no jeito de fazer a gestão organizacional.

O paradoxo decorrente de vieses, quando na leitura do desempenho da organização e/ou empresa

Alguns vieses na leitura do desempenho organizacional contribuem para poluir de paradoxos a cultura organizacional. Exemplificando:

- o paradoxo decorrente da leitura narcisista do comportamento de uma organização, e/ou de uma empresa, pode ser considerado um viés, e pode contribuir para a indução ao erro a respeito do efetivo desempenho. Por analogia, óculos cor de rosa permitem supervalorizar o próprio desempenho organizacional e, em decorrência, sublevando contradições internas que, *a priori*, deveriam ser avaliadas e abordadas com metodologias apropriadas, até mesmo cortando o mal pela raiz;
- o paradoxo decorrente da leitura invejosa do concorrente quando, por razões de dificuldade na acessibilidade de determinados nichos de mercado, à semelhança da fábula da raposa, desdenha a uva e a qualifica de verde em matéria de qualidade;
- o paradoxo decorrente da interpretação de *feedbacks* quando, por razões de despreparo para receber *feedback*, menospreza o retorno que não reforça e incensa a autoestima; o paradoxo decorrente da interpretação dos elogios e distinções recebidas quando, por razões de falta de conteúdo e de criticidade, são demasiadamente referendados e valorizados;
- o paradoxo decorrente do avaliador e comentarista de resultados, que perde de vista a dinâmica do processo;
- o paradoxo decorrente de um apego demasiado aos rigores do processo, desconsiderando o significado dos resultados;
- o paradoxo decorrente de uma ênfase na eficiência em detrimento da eficácia do processo;
- o paradoxo decorrente do olhar de palco – luzes da ribalta –, que não consegue perceber o que acontece por trás dos bastidores;
- o paradoxo decorrente de quem se atém a decodificar tão somente a ponta do *iceberg*, sem fazer uma imersão das partes submersas;
- o paradoxo decorrente de quem conhece tão somente a vida festiva de uma organização, sem transpirar na vida cotidiana;
- o paradoxo decorrente de quem confunde o “somos uma família”, com o paradigma de profissionalismo;
- o paradoxo decorrente de uma lógica linear, em detrimento de uma lógica não linear;
- o paradoxo decorrente de uma abordagem diretiva, que exclui o contraponto de uma abordagem não diretiva;
- o paradoxo decorrente de um paradigma ortodoxo, que não admite espaço para paradigmas heterodoxos;

- o paradoxo decorrente da pedagogia dos limites que não reconhece a pedagogia das possibilidades;
- o paradoxo decorrente da imposição das ordenadas, que não admita a convivência com as abscissas;
- o paradoxo decorrente do apego ao *status quo*, que resiste às mudanças do referido *status quo*;
- o paradoxo decorrente do desperdício nos espaços da escassez;
- o paradoxo decorrente de custos operacionais abusivos por razões de retrabalho;
- o paradoxo decorrente de soluções onerosas para problemas simples;
- o paradoxo decorrente do superfaturamento na resolução de problemas, que envolvem dinheiro público por simples falta de controle;
- o paradoxo decorrente do sistema que privilegia poucos e penaliza muitos;
- o paradoxo decorrente de quem busca privilégios próprios, infernizando a vida dos outros;
- o paradoxo decorrente de quem admite crescer na vida organizacional atropelando todo o mundo;
- o paradoxo decorrente de quem relativiza, para si próprio, os valores éticos, e os absolutiza para os outros;
- o paradoxo decorrente da carência de referenciais de legitimidade para casos em que se buscam autolegitimar. Berger e Luckmann (1974, p. 128) afirmam que a legitimação é esse processo de *explicação* e justificação;
- o paradoxo decorrente do olhar do transeunte de vitrina, que se contrapõe à ótica e à perspectiva de quem dispõe e organiza os manequins;
- o paradoxo decorrente de quem tenta justificar os meios pelos fins;
- o paradoxo decorrente do locupletamento ilícito pseudolegitimado por razões de pesados encargos sociais e/ou do fundamento de tirar vantagem em tudo;
- o paradoxo decorrente da realidade maquiada para induzir ao erro;
- o paradoxo decorrente de que o mundo de gestão é, automaticamente, um mundo, no mínimo, eticamente suspeito;
- o paradoxo decorrente da Teoria X (McGregor) de que todo o colaborador é preguiçoso e necessita ser mandado e controlado;

- o paradoxo decorrente da Teoria Y (McGregor) de que todo colaborador sabe se autodirigir e se autogovernar no ambiente de trabalho;
- o paradoxo decorrente do dualismo gerencial do *Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço*;
- o paradoxo decorrente de medidas de contravenção por falta de ética.

Outra gama de paradoxos organizacionais internos

A falta de uma consistência interna contribui para o surgimento de uma gama de contradições, que se configuram como *paradoxos organizacionais internos*:

- a ideologia organizacional não se alinha com os paradigmas organizacionais;
- os paradigmas organizacionais não se alinham com a missão, a visão, as crenças e os valores;
- a missão, a visão, as crenças e os valores não se alinham com as políticas organizacionais;
- as políticas organizacionais não se traduzem em diretrizes organizacionais;
- as diretrizes organizacionais não transparecem no planejamento estratégico;
- o planejamento estratégico não contempla as demandas e tendências de mercado;
- o planejamento estratégico não se encontra referendado nos pontos fortes e na capacidade instalada da organização;
- o planejamento estratégico não contempla mudanças organizacionais;
- o planejamento estratégico não conta com o suporte de sistemas organizacionais de gestão;
- o planejamento estratégico não conta com um decorrente planejamento tático e correspondente plano de ação operacional;
- os sistemas de gestão não definem nem utilizam as correspondentes matrizes de gestão;
- as matrizes de gestão não se utilizam da definição e racionalização dos processos;
- as matrizes de gestão não declinam metas, indicativos e indicadores de controle;

- as matrizes de gestão não delineiam nem constroem procedimentos operacionais padrão;
- os sistemas de gestão não utilizam mecanismos de autoavaliação;
- os sistemas de gestão entram, com facilidade, no “piloto automático” da rotina.

Paradoxos organizacionais antiparadigmáticos

O paradoxo que vai de encontro a algum paradigma importante para a cultura organizacional pode ser considerado *paradoxo antiparadigmático*. Por exemplo, se a sustentabilidade é um paradigma importante para a cultura organizacional, todo e qualquer sistema ou processo, que fere os princípios da sustentabilidade, passa a ser considerado um paradoxo organizacional antiparadigmático.

Outro exemplo, se a diversidade cultural é considerada importante para a cultura organizacional, toda vez que fere esse princípio se configura um paradoxo antiparadigmático.

Se a ecologia é um paradigma a ser incorporado pela cultura organizacional, quando se fere o princípio ecológico se configura um paradoxo antiparadigmático.

Parâmetros internacionais de qualidade e de produtividade, especialmente, os relacionados às ISOs, não admitem paradoxos nos processos e sistemas de gestão, que firmam os paradigmas da qualidade e da produtividade. Os referidos parâmetros internacionais de qualidade e de produtividade não admitem procedimentos, tais como, a utilização de recurso infantil nos processos de produção, matéria-prima não certificada nos processos de produção.

Os referidos parâmetros internacionais de qualidade e de produtividade já estão sendo incorporados por empresas e consumidores que adotam condicionantes no processo decisório e de aquisição: Eu compro desde que: (1) não tenha agrotóxico; ou (2) não foi utilizada mão de obra infantil; ou (3) tal produto não contribuiu para o desmatamento da região amazônica.

Paradoxos decorrentes de estruturas e/ou infraestruturas dissipativas

Estruturas e/ou infraestruturas dissipativas são consideradas paradoxais desde que não convergem para a natureza da organização, para a missão organizacional, para a natureza de negócio. A dissipatividade, nesse caso,

pode ser configurada como desperdício, como perda de foco, daí, ser considerada como paradoxo. Por vezes, certas estruturas e/ou infraestruturas dissipativas são fruto de *hobbys* e/ou de idiossincrasias de gestores, ou, ainda, resultantes de superfaturamento no processo e nas práticas de gestão.

Os denominados *elefantes brancos* – obras faraônicas que operam no vazio, ou permanecem inacabadas, caracterizam, facilmente, as denominadas estruturas dissipativas.

Os *hobbys* refletidos em infraestruturas dissipativas nas organizações, tomando formatos diversos, tais como: sala de sauna exclusiva para os diretores, refeitório exclusivo para a diretoria, sala de *fitness* exclusiva para a diretoria. Há *hobbys unipessoais*, que invadem com facilidade os espaços da organização, paradoxalmente, fazendo parte da cultura da organização. *Hobbys coletivos* também, com facilidade, invadem os espaços da organização, dentro de um processo acrítico de aculturação.

Paradoxos organizacionais e o impacto nos colaboradores

Aguiar e Mello Junior (2011) examinaram contradições entre o discurso e a prática, quando na implantação de mudanças organizacionais, com reflexos nos colaboradores. Em pesquisa realizada, perceberam diferentes reações dos colaboradores diante das contradições organizacionais, tais como: insegurança nos riscos de saúde; falta de confiança face à mudança, determinação de deixar a empresa. Dito de outra forma, Aguiar e Mello Junior perceberam a seguinte lógica de causa e efeito:

- paradoxo (discurso *versus* prática);
- conceitos (existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e sua prática em relação a um mesmo objeto);
- causas (discursos gerenciais que produzem expectativas que não se realizam);
- consequências (alguns grupos de atores sociais podem desenvolver reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional.

Nas considerações finais, ponderam:

Uma inesgotável necessidade de se promover contínuos processos de mudanças organizacionais, as pessoas passaram a ser alvo de uma maior atenção e a fazer parte dos discursos dos gestores, já que estão diretamente relacionadas com alguns dos principais problemas

identificados pelos estudiosos do assunto, ou seja, a dificuldade de comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças. (AGUIAR; MELLO JUNIOR, 2011).

Kops (2002), pesquisando o modelo de gestão da Qualidade Total e as relações de trabalho, e verificando como isso se processou em duas empresas certificadas do transporte urbano coletivo do Rio Grande do Sul\BR, constatou paradoxos organizacionais, tais como: 1) qualidade obtida *versus* medidas de pressão ampliando os níveis de estresse; 2) controle de gestão *versus* discurso de parceria; 3) cultura do mando gerencial ainda presente, *versus* ênfase na coordenação e criatividade dos colaboradores nos processos organizacionais.

Vasconcelos (2004) também, em relatório de pesquisa, utilizando a sociologia interpretativa na análise, examinou três estudos de caso, para compreender a aplicação do conceito de paradoxos organizacionais, em situações de mudanças organizacionais. Nas conclusões da pesquisa, preconizando que a mudança organizacional é um processo de construção coletiva, realça a importância da aprendizagem em circuito duplo, como alternativa para coordenar a transição dos atores sociais, para o novo sistema organizacional e, dessa forma, minimizar o paradoxo teoria *versus* prática:

A contradição fundamental é que o novo sistema só pode ser construído a partir do sistema anterior, com o qual, no entanto, deve romper ao menos parcialmente, para instaurar uma nova distribuição de recursos e poder. O sistema anterior fornece a maioria das competências disponíveis para a criação do novo. Deve-se, pois, coordenar a transição dos atores sociais para o novo sistema organizacional negociando soluções com os diversos grupos de indivíduos, dependendo da importância dos recursos que detenham. (VASCONCELOS, 2004).

Percebe-se a necessidade de uma *sintonia fina* entre a gestão de pessoas, a participação respeitosa dos protagonistas sociais, e a construção coletiva da mudança organizacional, como requisitos para minimizar os paradoxos organizacionais.

Paradoxos decorrentes de sistema de comunicação

A comunicação pode ser um polo gerador de paradoxos organizacionais. É famoso o discurso de gestores que apregoam serem executivos de portas

abertas, mas, que, na real, vivem confinados, e cercados de ritos formais de acessibilidade. Semelhante ao caso do executivo que propaga, constantemente, ser modelo vivo do protótipo do estilo democrático, mas, que, nas situações do cotidiano, adota estilo autoritário.

Paradoxos decorrentes de linguagem ou de termos inadequados, não condizentes com a natureza e o perfil do cargo.

A comunicação é uma via de mão dupla: ou ajuda com consistência e assertividade, ou atrapalha de modo paradoxal. O paradoxal marca presença, por exemplo, quando:

- perde-se a oportunidade de ficar calado;
- o que foi falado não tinha nada a ver com a realidade circunstanciada;
- predomina a síndrome do *não sei* por parte de quem deveria deter informações essenciais sobre o assunto.

Idiossincrasias e paradoxos organizacionais

Todas as pessoas têm seu lado idiossincrático. Por mais que se conheça um gestor organizacional, também surpreenderá com seu lado idiossincrático. A *idiossincrasia*, porquanto tenha um tanto quanto de singularidade, subjetividade e de temperamental, sempre carrega aspectos de imprevisibilidade. Essa imprevisibilidade é que contribui para o surgimento de práticas paradoxais nos sistemas e processos de gestão. Ludwig II, o rei da Baviera, conhecido como o rei desvairado, em razão de suas idiossincrasias, mandou construir, a partir de 1878, um castelo saído dos contos de fada – Castelo de Herrenchiemsee – e que, hoje, atrai milhões de turistas do mundo inteiro. Paradoxal, porquanto a ideia emergiu de um lado desvairado de um gestor, um castelo postado numa região pobre e que, na circunstância, tinha componentes de dissipatividade, ou seja, recursos dispersivos. O paradoxo do paradoxo é que aquilo que tinha caráter dissipativo para o entorno na época, hoje, é fonte de renda no principado.

A busca da consistência nas práticas organizacionais como contraponto aos paradoxos organizacionais

Dois movimentos se fazem necessários como *contrapontos aos paradoxos organizacionais*:

- o de busca da consistência interna;
- o de busca da consistência externa.

a) Quanto ao movimento da busca de *consistência interna*, nas práticas organizacionais

De fato, a consistência interna se constitui numa espécie de espinha dorsal, capaz de minimizar os paradoxos organizacionais. Os bens e serviços organizacionais necessitam encontrar consistência nas práticas organizacionais. As práticas organizacionais necessitam encontrar sua consistência no plano de ação. O plano de ação necessita encontrar consistência nas *matrizes organizacionais de gestão*. As matrizes organizacionais necessitam encontrar consistência nos sistemas organizacionais. Os sistemas organizacionais necessitam encontrar consistência nas diretrizes organizacionais. As diretrizes organizacionais necessitam encontrar consistência nas políticas organizacionais. As políticas organizacionais necessitam encontrar consistência no planejamento estratégico. O planejamento estratégico necessita encontrar consistência na visão organizacional, na realidade contextualizada e nos cenários emergentes. A visão organizacional necessita encontrar consistência nas crenças e nos valores organizacionais. As crenças e os valores necessitam encontrar consistência na missão organizacional. A missão organizacional necessita encontrar consistência na natureza do negócio. A natureza do negócio necessita encontrar consistência nos paradigmas organizacionais. Os paradigmas organizacionais necessitam encontrar consistência nos referenciais filosóficos, sociológicos, antropológicos, jurídicos, éticos, situacionais e humanitários.

b) Quanto ao movimento da busca da *consistência externa*, nas práticas organizacionais:

A consistência externa, por sua vez, se constitui numa espécie de segunda “espinha dorsal”, capaz de minimizar os paradoxos organizacionais; começando pelos bens e serviços, na sua efetividade e na sua ressonância social, que necessitam impactar positivamente na comunidade e no entorno da organização. A consistência externa passa pela seleção dos fornecedores de matéria-prima, pelos parceiros de mídia, pelas parcerias de comercialização, de *marketing* e de publicidade, pelas parcerias da logística, pela definição da carteira de clientes, pelos parceiros de acordos de cooperação, pelos programas de responsabilidade social, entre outros. Consistência externa em todas as interfaces.

Contrapontos e metodologias alternativas de abordagem dos paradoxos organizacionais

Os *paradoxos* não podem tomar acento cativo na cultura organizacional.

Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 5) admitem que, quando caracterizamos um paradoxo, inerentemente, emerge o sentimento de que: (1) as dimensões opostas são excludentes; (2) as dimensões opostas não podem coexistir; (3) as dimensões opostas não podem ser conciliadas.

Daí, a necessidade da busca de *contrapontos e metodologias alternativas de abordagem dos paradoxos*. Sugerem-se algumas alternativas:

- a) a pedagogia da indignação e da ruptura;
- b) o diagnóstico dos paradoxos organizacionais como ferramenta;
- c) o levantamento de incidentes críticos;
- d) o *feedback* dos clientes internos e clientes externos;
- e) o treinamento, desenvolvimento e a educação dos recursos humanos;
- f) a autoavaliação organizacional;
- g) o *check-list* de *tipologias de paradoxos organizacionais*;
- h) o estudo de casos paradoxais – reais e/ou fictícios;
- i) a pesquisa.

Detalhando um pouco mais a respeito das alternativas sinalizadas:

- a) quanto à alternativa da pedagogia da indignação e da ruptura:
 - Paulo Freire (2000) admite a abordagem da pedagogia da indignação diante de determinados cenários e/ou contextos paradoxais. Um gesto de *desconformidade* com os paradoxos enquanto traduzem contradições, incongruências, licenciosidades ingênuas. Paulo Freire, no poema “Canção Óbvia”, expressa: “desconfiarei daqueles que virão dizer-me, em voz baixa e precavidos: É perigoso agir, é perigoso falar”. A desconformidade faz-se necessária, principalmente, quando o paradoxo tem um conteúdo perverso que compromete a humanização. Na ruptura, o processo é diferente, pois há uma quebra de paradigma. Com a ruptura, há um corte com uma *variável paradoxal* até então privilegiada e cultuada na organização;

b) quanto ao *diagnóstico dos paradoxos organizacionais* como ferramenta:

- o diagnóstico sempre é uma ferramenta eficiente de observação, de mapeamento, de descoberta, de leitura de aspectos pontuais, O paradoxo organizacional pode ser diagnosticado na sua amplitude e latitude;

c) quanto ao levantamento de *incidentes críticos*:

- os incidentes críticos constituem-se uma boa alternativa para análise de problemas organizacionais. Como fatos isolados, os incidentes críticos emergentes na organização, à semelhança da caixa preta dos aviões, necessitam ser abertos para averiguar o seu conteúdo e suas causas;

d) quanto ao *feedback* dos clientes internos e dos clientes externos:

- o *feedback* é uma ferramenta de comunicação com possibilidades de carrear informações ricas de conteúdo, capazes de realimentar e sinalizar paradoxos organizacionais. Muitas organizações têm, na *ouvidoria*, um canal aberto e apropriado para acessar informações válidas;

e) quanto ao treinamento, desenvolvimento e educação:

- o *treinamento*, pela riqueza de recursos que admite utilizar, sempre é uma metodologia capaz de mexer com a sensibilidade, com o conhecimento, com as habilidades e com as atitudes. Mexe com o portfólio dos saberes e fazeres organizacionais;
- O *desenvolvimento*, como alternativa, tem o potencial de despertar e burilar competências hibernadas e que necessitam ser apuradas e trabalhadas.
- A *educação*, como alternativa, tem um poder transformacional. Rogers (2009), na sua apologia da congruência, admite que a educação tem o poder de minimizar as incongruências paradoxais.

Tanto o treinamento e o desenvolvimento, como a educação, trazem inerentes o poder substancial da mudança. Mudança na sensibilidade, mudança nos paradigmas, mudança nas concepções, mudança nas percepções, mudança nos comportamentos, mudança nos hábitos, mudança nas práticas. Treinamento, desenvolvimento e educação trazem inerentes, também, o poder da reflexão, ou seja, de instaurar processos

e, em decorrência, depurar os processos, na medida em que identificam, agora, com mais facilidade, os paradoxos organizacionais. Vasconcelos (2004, p. 38) reforça a aprendizagem como inerente à capacitação e educação dos protagonistas sociais da organização:

A implementação de um sistema favorável à aprendizagem é algo mais complexo e implica a politização dos indivíduos, no sentido de estimular a autonomia de trabalho bem como a capacidade de questionamento e inovação. Trata-se da construção não só de um sistema técnico, mas de um sistema social que favoreça a aprendizagem em circuito duplo. Isso implica a gestão da mudança na direção de implantar-se um sistema técnico e social compatíveis com o modelo Político de Gestão de Pessoas. A mudança de um sistema autoritário para um sistema mais politizado, favorável à aprendizagem, não é simples. (2004, p. 38).

f) quanto à *autoavaliação organizacional*:

- a autoavaliação é um recurso interno e uma ferramenta, que a organização dispõe para averiguar o estágio atual dos seus fazeres, e com o potencial de resgate e melhorias nos processos de gestão;

g) quanto ao *check-list* de tipologias de paradoxos organizacionais:

- o *check-list* é uma ferramenta útil, de fácil aplicação, para averiguar contradições internas inerentes à cultura organizacional;

h) quanto ao *estudo de casos paradoxais* – reais e/ou fictícios:

- o estudo de caso, como recurso e ferramenta, possibilita simulações reais e/ou fictícias que configuram casos de paradoxos organizacionais, emergentes da própria organização, ou, para fins de estudo, didaticamente, emprestados de outras realidades organizacionais. Veja-se (no final do artigo) exemplo de estudo de caso: **Anexo 1**;

i) quanto à *pesquisa* como ferramenta e metodologia identificadora

- a pesquisa, com metodologia científica, tem dado sua contribuição singular na identificação de paradoxos organizacionais. Porém, infelizmente, a pesquisa ainda não entrou na cultura organizacional,

moto contínuo, como um recurso interessante de saneamento básico na resolução dos paradoxos organizacionais.

Algumas conclusões preliminares

Não há como não reconhecer a importância do estudo dos paradoxos organizacionais. Os paradoxos são inerentes à cultura organizacional. Porém, os ditames do profissionalismo (KOPS, 2011) reivindicam, por mecanismos de controle e metodologias alternativas cabíveis, concorrendo para a minimização da presença dos paradoxos na cultura da organização. Surge a importância da descoberta de como se definiu o jogo do sistema social e de quem participou da construção desse jogo. Surge o momento da sensibilização, da conscientização, da vontade política, pelos caminhos da criticidade e da mudança transformacional, da opção pelo exercício do protagonismo social.

Sempre que um paradoxo passa a polarizar as atenções, em razão de sua consistência com a realidade externa, não pode ser desconhecido. Merece estudo, análise e prescrição, à medida que possa gerar contradições, malversações, desconfortos, injustiças.

O presente ensaio constata uma pluralidade de paradoxos organizacionais que necessitam ser filtrados pela criticidade própria dos protagonistas sociais, que, com posturas profissionais, refletem a respeito da dinâmica e da sociodinâmica que está em jogo no sistema social, e buscam caminhos alternativos capazes de contribuir para minimizar e/ou transformar a realidade organizacional pelos meandros de sua cultura.

Existe uma pluralidade de paradoxos organizacionais, tais como:

- a) do potencial organizacional *versus* efetivo desempenho;
- b) decorrentes de vieses na leitura do desempenho organizacional;
- c) decorrentes da falta de consistência interna das organizações;
- d) decorrentes da falta de consistência externa das organizações;
- e) organizacionais, considerados antiparadigmáticos;
- f) decorrentes de estruturas e infraestruturas dissipativas;
- g) decorrentes do sistema de comunicação;
- h) decorrentes do modelo de gestão de pessoas;
- i) decorrentes de idiosincrasias nos processos de gestão.

Está em jogo a consistência interna e a consistência externa das organizações, que se consagra e se consolida na cultura organizacional.

Conclui-se que existe uma pluralidade de metodologias alternativas, capazes de contribuir para a descoberta, a prescrição e a minimização dos efeitos dos paradoxos organizacionais, especialmente, aqueles que se caracterizam como fonte de contradições inconcebíveis, de desconfortos e mal-estares na convivência organizacional, fonte de injustiças sociais.

Há toda uma pedagogia organizacional e empresarial, a ser mobilizada nos processos de maturação, e de maturidade da cultura organizacional, a respeito dos paradoxos organizacionais.

A *síndrome da cegueira* não pode legitimar a presença contumaz dos paradoxos organizacionais inconcebíveis.

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, um amplo espectro de estudo, de análise, de ponderações, de constatações a respeito da dinâmica organizacional e sociodinâmica organizacional na sua plêiade de contradições internas e contradições externas, mediante investidas parciais e globais, no que tange aos *paradoxos organizacionais*. É na vida cotidiana da organização que emergem os paradoxos organizacionais. É possível minimizá-los, em especial, em ações privilegiadas decorrentes do desenho de projetos tipificados, tais como: *matrizes minimizadoras de paradoxos organizacionais*.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. A constante presença de contradições internas e externas, os denominados paradoxos organizacionais, gera impactos na cultura organizacional ou impactam os usuários da cultura organizacional?
2. Existem paradoxos organizacionais capazes de agregar valor para uma organização? Justifique.
3. Quais as metodologias com potencial de auxiliar no desafio de detectar paradoxos organizacionais?
4. Quais as metodologias com potencial de minimizar a presença de paradoxos organizacionais como incidentes críticos?
5. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Paradoxos organizacionais”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram, a partir da referida leitura e estudo; (c) possível *insight* que o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de paradoxos organizacionais?

Referências

- AGUIAR, José Eduardo; MELLO JUNIOR, Edison. *Mudanças e paradoxo organizacional*: contradições entre o discurso e a prática. Artigo publicado *online* na internet. Acesso em: jun. 2011.
- BERGER, Peter I.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 2. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1974.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação*: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Ed. da UNESP, 2000.
- KOPS, Rozoita Elize Weber. *O modelo de gestão da qualidade total*: estudo de caso em duas empresas de transporte coletivo urbano do Rio Grande do Sul. 2002. Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Porto Alegre/RS, 2002.
- KOPS, Darci. *Profissionalismo no cotidiano das organizações*. Artigo publicado *online* na revista Artigonal.com, em 16 jun. 2011.
- ROGERS, Carl. *O poder pessoal*. Coimbra: Padrões Culturais, 2009.
- SHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SELZNICK, P. TVA and the grass roots. In: VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. Relatório de pesquisa: paradoxos organizacionais e mudança: a análise crítica de 3 estudos de caso. *Revista FGV-EASP/GV – relatório de pesquisa*, n. 36, p. 1-51, 2004.
- VASCONCELOS, Flávio; VASCONCELOS, Isabella (org.). *Paradoxos organizacionais*: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. Relatório de pesquisa: paradoxos organizacionais e mudança: a análise crítica de 3 estudos de caso. *Revista FGV-EASP/GV – relatório de pesquisa*, n. 36, p. 1-51, 2004.
- VERISSIMO, Luis Fernando. O marido da contorcionista. Caderno Donna ZH, *do jornal Zero Hora*, Porto Alegre/RS, n. 15.690, ago. 2008.

ANEXO 1

Uma fábula de Esopo como ferramenta para a análise de uma matriz paradoxal

Para explicar uma matriz paradoxal, Covey (1989, p. 55) demonstra, exemplificativamente, a falta de equilíbrio entre a produção e a capacidade de produção. Para tanto, utilizou, como ferramenta de análise, a fábula de Esopo sobre a galinha de ovos de ouro:

A fábula conta a história de um pobre fazendeiro, que um dia descobre no ninho de sua galinha preferida um reluzente ovo de ouro. No início, ele desconfia de algum tipo de brincadeira. Mas, no momento em que vai jogar o ovo fora, pensa melhor e o leva para ser avaliado.

O ovo era de ouro maciço! O fazendeiro não consegue acreditar em sua sorte. Fica ainda mais surpreso no dia seguinte, quando o fenômeno se repete. Dia após dia ele se levanta e corre para o galinheiro para apanhar mais um ovo de ouro. Ele acaba ficando imensamente rico, e mal podia acreditar em tanta sorte.

Junto com a fortuna, porém, vieram a cobiça e a impaciência. Incapaz de esperar pelo ovo de ouro de cada dia, o fazendeiro decide matar a galinha e pegar todos os ovos de uma só vez. Mas, quando abre a ave, descobre que não havia nada dentro dela. Nenhum ovo de ouro. E agora não havia mais meio de consegui-los. O fazendeiro destruiu a galinha que os produzia.

A rigor, a matriz original de gestão exigia, na dimensão comportamental, a cultura da sobriedade e paciência. A matriz paradoxal incorporou cobiça e impaciência no lugar da sobriedade e paciência.

Questões próprias para um estudo dirigido do caso de ficção:

- 1) Qual o paralelo possível entre a fábula de Esopo e o paradoxo organizacional?
- 2) Qual o paralelo possível entre a fábula de Esopo e o sistema de produção ou sistema de serviços de uma organização?

Gestão do profissionalismo no cotidiano das organizações

Introdução

O presente capítulo enfatiza a importância das práticas de profissionalismo no cotidiano das organizações, por parte de todo o seu efetivo humano. O paradigma do profissionalismo necessita impactar a cultura organizacional e, de modo decorrente e recorrente, fazer refletir-se nos perfis profissionais, no porta-fólio de competências individuais e coletivas, nas práticas profissionais e organizacionais, no de bens e serviços. No decurso do capítulo, destacam-se alguns fatores constituintes do profissionalismo, como prática, no cotidiano das organizações. Para assegurar a presença da cultura do profissionalismo na cultura organizacional, são necessários movimentos internos e externos de gestão, na perspectiva de aculturação e da configuração do profissionalismo, como uma marca e um referencial organizacional. O profissionalismo impregna os saberes e os fazeres na cultura organizacional.

Questão própria do cotidiano nas organizações

No cotidiano das organizações é que se tecem os meandros de uma cultura organizacional. A cultura organizacional é a alma da organização. A vida cotidiana das organizações tem sido objeto de análise e estudo por diversos autores. (KOPS, 1979). À semelhança de um *iceberg*, nem tudo transparece facilmente na dinâmica do cotidiano das organizações. Algumas leituras da realidade do cotidiano organizacional exigem exercícios de escafandrista: “mergulhar” na cultura organizacional para poder averiguar, efetivamente, quais valores, crenças e paradigmas estão permeando a vida cotidiana na realidade organizacional. Os paradigmas nem sempre se perpetuam. Daí, a necessidade de um olhar perquiridor. Uma questão a ser posta, independentemente do cenário que se descortina, é a respeito do paradigma

do profissionalismo na cultura da organização. Está em questão, buscar saber qual o paradigma de profissionalismo, hoje, na sua organização. Buscar saber o que é praticar profissionalismo na sua organização. Buscar compreender o que representa adotar um perfil profissional. O que pode ser feito, e o que vem sendo feito, para desenvolver uma cultura profissional na vida cotidiana da organização. O que, efetivamente, as outras organizações vêm fazendo para cultivar o profissionalismo nas práticas do cotidiano.

Paradoxos culturais em ambientes profissionais

Os paradoxos, normalmente, refletem contradições inerentes a um determinado processo. Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. XV), na apresentação de sua obra, explicitam: “Nas organizações, são descritas como paradoxos representações polarizadas e socialmente construídas, do tipo *discurso e prática*, autonomia e conformidade, passado e futuro, aprendizagem e mecanização do trabalho, *liberdade e vigilância*, etc.”

Remeter para o antigo adágio popular: *Casa de ferreiro espeto de pau*, como um paradoxo cultural em ambientes autodenominados de profissionais, torna-se um recurso redundante como metáfora, para configurar um quadro de contradição cultural e profissional. Os paradoxos culturais emergem, na medida em que se acentuam os *gaps* entre a teoria e a prática, entre o discurso e o realizado, entre a teoria esposada e a teoria em uso. Paralelamente, aos graus de consciência reflexiva e consciência crítica, avançam os graus de exigência nas concepções, nas compreensões, e nos parâmetros a respeito do significado e do alcance do paradigma do profissionalismo. Percebe-se um aumento na sensibilidade, compreensão e nas exigências dos protagonistas sociais a respeito de profissionalismo, especialmente, quando postados no papel de consumidores e/ou de usufruidores de bens e serviços.

Um paradoxo comportamental, nas práticas profissionais, é a *síndrome do martelo* que passa a ser um perigo apontado por Maslow (apud COVEY, 2005, p. 135): *Quem trabalha bem com o martelo tende a pensar que tudo são pregos*. Sabe-se que a realidade complexa não nos permite generalizações óbvias a respeito de nossas competências e a respeito de uma universal apropriação do paradigma do profissionalismo.

Outro paradoxo, nas práticas culturais da organização, é o binômio planejamento *versus* improvisação. O planejamento é um processo próprio do profissionalismo. Por sua vez, a improvisação, normalmente, é caracterizada como uma falta de profissionalismo. Cunha; Cunha (2000, p. 212), num estudo sobre improvisação e organização, admitem circunstâncias,

tendo presente a ciência da complexidade e a realidade complexa, em que a improvisação possa transformar-se em um instrumento precioso para a capacidade de renovação e de adaptação organizacionais. Nesse sentido, Johann (2004, p. 42) reconhece que a cultura de alto desempenho deriva da correta adaptação de uma cultura densa e adaptativa.

O profissionalismo requer o hábito de *afinar os instrumentos* – hábito destacado por Covey (1989) que traduz a necessidade de incorporar o princípio de autor renovação equilibrada. O profissionalismo requer educação permanente, persistência e continuidade de propósitos, nos diferentes estágios da vida, bem como presença diferenciada desde os desafios e compromissos singelos, até mesmo nas situações marcantes e circunstanciadas da realidade profissional. Ficou bastante divulgado o caso do *construtor* (de autor desconhecido):

O construtor estava por se aposentar. O dono da empresa sentiu que perderia um dos seus melhores empregados. Solicitou, encarecidamente, como um favor especial, que construísse ainda mais uma casa antes de se aposentar. O construtor consentiu, mas, de imediato, deu para se notar que seu pensamento e seu coração não estavam mais focados no trabalho. Ele não se empenhou no serviço, utilizando matéria-prima e soluções de trabalho de qualidade inferior. Foi uma maneira lamentável de encerrar sua carreira. Quando o construtor terminou seu trabalho, o patrão veio inspecionar a obra, e entregou-lhe a chave da casa: – Esta casa é o meu presente para você! Que choque! Podia ter feito melhor! (Autor desconhecido).

O paradoxo do profissionalismo remete para a lacuna – *gap* – existente entre as expectativas do cliente e as correspondentes práticas profissionais revertidas em prestação de serviços e produtos disponibilizados.

Em busca do paradigma do profissionalismo

Dois movimentos configuram, por parte das organizações, essa busca para cultivar o paradigma do profissionalismo:

a) internamente: as organizações se mobilizam, de forma estratégica, através dos subsistemas de R&S (recrutamento e seleção), de C&S (cargos e salários), de A&D (avaliação de desempenho), e, especialmente, de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), no sentido de assegurar, na cultura organizacional, o paradigma e as práticas de profissionalismo;

b) externamente: as organizações buscam certificações, regionais/nacionais/internacionais, capazes de referendar seu grau de profissionalismo no cotidiano, com reflexos na cultura interna, impactando bens e serviços.

Por sua vez, dois movimentos configuram, por parte dos indivíduos e dos colaboradores, essa busca para cultivar o paradigma do profissionalismo:

a) autodidatismo: essa busca permanente, por meios e metodologias próprias, no sentido de aperfeiçoar e melhorar os quatro pilares formativos e educacionais, com reflexos nos respectivos *aprender a ser*, *aprender a conviver*, *aprender a fazer* e *aprender a aprender*;

b) didatismo: essa busca permanente, no seu entorno, de aprimorar a formação profissional e a capacitação profissional, quer através das universidades e institutos de formação profissional, quer através de programas de capacitação nos seus formatos diversos, tais como, treinamentos, estágios, palestras, workshops, congressos, intercâmbios, grupos de estudo.

Fatores constituintes do paradigma do profissionalismo

Na dialética de causa e efeito, cabe questionar e analisar possíveis fatores constituintes do paradigma do profissionalismo.

Logo, surge a *competência* como fator *sine qua non* para se configurar uma matriz própria para o profissionalismo. Em outras palavras, o paradigma do profissionalismo remete para a competência. Portanto, a competência é um fator constituinte do profissionalismo. A competência, na sua pluralidade, seja profissional e/ou organizacional, seja técnica e/ou humana, seja conceitual e/ou administrativa, concorre como fator determinante, constituinte, no processo de construção de uma cultura de profissionalismo. O *fantasma* da competência chama-se *incompetência*, que fica grassando, com muita facilidade, os meandros organizacionais, minando a cultura organizacional e as práticas do cotidiano, com reflexos em bens e serviços. Para contrapor o risco do fantasma da incompetência, surge o movimento da *gestão por competência* como mecanismo salutar de aculturação da competência nas práticas organizacionais, e, indiretamente, fortalecendo o paradigma do profissionalismo. É possível maturar um quociente com alta competência, tomando a trilha da sabedoria, individual e coletiva, acumulada.

A *emoção*, por sua vez, surge como um fator constituinte significativo na construção do paradigma do profissionalismo. Trata-se de agregar valor, de amor e de paixão, pelo que se é e pelo que se faz. A emoção detém este

múnus de impregnar-se e, de forma inerente, permear o próprio fazer, conferindo uma carga de emotividade sadia, possibilitando a mutualidade dos prazeres e a paixão de quem faz e pratica o profissionalismo, bem como os prazeres e a satisfação de quem usufrui os fazeres e as práticas profissionais. O *fantasma* da emoção são as emoções tóxicas. Covey (2005, p. 134) denomina as emoções tóxicas de 5 *cânceres emocionais metastáticos*, especificando e destacando: 1) *crítica* (especialmente, a crítica vazia com o propósito de legitimar a ineficiência e a ineficácia profissional); 2) *reclamação* (especialmente, a reclamação com o propósito de legitimar a ineficiência e a ineficácia profissional); 3) *comparação* (especialmente, a comparação como mecanismo para legitimar a ineficiência e a ineficácia profissional); 4) *concorrência* (especialmente, a concorrência competitiva como mecanismo para legitimar a ineficiência e a ineficácia profissional); 5) *briga* (especialmente, a briga como mecanismo para legitimar a ineficiência e a ineficácia profissional). Ninguém gosta de estabelecer interface com profissional que vive criticando, vive reclamando, vive brigando. As emoções tóxicas, à semelhança da metástase, colocam em risco o profissionalismo, suas práticas e convivências. Muchinsky (2004, p. 435) reporta-se sobre as emoções no local de trabalho, e reconhece: “Entusiasmo, gratificação e orgulho estão entre os sentimentos positivos mais significativos que extraímos de nosso trabalho. Mas o trabalho também pode gerar sentimentos de medo e tristeza, bem como emoções “detestáveis” de raiva, ciúme e inveja”.

A emoção sugere o prazer da excelência, o prazer estético da qualidade e da perfeição. Por sua vez, no dizer de Katzenbach (2003, p. 33), “o orgulho é o ápice da emoção que vem com o bom desempenho e o sucesso”. É possível maturar um quociente emocional tomando a trilha da inteligência emocional (COOPER; SAWAF, 1997) e da inteligência social (GOLEMAN, 2006), nas dimensões individual e coletiva.

A *pertinência*, reconhecidamente, surge como um fator constituinte de suporte para a consolidação do paradigma do profissionalismo. A *pertinência* alcança as dimensões tempo-espaco para as práticas profissionais e, uma vez presente, qualifica a competência e qualifica a emoção, tornando-as condizentes com uma realidade circunstanciada típica e tópica. A *pertinência* aproxima a competência e a emoção em consonância com uma realidade típica e tópica. Portanto, a *pertinência*, sempre que presente, possibilita ao protagonista social demonstrar competência e expressar emoção, no tempo certo e no lugar certo. Caracteriza-se, de certa forma, aquilo que a Qualidade Total denomina de *just in time* e de *just on place*. O *fantasma* da *pertinência* é a *impertinência*. A *impertinência* é o antídoto do profissionalismo, na medida

em que o profissional passa a adotar práticas e a expressar emoções que não condizem com as dimensões tempo-espço, ou seja, não condizem com a tipicidade e a topicidade de uma realidade. É a chamada convergência do lugar e a hora. É possível maturar um quociente de pertinência, apurando o senso de realidade, tomando a trilha da leitura da realidade circunstanciada na sua tipicidade e topicidade. As grandes ideias e as decisões profissionais necessitam cercar-se de alto grau de pertinência

O *comprometimento* é outro fator constituinte de alta relevância para a construção do paradigma do profissionalismo. O comprometimento remete para o compromisso, fator determinante para as práticas profissionais. Os americanos usam o termo *commitment*, dando peso significativo para que se responsabilize, de forma adulta, com os compromissos assumidos perante terceiros e/ou perante o cliente. O *fantasma* do comprometimento denomina-se descomprometimento, revelando uma total falta de responsabilidade com os compromissos assumidos, seja em termos de prazo, seja em termos de qualidade, seja em termos de logística. É possível maturar um quociente de comprometimento, tomando a trilha da responsabilidade social nas dimensões individual e coletiva.

A *excelência* passou a ser um patamar de referência para as práticas profissionais, atuando como fator constituinte para a construção do paradigma do profissionalismo. O patamar de excelência passa a referendar o próprio comprometimento. O *fantasma* da excelência marca presença através da mediocridade. Um profissional medíocre e/ou um trabalho medíocre conspiram contra a excelência decantada. O profissionalismo, portanto, é pautado, também, por padrões de excelência e de alta performance. Ingenieros (s/d, p. 10) assim corrobora dizendo que tudo o que existe persegue essa perfeição que, no grego, denomina *enteléquia*:

O conceito de melhor é um resultado natural da própria evolução. A vida tende naturalmente a aperfeiçoar-se. Aristóteles ensinava que a atividade é um movimento de ser em direção à própria *enteléquia*: seu estado de perfeição. (s/d., p. 10).

É possível maturar um cociente de excelência tomando a trilha dos referenciais, internos e externos, já testados nas teorias e nas práticas do cotidiano.

Mediocridade e profissionalismo

Ingenieros (s/d) tem um tratado sobre a mediocridade. A referida obra tem o propósito de nos desalojar dos riscos da mediocridade. Ingenieros chega a afirmar que, “*no verdadeiro homem medíocre a cabeça é um simples adorno do corpo*”. A mediocridade compromete os graus de criticidade compromete a leitura e o senso de realidade; acentua a conformidade com as práticas explicativas de autolegitimação, e os estágios de desempenho do *mais ou menos*. À semelhança de um vírus, a mediocridade nos alcança com facilidade, à medida que estivermos com imunidade baixa, ou seja, vigilância baixa. O paradigma da mediocridade é o contraponto do paradigma da excelência. A mediocridade pode estar arraigada em nossos *modelos mentais*, expressão usada por Senge (1990, p. 163). Por sua vez, a excelência atua como um dos fatores constituintes para a construção do paradigma do profissionalismo.

Em busca de uma definição de profissionalismo

Considerando o que foi dito acima a respeito dos fatores constituintes do paradigma do profissionalismo, cabe agora explicitar *uma definição de profissionalismo*:

Profissionalismo constitui-se um paradigma e uma prática, quando o profissional presta um serviço ou um bem que traduz competência, emoção e pertinência no agir, agregado de comprometimento, com um patamar de excelência no fazer.

Se colocarmos a definição numa fórmula de modelo descritivo, ficaria assim: Competência, agregada com emoção no fazer, com o cociente de pertinência, com a realidade circunstanciada, multiplicada pelo comprometimento num patamar de excelência, terá, como resultante, a prática do profissionalismo.

Se colocarmos a definição numa fórmula, de modelo matemático, ficaria assim:

$$\begin{array}{ccc} \text{Competência + Emoção} & & \text{Comprometimento} \\ \hline & \times & \hline \text{Pertinência} & & \text{Excelência} \end{array} = \text{PROFISSIONALISMO}$$

Le Boterf (2003) tece um perfil profissional que pode servir de referência nesse processo de construção do paradigma do profissionalismo, e a correspondente aculturação na organização, seja em nível individual, seja em nível coletivo. Caracteriza o profissional como aquele que sabe administrar uma situação complexa. Para tanto, aprofunda o tema, e sinaliza um rol de indicativos:

- saber agir e reagir com pertinência: (a) saber o que fazer; (b) saber ir além do prescrito; (c) saber escolher na urgência; (d) saber arbitrar, negociar, decidir; (e) saber encadear ações, de acordo com uma finalidade;
- saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto: (a) saber construir competências a partir de recursos; (b) saber tirar partido não somente de recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas, também, dos recursos do seu meio;
- saber transpor: (a) saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipo; (b) saber distanciar-se, funcionar em “dupla direção”; (c) saber utilizar seus metaconhecimentos para modelizar; (d) saber determinar e interpretar indicadores de contexto; (e) saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis;
- saber aprender e aprender a aprender: (a) saber tirar as lições da experiência; (b) saber transformar sua ação em experiência; (c) saber descrever como se aprende; (d) saber agir em circuito duplo de aprendizagem;
- saber envolver-se: (a) saber envolver sua subjetividade; (b) saber assumir riscos; (c) saber empreender; (d) atuar com ética profissional.

O papel dos educadores organizacionais na aculturação do paradigma do profissionalismo

Há um trabalho pedagógico permanente para os educadores organizacionais no processo de construção, e de aculturação, do paradigma do profissionalismo.

O processo de construção e de aculturação pode advir de fora para dentro da organização, em razão de um propósito a ser alcançado. Exemplificando: obter uma ISO, ou obter uma distinção do Programa Nacional da Qualidade (PNQ).

O processo de construção e de aculturação do paradigma do profissionalismo pode surgir de dentro da própria organização, em razão de autoavaliações recorrentes, ou de alto grau de criticidade, ou de uma vontade

política dos protagonistas sociais, ou de alto grau de sinergia, ou, ainda, de um singular planejamento estratégico.

A interpretação do profissionalismo

O cliente e/ou o usuário de um bem, e/ou serviço, são os grandes intérpretes dos indicativos e dos indicadores da presença ou da falta de profissionalismo na cultura organizacional. O profissionalismo é interpretado através da linguagem da proficiência. A proficiência traduz um grau de profissionalismo referendado pela ciência. Tudo que fazemos, e fazemos com alto grau de profissionalismo, detém toda uma ciência no fazer – seja advinda dos teóricos acadêmicos, seja acumulada nas práticas do cotidiano das organizações.

Lincoln usava uma charada para explicar que o simples nomear de alguém, para exercer um cargo ou função na organização, necessariamente não significa que ele seja isto para o qual foi nomeado, nem assegura que irá exercer com alto grau de profissionalismo. Lincoln perguntava:

– Quantas pernas tem uma mula se contarmos o rabo como perna?

Ao que ele mesmo respondia:

– Quatro!

Mesmo se contarmos o rabo como perna, ele ainda continuará rabo.

Ressalta-se: o profissionalismo é interpretado através da linguagem da proficiência.

A arte de ver a floresta e as árvores é recomendada por Senge (1990:

Todos nós conhecemos a metáfora de nos afastarmos o suficiente dos detalhes para podemos “ver a floresta e as árvores”. Mas, infelizmente, quando a maioria de nós se afasta, vê apenas “um monte de árvores”. Escolhemos uma ou duas que mais nos agradam, e nelas concentramos nossa atenção e nossos esforços para modificá-las. (1990, p. 125).

Vale salientar, portanto, que os nossos clientes e/ou usuários interpretam a *linguagem do fazer* da organização e de seus colaboradores. Adotam censores apurados capazes de perceber mínimos detalhes de uma falta de profissionalismo ou de falta de proficiência, ou seja, nos ajudam a perceber a floresta e as árvores.

Eu na organização: uma metodologia de aculturação individual no paradigma do profissionalismo

Eu na organização – projeto (KOPS, 2007) – é uma ferramenta capaz de possibilitar e alavancar o patamar do perfil profissional, bem como o estágio de profissionalismo individual numa organização específica, utilizando uma metodologia de análise SWOT (pontos fortes, aspectos a melhorar, riscos/ameaças, e oportunidades). Portanto, através da autoavaliação, traçar, numa linha de tempo, alternativas a serem trilhadas, na perspectiva de mudanças pessoais e profissionais, buscando níveis superiores de profissionalismo.

O RH, como o subsistema responsável na gestão das pessoas dentro da organização, poderá lançar mão da ferramenta *Eu na organização*, como uma ferramenta capaz de alavancar o paradigma do profissionalismo, instigando e desafiando seus colaboradores a redimensionarem, para melhor, seus portfólios de competências.

Um modelo-sugestão do projeto *Eu na organização*, como ferramenta de autoavaliação, e de planejamento de alternativas, com vistas a aprimorar seu próprio estágio de profissionalismo, é disponibilizado, a seguir:

1.DADOS de IDENTIFICAÇÃO

Título do projeto: Eu na organização

Público-alvo: colaborador do setor Y da empresa X

Período de realização: (sugere-se um período de 3 anos na linha de tempo)

Coordenação gestora do projeto: Área de Recursos Humanos (RH)

Equipe de apoio: a definir

Órgão de assessoria: Setor de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação)

Local de registros e memória institucional: RH

2. JUSTIFICATIVA do projeto *Eu na organização*

Considerando:

- a necessidade de a empresa X construir seu planejamento estratégico de gestão de recursos humanos promove uma mudança nesta área, para fins de aperfeiçoamento e crescimento profissional e pessoal, direcionando neste momento, principalmente, para a construção do paradigma do profissionalismo na cultura organizacional;

- o fato de a Empresa X apresentar, no processo administrativo, bem como no conjunto de políticas explicitadas, a necessidade de ampliar as possibilidades de autodesenvolvimento e de autogestão, visando ao profissionalismo na cultura organizacional;
- a necessidade de a Empresa X, no momento, estar redimensionando seu Programa de Capacitação de Recursos Humanos, valorizando seus colaboradores, em busca de desenvolvimento pessoal e profissional;
- o fato de a Empresa X adotar o profissionalismo como um dos seus paradigmas de gestão, buscar programar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão do profissionalismo na cultura organizacional;
- a necessidade de se desenvolver, na organização, de forma mais acentuada, a cultura do profissionalismo, permeando os diversos setores e, por extensão universal, abranger o universo dos colaboradores;
- **o fato de a Empresa X ter necessidade, cada vez maior, a partir do cenário e de performance atual, de desempenho e competências, de ensaiar mecanismos de mudanças e melhorias autoprojeadas, diante do paradigma do profissionalismo, a ser amplamente incorporado na cultura organizacional, visando a um processo de desenvolvimento e crescimento do efetivo humano da organização;**
- a linha de tempo da Empresa X que projeta, para futuro breve, a obtenção de certificações e reconhecimentos nos seus paradigmas de gestão;
- o fato de a Empresa X ampliar o comprometimento e engajamento dos colaboradores na condição de *stakeholders*.

O presente projeto privilegia os colaboradores da Empresa X. Está em jogo a incorporação do paradigma do profissionalismo na cultura organizacional e nas práticas profissionais em nível individual e, em decorrência em nível institucional.

3. OBJETIVOS do projeto *Eu na organização*

3.1 Objetivo geral

- **Desencadear um processo de incorporação do paradigma do profissionalismo na cultura da organização, utilizando o projeto *Eu na organização*, como uma ferramenta a permitir aos colaboradores, em nível individual, redimensionar seu porta-fólio de competências, com o propósito de alavancar seu grau de profissionalismo.**

3.2 Objetivos específicos

- **Desencadear uma matriz básica de autocapacitação de cada um dos colaboradores, no primeiro semestre do ano X;**
- **Desencadear uma matriz essencial de autocapacitação de cada um dos colaboradores, no segundo semestre do ano Y;**
- Desencadear uma matriz diferencial de autocapacitação de cada um dos colaboradores, no primeiro e segundo semestre do ano Z.

4. DESENVOLVIMENTO do projeto *Eu na organização*

O desenvolvimento do projeto desdobrar-se-á em três subprojetos:

- Subprojeto 1: Matriz básica de autocapacitação;
- Subprojeto 2: Matriz essencial de autocapacitação;
- Subprojeto 3: Matriz diferencial de autocapacitação.

5. METODOLOGIA do projeto *Eu na organização*

A metodologia prevê desdobramento em quatro etapas:

Etapla 1: Levantamento das necessidades de mudanças, a partir da análise SWOT pessoal;

Etapla 2: Levantamento dos custos relacionados às alternativas propostas para os três subprojetos;

Etapla 3: Viabilização dos três subprojetos em sintonia com o setor de RH e setor de TD&E;

Etapla 4: Avaliação dos resultados do projeto.

6. RECURSOS do projeto *Eu na organização*

Definir as alternativas de recursos: da organização e do próprio colaborador.

7. APOIOS, PARCERIAS OU PATROCÍNIOS

Subsistema de TD&E do RH da organização

8. PLANO de AÇÃO do projeto *Eu na organização*

Definir o cronograma e as ações correspondentes às quatro etapas.

9. PLANILHA ORÇAMENTÁRIA do projeto *Eu na organização*

Definir a planilha orçamentária.

10. AVALIAÇÃO do projeto *Eu na organização*

- Avaliação de processo das quatro etapas.
- Avaliação de conteúdo das quatro etapas.

11. RELATÓRIOS e FEEDBACK do PROCESSO do projeto *Eu na organização*

Relatório como memorial da experiência a constar no RH da organização para fins de registro e arquivo.

Feedback da experiência a ser socializado com coordenadores e com a direção da organização, visando à importância deste processo, bem como o ganho que a organização poderá ter, mediante a execução do projeto.

12. BIBLIOGRAFIA SUMÁRIA do projeto *Eu na organização*

Definir referenciais bibliográficos que possam referendar o referido projeto.

Check-list da cultura do profissionalismo

O *check-list*, também, é uma ferramenta interessante para apurar indicativos e indicadores de desempenho organizacional. O *check-list* pode contemplar:

a) O profissionalismo na cultura organizacional

- () O paradigma do profissionalismo permeia na cultura organizacional?
- () Existe profissionalismo nas práticas do cotidiano da organização?
- () Os bens e serviços da organização traduzem alto grau de profissionalismo?
- () Os clientes e/ou usuários percebem profissionalismo nas práticas da organização?
- () A organização tem programa e/ou projeto de TD&E voltado para alavancar o profissionalismo na cultura organizacional?
- () Existem movimentos espontâneos de aculturação do profissionalismo na organização?

() A organização exercita o *benchmarking*, para averiguar o que existe de melhor em matéria de profissionalismo em outras organizações?

b) O profissionalismo na cultura setorial específica

() O paradigma do profissionalismo permeia na cultura do setor?

() Existe profissionalismo nas práticas do cotidiano do setor?

() Os bens e/ou serviços do setor traduzem alto grau de profissionalismo?

() Os clientes e/ou usuários percebem profissionalismo nas práticas do setor?

() O setor incentiva os – procedimentos operacionais padrão (POPs) validados pelas práticas racionais?

c) O profissionalismo na cultura do colaborador

() Você, como colaborador, encontra-se imbuído do espírito de profissionalismo?

() Você, como colaborador, consegue avaliar seu grau de profissionalismo?

() Você, como colaborador, é capaz de delinear e executar um projeto capaz de alavancar seu próprio perfil de profissionalismo?

Inferências preliminares sobre profissionalismo na organização

Profissionalismo, enquanto paradigma/matriz/processo, é um patrimônio cultural a ser praticado nas organizações nos seus mínimos desdobramentos da vida cotidiana. É evidenciado nos diferentes gestos e sinais de convivência, por parte dos atores que praticam os saberes e os fazeres demandados nas interfaces plurais ensejadas, e traduzidos em procedimentos proficientes de altas soluções e altas resoluções, bem como com padrões de qualidade. Estes auferidos pelos usuários de qualquer um dos produtos e/ou serviços a serem ofertados.

Profissionalismo se pratica. O profissionalismo se materializa pelas práticas do cotidiano organizacional. Onde e quando se pratica? Pratica-se profissionalismo nos espaços e ambientes profissionais, especialmente, quando demandados serviços e/ou produtos profissionais e, em decorrência, quando for demandado: competências profissionais, proficiência e expertise profissional.

Por sua vez, o profissionalismo, na sua prática, necessita ser conjugado com o exercício da cidadania. Dois processos a serem conjugados nas organizações: (a) a prática do profissionalismo; (b) o exercício da cidadania.

Nas suas diversas vertentes e expressões, a maturidade intelectual, a técnica, a emocional, a social e a espiritual concorrem e contribuem para o emergir do paradigma do profissionalismo, como um patrimônio cultural que, cada vez mais, pede passagem nas práticas do cotidiano e que necessita estar presente nos saberes e fazeres profissionais.

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, um amplo espectro de estudos e de aprofundamentos nas análises, quando no estudo, na definição e na consolidação de uma *matriz do profissionalismo* a ser construída na vida cotidiana da organização, e a ser traduzida nos saberes e fazeres de todos os atores sociais e protagonistas da organização.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Quais os componentes constitutivos de um perfil profissional?
2. A gestão da prática do profissionalismo na cultura organizacional se constitui num problema do indivíduo colaborador ou da própria organização?
3. Qual a relação do paradigma de mediocridade com o paradigma do profissionalismo?
4. Quais os indicativos e indicadores de que o profissionalismo marca presença como paradigma e como prática, no dia a dia de uma empresa?
5. É possível configurar o profissionalismo como uma marca referendada na cultura da organização?
6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Profissionalismo no cotidiano das organizações”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis, que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de profissionalismo no cotidiano das organizações?

Referências

- COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. *Inteligência emocional na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CUNHA, Miguel; CUNHA, João. Improvisação e organização. In: RODRIGUES, S.; CUNHA, M. (org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. SP: Iglu, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência social: o poder das relações humanas*. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006.
- INGENIEROS, José. *O homem medíocre*. Curitiba/PR: Livraria do Chain, s/d.
- JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KATZENBACH, Jon R. *Orgulho: o poder da maior força motivacional do mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2003.
- KOPS, Darci. *A vida cotidiana nas organizações*. Monografia. Porto Alegre: PUCRS, 1979.
- KOPS, Darci. *Eu na organização: projeto: subsídio de capacitação*. Porto Alegre: 2007. Não publicado.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvimento e acompanhamento dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- VASCONCELOS, Flávio; VASCONCELOS, Isabela (org.). *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Parte III

**COGITANDO
POSSIBILIDADES
INTERNAS DE
PROCESSAMENTO**

Gestão como processo

Introdução

O presente capítulo traduz o propósito de caracterizar gestão como um processo a ser protagonizado pelo gestor. Propõe-se a apresentar o significado dessa ênfase e as implicações que isso traz para os processos de gestão, em especial, para os processos de gestão empresarial e/ou institucional. Busca salientar o gestor como o principal protagonista, e configura variantes que o processo de gestão pode tomar, apontando, entre outros aspectos, as tendências de gestão como um processo compartilhado e de gestão como um processo de cogestão. Ressalta a importância dos instrumentos e das ferramentas de gestão, como os recursos disponibilizados ao gestor por diversas ciências, em especial as ciências da administração, da educação e da psicologia. Mostra, ainda, que os novos cenários vêm exigindo que a gestão como processo, evolua para novas performances, tornando-o mais inteligente, informatizado, humano e humanizado, não como um fim em si, mas como serviço qualificado, capaz de agregar valor a pessoas, produtos, empresas, usuários e comunidades.

O papel do gestor

O gestor é o principal protagonista do processo de gestão. Independentemente do papel que exerce na organização ou na sociedade, cabe ao gestor a função de desenhar e desencadear o processo de gestão, quer de um conteúdo específico, quer na resolução de um desafio típico, numa situação típica, projetando uma viável e estimada linha de progressão, e traçando a linha de tempo. Ao desenhar cada processo de gestão, estará definindo a *matriz de cada processo de gestão*.

As organizações necessitam de gestores. Mesmo porque, a vida cotidiana das organizações é dinâmica e, em decorrência de sua razão de ser, as demandas sociais se acumulam, e os desafios típicos necessitam de solução de continuidade, dentro dos parâmetros das expectativas de resolução depositados pela sociedade, por empreendedores e colaboradores.

Todos os problemas ou desafios são tópicos, típicos, circunstanciados, contextualizados, pontuais, situacionais. Em decorrência, admite-se falar em *gestão situacional*.

O gestor necessita ter embasamento na ciência e na experiência, para melhor poder cumprir sua missão dentro das organizações, que, por sinal, se reveste cada vez mais de maior complexidade.

A *complexidade* é uma variável presente na sociedade, nas organizações e, em decorrência, afeta e agrega complexidade ao papel do gestor e ao ato de gerir. Como afirma Morin (2000, p. 192), a organização precisa de um pensamento complexo extremamente elaborado.

A *ciência* exerce um papel importante na vida do gestor e nos processos de gestão, uma vez que subsidia o processo e o ato de gerir. Cabe destacar, em especial, as ciências da administração e da educação. Daí a importância do estudo dessas diferentes ciências.

A *experiência*, por sua vez, também cumpre um papel importante na vida do gestor, quer as experiências unipessoais acumuladas e que podem se constituir em um verdadeiro repertório, quer as experiências vivenciadas por outros e das quais pode-se tirar lições de vida e de aprendizagem. Daí a importância de acumular repertório significativo, na vida pessoal e profissional do gestor.

Gestão como um paradigma, modelo e estilo

Em princípio, o *processo de gestão* e o *gestor* estão atrelados a um *modelo de gestão*, que compõe o imaginário individual e/ou coletivo, e que, por sua vez, norteia e caracteriza a identidade e tipologia de gestão. Admitem-se diferentes tipos de paradigmas de gestão por parte do gestor. Dentro dessa *tipologia de paradigmas de gestão*, vale destacar o modelo democrático, o autoritário, o participativo, o centralizador, o descentralizador.

As dimensões, o processo de gestão e o modelo de gestão não são estáticos, e, no dizer de Wood Junior (2001, p. 123), interpretando ideias de Daft e Lewin, sofrem uma influência cultural de acordo com os paradigmas vigentes:

A organização burocrática cresceu a partir da ideia de fragmentação funcional. Cada departamento era gerenciado como uma entidade distinta. No novo paradigma essas fronteiras estão desaparecendo. A gestão de funções tende a dar lugar à gestão de processos completos, orientados para os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes. (2001, p. 123).

Estilo esposado e estilo-em-uso

Argyris e Schön (1974) fazem uma distinção a respeito do discurso (teoria) e a ação (prática) do gestor:

- *teoria esposada*, quando o gestor torna público um estilo de gestão que caracteriza o seu jeito de ser e de atuar;
- *teoria-em-uso*, quando o gestor efetivamente pratica um estilo específico de gestão.

Na interpretação de Gurgel e Oliveira (2001, p. 27), os referidos autores “distinguiram as Teorias Proclamadas – aquelas exortadas, professadas, prometidas – das Teorias-em-uso, aquelas inferidas ou observadas da prática efetiva.” Pode ocorrer congruência ou incongruência entre a teoria esposada e a teoria-em-uso.

Chanlat (1995, p.119) reconhece dois componentes distintivos nos modos de gestão:

- *Modo de gestão prescrito*, caracterizado como abstrato, prescrito, formal e estático;
- *Modo de gestão real*, configurado como concreto, real, informal e dinâmico.

Chanlat admite que o modo ou método de gestão é influenciado por fatores internos, por fatores externos (contexto econômico, contexto político, contexto cultural e contexto social).

De qualquer forma, alguns desses modelos são mais saudáveis e apreciados dentro das tendências e megatendências da sociedade atual. A ponto de De Masi (2000) afirmar que alguns condicionamentos atávicos necessitam ser questionados e detonados, e cita, especificamente, o autoritarismo como uma espécie de “muro de Berlim” a ser derrubado.

As idiossincrasias do gestor

Além das tipicidades de estilos de gestão, admite-se ainda a subjetividade e a personalização do estilo de gestão, configurado, tecnicamente, como idiossincrasia do gestor. O Dicionário Aurélio decodifica a idiossincrasia como uma “maneira de ver, sentir, reagir, própria de cada pessoa”. A idiossincrasia agrega ao estilo do gestor peculiaridades variantes desde a imprevisibilidade até mesmo paradoxais e perplexidades. Essas

peculiaridades, não necessariamente, significam variantes capazes de denegrir a imagem e o estilo do gestor.

Solomon (2002), na abordagem de como lidar com pessoas difíceis, admite tipologias e idiossincrasias de gestores, quando caracteriza algumas tipologias de chefes, desde os hostis, arrogantes, mentirosos, exploradores, grosseiros, egocêntricos, proteladores, irredutíveis, pouco comunicativos, até os extremamente críticos.

Gestão como um processo

O desencadeamento e os passos necessários para viabilizar uma intenção em ação se caracterizam como um processo. A intenção, manifesta ou não, não deixa de ser uma plataforma de gestão.

A *matriz do processo*, na sua complexidade e amplitude, compreende: (1) variáveis de entrada; (2) variáveis de processamento; (3) variáveis intervenientes; (4) variáveis de saída; (5) variáveis de impacto; (6) variáveis de *feedback*.

Gestão como um processo compreende um conjunto de passos e procedimentos capaz de qualificar e agregar valor à ação, privilegiando, desta forma, a intenção desencadeadora.

No dizer de Almeida (2002, p. 27) o processo corresponde a “sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais ou serviços, de muito maior valor para o cliente final”. Nesse sentido, caracteriza o processo de trabalho como “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados à atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”.

Pagliaroni (2007), em entrevista de jornal, afirma: “Temos uma máxima: tudo pode ser visto como um processo. Num hospital, observe o caminho do doente. Isso é um fluxo e pode ser mapeado como um processo, como se fosse fabricação de biscoito.”

O *processo de gestão* poderá tomar diferentes qualificativos que vão desde um processo burocrático, passando por outras denominações, tais como: processo pesado, processo teleológico, processo rígido, processo flexível, processo efetivo, processo simples, processo complexo, processo sistêmico e, inclusive, processo holístico.

Dois processos singulares se desencadeiam dentro das organizações:

a) o *processo entrópico* a que toda organização está sujeita. O processo entrópico atinge naturalmente a organização afetando seus

procedimentos, metodologias, sistemas e rotinas, bem como desgastando, defasando e deteriorando seus recursos, meios, estrutura e infraestrutura;

b) o *processo negentrópico* que traz, no seu potencial, a capacidade de resgatar a organização e de atualizá-la através do que se denomina de entropia negativa. (KATZ; KAHN, 1970, p. 37, 87).

Bauer (1999) reconhece que a entropia é inerente a toda organização e a qualquer sistema e, ao mesmo tempo, aposta na troca de informações como um contraponto ao processo entrópico:

Toda a organização, como qualquer sistema, está sujeita à degradação pela entropia. Na qualidade de sistemas abertos, porém, as organizações têm a possibilidade de trocar informação com seus ambientes, e assim proteger-se mais ou menos eficazmente contra a entropia: '*A essência da criação de ordem reside na criação de informação*' (Ikujiro Nonaka). É a sinergia que permite ao sistema maximizar esse potencial de troca de informações, desde que cada uma de suas partes também se comporte como um sistema aberto, trocando informações com os demais. (1999, p. 184).

Reconhecendo a presença da entropia e a necessidade de processos negentrópicos, Foguel e Souza (1980, p. 221) caracterizam a dialética desse campo de forças:

A vida organizacional caracteriza-se pela coexistência de *forças de desenvolvimento e de deterioração*. A presença de um permanente confronto entre essas forças e a tentativa de resolução de suas contradições constituem o fenômeno mais geral da vida organizacional.

Advertem, ainda, para a necessidade de entender e reverter o processo de deterioração, como uma questão fundamental de sobrevivência: "É necessário conhecer melhor o *processo de deterioração* que faz parte da vida de cada organização porque, quando esse processo não é entendido e revertido, ameaça a própria sobrevivência das organizações". (FOGUEL; SOUZA, 1980, p. 221).

Uma pluralidade de processos dá sustentação à organização, desde a sua criação, até a conservação e a dissolução: Continuamente, no dizer de Weick (1973 *apud* ZANELLI *et al.*, 2004), mediante:

- Processos que criam coletividades sociais;
- Processos que conservam;
- Processos que dissolvem coletividades sociais.

Quem define e como se define o processo? Quem define a matriz do processo? Quem define a adoção e implementação de uma matriz processual?

É papel dos gestores definirem o processo, quer unipessoalmente, quer de forma compartilhada. *Definir uma matriz do processo* capaz de suprir os requisitos de alta definição, de efetividade, de alta resolução e solução ao seu arrazoadado de existência.

Toda matriz processual traz inerente: a) as fases do processo; b) as etapas do processo; c) os procedimentos básicos e fundamentais de cada fase e de cada etapa do processo.

A partir do momento em que se pratica uma operação, deliberadamente ou não, planejadamente ou não, passa-se a definir o processo pela simples sistematização dos procedimentos.

Bennis e Mische (1999, p. 79) vão além, admitindo e recomendando a gestão dos processos. Sugerem *innovar os processos*:

- conceituar o processo;
- mapear o processo;
- testar o protótipo;
- refinar o protótipo;
- proceder à reengenharia da tecnologia da informação;
- substituir o processo antigo pelo novo.

Três questões cognitivas, do sucesso na gestão, que se apresentam:

- rigor no processo e nos produtos;
- profundidade nas abordagens;
- seriedade no trato do cliente interno e externo.

Há um destaque para o rigorismo técnico, científico, pedagógico e processual, na construção e definição dos processos organizacionais, bem como na adoção de uma *matriz processual*.

Gestão como um processo atrelado à matriz estratégica da organização

Hoje, organização que se preza atua à luz de uma *matriz estratégica*. A matriz estratégica sinaliza o norte da organização, ou seja, o que deseja ser, para onde quer ir, quais as prioridades, quais as metas e os resultados desejados.

A gestão como processo está atrelada ao delineamento dessa matriz estratégica. Não se trata, portanto, de um processo improvisado, ou de um processo imprevisível, mas, sim, de um processo planejado e compartilhado, já que, a rigor, a matriz estratégica traduz uma vertente singular do planejamento estratégico da organização.

O gestor ajuda a definir o processo e a adoção de uma matriz processual. Desempenha o papel de facilitador do processo de construção do próprio processo. A racionalidade, a logicidade, a emotividade, a funcionalidade, a viabilidade são qualificativos capazes de dar um sentido diferenciado ao processo.

A gestão se caracteriza como um processo, visto que seu desenvolvimento transcorre no tempo, em etapas sucessivas que provocam modificações.

Os cotejos entre as variáveis e a avaliação do processo permitem inferir se estamos diante de um *círculo virtuoso*, ou de um *círculo vicioso*, no processo de gestão.

Para a avaliação do processo se utilizam critérios e parâmetros de análise, tais como: eficiência, eficácia, efetividade e relevância do processo.

Com a sistematização dos processos, surgem os sistemas de gestão.

Gestão como um processo vinculatório

A gestão torna-se um processo vinculatório, pois não corre nem decorre à deriva de meras variáveis de conjuntura.

O primeiro grande vínculo é com a humanização do processo.

O segundo grande vínculo é com a matriz estratégica da organização.

O terceiro grande vínculo é com os resultados desejados.

O quarto grande vínculo é com o tempo e os prazos apazados.

O quinto grande vínculo é com os compromissos e as responsabilidades publicamente assumidos.

Ghoshal e Tanure (2004, p. 263) destacam quatro processos centrais que serviram de base para organizações como um todo:

- processo empreendedor – para impulsionar o comportamento das empresas externamente, orientando-se pela busca de oportunidades;
- processo de integração – para ligar e alavancar os diversos recursos e competências encontrados nas áreas da empresa;
- processo de renovação – para constantemente questionar os modelos existentes e evitar que fórmulas habituais de sucesso se ossificassem numa receita certa, que pudesse levar a desastre no futuro; de reconhecer perigos súbitos e oportunidades inesperadas, mudando o curso anteriormente estabelecido, sem perder o equilíbrio.

Gestão como um processo articulável

A gestão torna-se um processo articulável, considerando que, para a sua efetivação, o gestor necessita de uma forma conectada e integrada; contar com a sinergia das pessoas, com o aporte da infraestrutura e com suporte da estrutura da organização. Portanto, a infraestrutura dá o aporte necessário ao processo de gestão. Por sua vez, a estrutura organizacional dá o suporte necessário ao processo de gestão.

Articular e sinergizar, ao mesmo tempo, pessoas, meios e sistemas organizacionais.

Gestão como um processo condicionante (legislação)

A gestão torna-se um processo condicionante ao ordenamento jurídico estabelecido. O grande condicionante é a legislação vigente. A legislação atua como um imperativo categórico. Nesse sentido, a gestão fica debaixo de uma ordenada que, dependendo da leitura e da interpretação, pode ser vista como um limite ou como uma possibilidade que se vislumbra.

Gestão como um processo vinculatório, articulável e condicionante

Pelo exposto acima, pode-se deduzir que a *gestão como processo* é, ao mesmo tempo, um processo vinculatório, um processo articulatório e um processo condicionante.

Daí decorre uma definição provisória: *Gestão é um processo, através do qual, o gestor, à luz da matriz estratégica da organização e à luz da legislação vigente, vincula compromissos e responsabilidades aos resultados desejados, e aos tempos e prazos aprazados, articulando, sinergicamente, metas, pessoas, grupos, recursos, meios, espaços físicos e virtuais, metodologias e sistemas.*

Conforme Chanlat, o referido processo poderá tomar diferentes modos ou métodos de gestão: “Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. (1995, p. 119).

Dimensões e variáveis do processo de gestão: tempo (linha de tempo), espaço, conteúdo laboral, metas, mudanças planejadas, linha de progressão

Algumas dimensões têm um significado especial nos processos de gestão. Uma dimensão, com peso específico, é a *dimensão tempo*, pois todo processo de gestão ocorre dentro de uma linha de tempo.

Outra dimensão, com peso específico próprio, é a *dimensão espaço*, pois, além dos aspectos da territorialidade, traz, inerente, questões culturais e situacionais.

Outra variável digna de consideração e ponderação é o próprio *conteúdo laboral*. Existe uma infinidade de conteúdos laborais que se diferenciam, pela complexidade e/ou simplicidade, pela oportunidade e/ou importunidade, pela escassez e/ou abundância, pela aceitação e/ou rejeição.

As *metas* são variáveis significativas nos processos de gestão (GOLDRATT; COX, 1993), pois a meta possibilita um processo de aprimoramento contínuo.

As *mudanças desejadas* entram como sendo a *vontade política da organização e do gestor* e, melhor ainda, quando compartilhadas com todos os protagonistas da organização.

A dimensão do binômio *projeção-progressão* tem um peso específico diferenciado, pois traz, no seu bojo, a linha de progressão projetada na linha de tempo de uma organização. O processo de gestão, de forma vinculatoria, articula as linhas de progressão com as linhas de tempo.

Ghoshal. e Tanure (2004) reconhecem que o foco nos processos contribuiu para a melhoria de organizações pioneiras e em destaque. Reconhecem a importância do foco nos processos, nos diferentes níveis das empresas:

- processos operacionais – redesenho dos fluxos de trabalho;
- processos estratégicos – questionamento e mudança em aspectos fundamentais do modo habitual de fazer as coisas;
- processos empreendedores – orientação pela busca de oportunidades;

- processos de integração – ligação e alavancagem dos diversos recursos e competências encontradas nas áreas da empresa;
- processos de renovação – questionamento constante dos modelos existentes e as fórmulas habituais de resolução dos problemas.

Dentro de uma perspectiva interna de gestão da organização, Kaplan e Norton (2004, p. 54) distinguem quatro grandes processos:

- processos de gestão operacional – processos que produzem e fornecem produtos e serviços;
- processos de gestão de clientes – processos que aumentam o valor para os clientes;
- processos de inovação – processos que criam novos produtos e serviços;
- processos regularizadores e sociais – processos que melhoram as comunidades e o meio ambiente.

O foco nos processos, especialmente os que se referem aos processos empreendedores, de integração e de renovação, “leva os gestores a enxergar a empresa não como um conjunto de atividades, mas como um sistema social alicerçado sobre as funções que as pessoas exercem e os relacionamentos que as conectam”. (GHOSHAL; TANURE, 2004, p. 262).

Neste sentido, contrapõe-se ao foco estrutural que está centrado no conceito da empresa, como uma gama de atividades e tarefas.

Tipicidade e atipicidade nos processos de gestão

Na medida em que os processos de gestão entram no cotidiano da organização, irão caracterizar uma *tipicidade*. Essa tipicidade traduz um estilo, um perfil, uma performance que lhe dará uma peculiaridade própria.

Considera-se importante a pergunta: Como vem se caracterizando essa tipicidade? Se a tipicidade não corresponde ao perfil desejado de gestão, e não traduz o perfil da organização, é o momento de se buscar a *atipicidade* nos processos de gestão.

Como vem se caracterizando a atipicidade? A atipicidade faz sentido na medida em que, como processo de gestão, agrega valor ao processo, aos bens e serviços.

Claro, cabe rodar o processo, ou seja, a atipicidade que agregou valor e deu certo, num processo de sistematização, deverá evoluir para a tipicidade da organização.

Gestão como um processo de heterogestão, autogestão e cogestão

A *heterogestão* implica um processo de confiança, de delegação, no qual se atribui a alguém, a um terceiro, o compromisso e a responsabilidade por gerir o processo.

A *autogestão* decorre da capacidade de o indivíduo ou empreendimento de se autogerenciar.

A *cogestão* implica um processo de gestão participativa, em que os protagonistas do processo se comprometem e se responsabilizam, de forma compartilhada, na construção e definição dos resultados desejados, na vinculação dos prazos e na articulação e sinergização das pessoas, dos recursos e das metodologias.

Gestão participativa é descrita por Robbins (2002, p. 188) como sendo o processo no qual os colaboradores compartilham um grau significativo de poder de decisão com seus superiores imediatos.

Chiavenato (2000, p. 469) utiliza os termos autogestão, cogestão ou gestão compartilhada, como linguagem e modos de fazer gestão nos processos organizacionais.

Gestão como um processo de pactos e contratos

O *contrato psicológico* vem sendo uma ferramenta diferenciada, capaz de agregar valor ao processo de gestão. (KOPS, 1999; SCHEIN, 1982).

À medida que se avança para os processos democráticos de gestão, aumenta, na cultura organizacional, nas práticas do cotidiano, a utilização de acordos, pactos e contratos de gestão.

Os *contratos de gestão* vêm sendo uma ferramenta diferenciada e, também, um mecanismo capaz de agregar valor aos processos de gestão. Vem se caracterizando como um recurso que permite aos gestores:

- estipular resultados desejados;
- estabelecer metas;
- preconizar condições;
- aprazar prazos negociados e compartilhados.

Gestão como processo e avaliação

Katzenbach sustenta a importância e o significado de uma trajetória de gestão, que denomina de *trajetória de processo e avaliação*:

Toda boa empresa adota, em certo grau, uma trajetória de processo e avaliação. Ela se baseia em princípios bem fundados de responsabilidade e administração por resultados. Os principais atributos incluem medidas e padrões claros de desempenho, além de um conjunto de processos coordenados e integrados, a fim de proporcionar valor aos clientes e transparência de desempenho (as pessoas sabem e podem observar seu desempenho e o dos demais). São estabelecidas metas de desempenho, e avaliações de receita, custos e lucratividade são determinadas, acompanhadas e comparadas. (2002, p. 81).

Nas entrelinhas da abordagem de Katzenbach (2002), transparece a necessidade de a gestão do processo adotar uma característica transparente e pública, o que, como consequência, possibilitará uma avaliação pública do processo e dos resultados.

Gestão como um processo por instrumentos

Além do *feeling*, um conjunto de instrumentos e *ferramentas de gestão* estão à disposição dos gestores, dando um caráter cada vez mais técnico e científico aos processos de gestão. Muitos são provenientes da própria ciência, em especial, da ciência da administração, ou procedentes de outros ramos da ciência, tais como: a pedagogia, a psicologia, a sociologia, a antropologia, a matemática, a estatística, a medicina, a engenharia.

O processo de gestão transformou-se num verdadeiro voo por instrumentos. O processo de gestão e o gestor se apropriam de ferramentas capazes de assegurar propriedade e qualidade ao próprio processo e ao seu impacto.

O *planejamento estratégico* é um importante instrumento de gestão que auxilia o gestor no processo decisório e na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição. (COLOMBO, 2004).

Existem outras ferramentas de gestão; porém, o planejamento estratégico vem se caracterizando como uma ferramenta diferenciada dentro do processo de gestão.

A linearidade nos processos de gestão

A linearidade tem como contraponto a não linearidade.

O *processo linear* permite sua compreensão e explicação através do pensamento lógico, e encontra sua justificativa e sustentação nos princípios e fundamentos da logicidade e da racionalidade.

O *processo não linear* possibilita sua compreensão e explicação através do pensamento não paradigmático, e encontra sua justificativa e sustentação nos princípios e fundamentos da emotividade, da sensibilidade, da intuição e da logicidade não cartesiana.

Afirmar que a linearidade é o único pensamento e raciocínio capaz de agregar valor aos processos de gestão, seria precipitação e insensatez, assim como o seria, ao assegurar a não linearidade como as panaceias solucionadoras e qualificadoras de todos os processos de gestão.

Nessa direção, vem a contribuição de De Lucca et al. (1999) como uma lição histórica que vem se consagrando, ou seja:

Acreditar que um modelo ou sistema gerencial possa atender a todas as necessidades das empresas, respondendo a todos os movimentos do mercado, é o mesmo que acreditar que só há uma verdade, que serve para todos, em todo e qualquer momento.

Gestão como um processo de padronização

A *padronização dos processos* vem sendo uma das tentativas e experiências de gestão, na perspectiva de que a mesma possa traduzir um patamar, a ser atingido, de qualidade, de eficiência e de proficiência.

O movimento de padronização dos processos está, também, diretamente vinculado à busca de certificações e obtenção de credenciamentos, uma meritocracia a ser obtida nas agências certificadoras nacionais e internacionais, como as ISOs.

A padronização e a standardização encontraram forte respaldo no movimento da denominada gestão pela qualidade total.

Existe, porém, a demanda da flexibilidade organizacional e administrativa nesse jogo das interfaces com a realidade emergente. Daí, a necessidade de o gestor compreender e aceitar a realidade ambígua e um tanto tumultuosa do processo organizacional, como nos aponta Motta (1995, p. 246): “As grandes organizações, por causa do excesso de normas que impingem uniformidade e conformidade, tendem a matar o espírito de iniciativa e inovação”.

Gestão como um processo informatizado

A informatização exerceu, e vem exercendo, uma pressão nos processos de gestão e, na perspectiva de agregar valor ao processo em termos de qualidade e agilidade, provocou e desencadeou uma corrida para o binômio padronização-informatização, na busca de um fenômeno denominado de gestão inteligente e, em consequência, de *processos inteligentes* e empresas inteligentes.

Essa corrida pela gestão, como um processo inteligente, não pode descuidar o outro aspecto fundamental e essencial do processo, qual seja, o desafio de processos humanos, concorrendo para os sistemas humanos e a construção de um *processo humano e humanizado*.

Hoje, estamos situados dentro de uma *civilização digital* (NEGROPONTE, 2001) ou de *mundo digital* (TAPSCOTT, 2001), em que os referidos autores alcançam uma visão sobre o desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) e sua influência nos negócios e na sociedade.

Gestão como um processo decisório

No artigo intitulado “Grandes decisões de *management* da história”, Reportagem Especial (2001) da revista *HSM Management*, o autor salienta o aspecto da gestão como um processo decisório:

Embora o management seja eterno e abarque grande variedade de atividades, está diretamente relacionado com a tomada de decisões. “As decisões são a essência da gestão”, diz Des Darlove, autor de *Key management decision*.

Efetivamente, o gestor decide a respeito de uma pluralidade de variáveis de entrada, de processamento e de saída do processo, bem como controla as variáveis intervenientes, convive com as variáveis contingenciais, e examina o impacto do resultado e seu *feedback*.

Todavia, De Lucca et al. (1999) reconhecem uma tendência capaz de dificultar o processo decisório, em razão da crescente complexidade do mundo moderno: redução da capacidade de decisão (pela complexidade do mundo moderno), aumentando a incerteza e o risco.

Conclusões preliminares

Conclui-se que *gestão* é um processo, através do qual o gestor, à luz da matriz estratégica da organização e à luz da legislação vigente, vincula compromissos e responsabilidades aos resultados desejados, e aos tempos e prazos aprazados, articulando, sinergicamente, metas, pessoas, grupos, recursos, meios, espaços físicos e virtuais, metodologias e sistemas. Vincula sinergicamente os recursos fundamentais da organização:

- *capital de relacionamento*: carteira de clientes, alianças, pactos, contratos, fornecedores, comunidade, sociedade;
- *capital organizacional*: sistemas e processos, marca e reputação, propriedade industrial;
- *capital físico*: *software*, *hardware*, equipamentos, planta imóveis, ...;
- *capital monetário*: caixa, devedores, investimentos, ...;
- *capital humano*: conhecimento, competências, sabedoria, criatividade, inovação.

Pela definição acima, constata-se que:

- a) gestão é um processo;
- b) processos se constituem em capital organizacional;
- c) gestão é um processo atrelado à matriz estratégica da organização e à legislação vigente;
- d) gestão é um processo vinculador, na medida em que estabelece o vínculo entre os compromissos e as responsabilidades firmadas com os resultados, levando em consideração os tempos e prazos aprazados;
- e) gestão é um processo articulador, na medida em conecta a multiplicidade de recursos como uma energia capaz de atuar, sinergicamente, ao encontro dos resultados desejados, na busca de um diferencial e construir referenciais;
- f) gestão é um processo sinérgico, na medida em que o gestor consegue, concomitantemente, articular de forma vinculadora;
- g) gestão tem no gestor seu principal protagonista, podendo alternar diferentes modos de gestão, desde a autogestão até a cogestão compartilhada e caracterizada, também, como gestão participativa.

Observa-se a necessidade de contraponto e monitoramento para algumas tipologias de processos, tais como, o *processo negentrópico* contrapondo ao *processo entrópico*.

Recomenda-se a necessidade de focar os processos de gestão, em razão da possibilidade de agregar eficiência, eficácia, efetividade e relevância aos processos, bem como qualificar com meios disponíveis hoje, vale citar, a informatização dos processos. Recomenda-se, inclusive, a gestão dos processos e, em decorrência, sua inovação.

A pedagogia empresarial tem a possibilidade de contribuir para a melhoria dos processos organizacionais, principalmente, nas dimensões de reflexão e *feedback* do processo, metodologias de aprendizagem, bem como na sensibilização e na conscientização do significado e da necessidade de novos processos, capazes de se caracterizarem como processos inteligentes e processos humanizados.

Mecanismos vinculatórios nos processos de gestão estão disponíveis como formas, ferramentas e recursos capazes de agregar valor. Vale destacar os significados do contrato psicológico, o contrato de gestão e os modelos compartilhados de gestão participativa.

Sugere-se aprofundamento no estudo, e no enfoque de *gestão como processo*, contemplando, detalhadamente, os principais processos organizacionais e administrativos, não apenas como modismo, mas na tentativa de ampliar os domínios e agregar valor aos processos de gestão.

Sugere-se *cogitar possibilidades* relativas a cada um dos processos organizacionais e administrativos, exemplificando, no sentido de: a) racionalizar os processos; b) humanizar os processos; c) inovar os processos; d) simplificar e/ou complexar os processos, de acordo com as necessidades e demandas inerentes a cada caso; e) informatizar os processos conforme o caso; f) desburocratizar os processos; g) agregar valor e sentido aos processos em uso; h) mudar o processo em uso caso necessário.

Sugere-se *cogitar possibilidades*, de imprimir uma cultura organizacional na direção de possibilitar a vivência de processos inteligentes e processos humanizantes na vida cotidiana das organizações.

Sugere-se *cogitar possibilidades* no sentido de agregar valor à raiz e ao núcleo de todo e qualquer *processo organizacional*.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Quem define e como se define um processo organizacional? Como adotar matrizes processuais altamente efetivas e com alto grau de solução e de resolução?
2. Qual o significado e a implicância dos processos entrópicos e negentrópicos, nos processos de gestão organizacional?
3. Como conjugar a tipicidade e a atipicidade nos processos de gestão?
4. Quais as funções da *linha de tempo* e da *linha de progressão* nos processos de gestão organizacional?
5. Em que consistem os mecanismos vinculatórios, ressaltados no presente capítulo, nos processos de gestão organizacional?
6. Quais as possibilidades de se alternarem os diferentes modos de gestão, incluindo, inclusive, os estilos de gestão organizacional?
7. Você leu, analisou e estudou o capítulo *Gestão como processo*. Destaque: (a) aspectos que o sensibilizaram, ou o impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão como processo?

Referências

- ALMEIDA, Léo G. *Gestão de processos e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- BAUER, Ruben. *Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BENNIS, Warren; MISCHÉ, Michael. *A empresa do século XXI*. São Paulo: Nobel, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCLOS, J. (org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. (Edição compacta).

COLOMBO, Sonia. Planejamento estratégico. In: COLOMBO, Sonia *et al.* *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DE LUCCA, Dum *et al.* Um século de gestão: ou uma breve história dos movimentos empresariais. *Revista T&D*, dez. 1999.

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

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

GOLDRATT, Elyahu; COX, Jeff. *A meta: um processo de aprimoramento contínuo*. São Paulo: Educator, 1993.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. *Estratégia e gestão empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GURGEL, Ana; OLIVEIRA, Enildo. *RH positivo: novo mundo do trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KATZENBACH, Jon R. *Desempenho máximo: unindo o coração e a mente de seus colaboradores*. São Paulo: Negócio, 2002.

KOPS, Darci. *The psychological contract in the teacher-student relationship*. 1999. Tese (Doutorado) – Wisconsin/USA: WIU, 1999.

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NEGROPONTE, Nicholas. Civilização digital. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (org.). *E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.

PAGLIARONI, Paulo Fernando. Entrevistado por Leandro Fontoura, jornal *Zero Hora*/Porto Alegre/RS, em 13/8/2007, p. 6.

REPORTAGEM ESPECIAL. Grandes decisões de management da história. In: PUBLIFOLHA. *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SOLOMON, Muriel. *Como trabalhar com pessoas Difíceis*. São Paulo: Futura, 2002.

TAPSCOTT, Don. O que esperar do mundo digital. *In: PUBLIFOLHA. E-business e Tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.

ZANELLI, José Carlos *et al.* (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2001.

Gestão como sistema

Introdução

O presente capítulo, como veículo, busca questionar o significado que os sistemas têm nos processos de gestão, e a importância decorrente da gestão dos sistemas organizacionais. Paralelamente, faz uma crítica aos processos de construção, e de definição, dos sistemas de gestão organizacional, especialmente aqueles sistemas que excluem a participação dos usuários e dos protagonistas do próprio sistema. Sustenta a tese e o desafio da construção de sistemas organizacionais, e de gestão, saudáveis, ou seja, sistemas humanizáveis, sistemas inteligentes, sistemas agregadores de valor, sistemas viáveis, sistemas sustentáveis, sistemas abertos, sistemas formativos e sistemas civilizatórios. Aponta para os riscos de sistemas desumanizantes, perversos, cruéis e hediondos, bem como para os riscos da pseudo-operação dos sistemas. Valendo-se de referenciais teóricos, aponta para a importância da criticidade face aos sistemas vigentes, e para a pesquisa das atitudes formadoras, favoráveis ou desfavoráveis, em relação aos sistemas, por parte de quem administra e/ou usufrui dos referidos sistemas. Destaca a competência de gerir e operar, sistemas organizacionais e sistemas sociais, efetivos e relevantes, que, na sua matriz de legitimidade, sejam capazes de agregar valor nos processos de convivência organizacional e social.

A problematização do sistema

A questão que se levanta é a respeito do papel e a função que os sistemas têm nos processos de gestão e na dinâmica do cotidiano organizacional. Como se estruturam os sistemas, qual seu núcleo constituinte, e como se operacionalizam os sistemas, principalmente os sistemas gerenciais, são questões que se busca focar na presente abordagem intitulada *gestão como sistema*.

Dependendo da perspectiva pela qual se analisa, é possível apurar sistemas em tudo. Os sistemas nascem das sistematizações, em decorrência de maior organização social, e do maior ou menor controle social. Essas sistematizações, por sua vez, se fortalecem pelas repetições e redundâncias. Uma prática, uma vez referendada, sistematiza-se. A sistematização, na sua formatação, adota uma tipicidade que se configura como sistema. O sistema não é um fim em si mesmo. O sistema existe para uma finalidade que lhe dá sentido e significado. Como diz Anthony e Govindarajan (2006, p. 32), “sistema é um procedimento preestabelecido para executar uma atividade ou conjunto de atividades; geralmente as atividades são repetidas”.

A problematização inicial é em torno do significado dos sistemas nos processos de gestão. Trata-se de questionar o significado e criticar os processos de construção e definição dos próprios sistemas de gestão.

Se tudo vira sistema, então o processo de gestão se reduz a um processo de gerenciamento de sistemas? Está em jogo a tipicidade do sistema, o processo de construção e definição, e a função que o sistema exerce na estrutura e no funcionamento organizacional. Examinar cada sistema na sua *matriz conceitual e operacional* buscando, criticamente, sua legitimidade e eficácia.

Definir o sistema

Berger (1976, p. 80) valeu-se de uma perspectiva sociológica para analisar e criticar os sistemas. O referido autor, é crítico e duro quando, num primeiro momento, define sistema, como no mapa traçado por estranhos, sobre o qual tem-se de continuar a rastejar”. Constatam-se aí, inicialmente, três variáveis: (1) mapa traçado; (2) traçado por estranhos; (3) submissão ao sistema. Em outra passagem, o referido autor admite o contraponto, ou seja, o contraditório: “Assim como o sistema foi construído por homens, pode ser modificado por homens.” Admite aí variáveis novas: (4) o sistema como uma construção humana; (5) a mudança do sistema.

Berger (1976) caracteriza, alegoricamente, o sistema como um mapa traçado. O mapa possibilita a localização e a locomoção. O mapa é tópico e típico. O sistema, também, é tópico e típico. Berger problematiza a respeito de quem traçou o mapa, e a falta de criticidade e a ausência de uma consciência social que contribuem para o fenômeno do rastejamento ou da submissão, pura e simples, ao sistema tracejado por estranhos. O risco de rastejar-se ou submeter-se a um sistema organizacional, sem a devida criticidade e consciência social dos construtores do sistema e ou dos usuários do sistema.

Berger (1976) sinaliza para outras nuances, outros formatos e matrizes que o sistema pode adotar:

- ser decorrente de uma construção e definição dos próprios usuários e protagonistas, do sistema;
- o sistema ser modificado pelos próprios usuários e protagonistas quando não corresponde às necessidades da convivência social.

Berger (1976, p. 149) otimiza a perspectiva sociológica quando afirma: “[...] é possível aos homens, sozinhos ou em grupos, construir seus próprios mundos e assim se apartarem dos mundos no qual foram originalmente socializados.” Visualiza a capacidade de criticidade e de mudanças dos sistemas, quando (p. 154) admite que, “entretanto, às vezes até aos mais obtusos dentre nós ocorre a ideia de que poderíamos fazer coisas muito diferentes. Se a realidade social é criada por convenções, certamente poderá também ser modificada por convenções”.

Para onde o sistema quer ir, eis a reflexão que sugere Senge:

Em vez de procurar pontos específicos de alavancagem, um pensador de sistemas vivos poderia prestar atenção em “para onde o sistema quer ir”. Novos comportamentos surgirão naturalmente pela ampliação ou pela intensificação da consciência global das pessoas dessa direção, e impulsionarão o padrão global do sistema através de uma fronteira para uma nova forma. (1999, p. 177).

Alegoricamente, o sistema pode ser caracterizado como um verdadeiro “tecido social” fruto de toda uma convivência social. A ausência ou presença da criticidade, da consciência social, da gerência dos usuários e protagonistas, ou da ingerência de estranhos, no processo de construção, farão com que o sistema tome um formato, por vezes deplorável, ou, por vezes alentador, nos processos de gestão e de seu usufruto.

Senge (1999, p. 169) descreve que um *sistema* é qualquer coisa cuja integridade e forma dependem da interação contínua entre suas partes. Complementa dizendo que os sistemas são definidos pelo fato de que seus elementos têm um objetivo comum e se comportam de forma comum, exatamente porque estão inter-relacionados na direção deste objetivo.

Bernardes e Marcondes (2005, p. 83) resgatam a contribuição histórica de Homens que considerou qualquer agrupamento como um sistema, e conferem liberdade ao observador, de acordo com seu interesse em considerar esta ou aquela ordem como um sistema.

O que determina a identidade do sistema, no dizer de Mariotti (1999, p. 18), são as relações entre os elementos estruturais do próprio sistema, dando-lhe características de organização sistêmica: “Um sistema é um conjunto de dois ou mais componentes inter-relacionados e interdependentes – os subsistemas –, cuja dinâmica conjunta se dirige para um objetivo ou meta.”

O próprio Senge (s/d, p. 50), reconhecendo que a estrutura dos sistemas humanos é sutil, admite que os sistemas sejam os causadores de suas próprias crises: “A natureza da estrutura nos sistemas humanos é sutil porque *nós* fazemos parte dela, o que significa que temos o poder de alterar as estruturas em que estamos operando.”

Uma pergunta e questão fundamental que se impõe, inicialmente, é a respeito de *quem define o sistema*. Definido e traçado por estranhos, ou definido e traçado pelos próprios protagonistas e usuários?

Na prática, principalmente no caso dos macrossistemas, convive-se com sistemas definidos por estranhos, em que o delineamento e a definição se dão através de *experts*, iluminados, especialistas ou técnicos. A exceção ocorre quando se criam diferentes fóruns e instâncias no processo decisório, quando na definição do sistema e na adoção de uma *matriz para cada sistema* a ser gerenciado.

Na prática, em especial no caso dos microssistemas, observa-se a ampliação dos fóruns de discussão e de participação, quando no traçado e na definição do sistema.

Outra questão é a de procurar analisar e compreender a respeito da *estrutura nuclear do próprio sistema*, uma vez que estabelece um conjunto de *coordenadas* capazes de assegurar sua metacognição e sua metaeficácia-efetividade. Cabe analisar quais as *ordenadas* (regras, procedimentos, rotinas, padrões, imperativos, controles, seguridade, punibilidade) e quais as *abscissas* (graus de liberdade, *empowerment*, mecanismos alternativos, recursividade, *feedback*, avaliação) previstas e inerentes ao próprio sistema. Essa *estrutura nuclear do próprio sistema* corresponde basicamente ao que denominamos de *matriz do sistema*.

Operar o sistema

Todo sistema traz, na sua concepção e formatação, a forma pela qual é possível *operar o sistema*, ou seja, formas de acessar o sistema, formas de usufruir do sistema, formas de sair do sistema, bem como formas de oferecer *feedback* e de avaliar o sistema. O *modus operandi* do sistema é estipulado oficialmente, de forma convencionada, ou de forma referendada pela prática,

seja através de livre acesso, seja através de acesso condicionado a uma senha, cartão, ou, até mesmo através das filas organizadas por ordem de chegada.

Conforme Berger (1976), *operar o sistema* tem o sentido de acessar e usufruir do sistema, conforme sua finalidade, estabelecida oficialmente, obedecendo, inclusive, os trâmites e os procedimentos inerentes ao próprio sistema.

A *recursividade* passa a ser um instituto e um mecanismo, democrático e significativo, quando na operacionalização de um sistema. O *sistema recursivo* admite formas alternativas de recorrer, técnica e juridicamente, quando ocorrem falhas no próprio sistema.

Pseudo-operar o sistema

Berger (1976, p.150) reconhece no ser humano a capacidade de, inclusive, com certa engenhosidade “operar o sistema”, o que, neste artigo, se denomina de *pseudo-operar* o sistema: “A engenhosidade de que os seres humanos são capazes para contornar e subverter até mesmo o mais complexo sistema de controle representa um antídoto para a depressão sociológica.”

O risco do *pseudo-operar* o sistema existe, como reconhece Goffman (1974, p. 246), quando utiliza o famoso chavão: “Sempre que se impõem mundos, se criam submundos.” O referido autor é pródigo em citar casos que caracteriza de técnicas de exploração do sistema. Berger (1976, p. 149), inclusive, reforça a ideia dizendo que Goffman ofereceu exemplos vívidos de como é possível “operar o sistema”, isto é, utilizá-lo de maneira não estipulada oficialmente:

O preso que trabalha na lavanderia da penitenciária e usa as máquinas para lavar suas próprias meias, o paciente que obtém acesso ao sistema de comunicações do pessoal do hospital, o soldado que transporta as namoradas em viaturas militares – todos eles estão “operando o sistema” e assim proclamando uma certa independência em relação às suas exigências tirânicas.

Observam-se aí riscos inerentes ao próprio sistema:

- estar maltraçado e definido em razão de sua finalidade;
- estar sendo imposto;
- não dispor de mecanismos suficientes de autocontrole;
- não dispor de mecanismos suficientes de *feedback*, de pesquisa e de avaliação.

Fica o alerta, para mentores, planejadores, gestores e controladores, de que um sistema, na sua operacionalização e utilização, pode vir a ser malversado, seja no desvio de sua finalidade, seja na corrupção do sistema, seja nas diferentes formas de exploração do sistema.

Elementos e limites de um sistema

Ao caracterizarem um *sistema* como qualquer conjunto de elementos mutuamente interdependentes, Cohen e Fink (2003, p. 46) reconhecem que as questões (equilíbrio, limites e subsistemas) são mais complexas, quando o olhar de análise se volta para as organizações sociais humanas, ou seja, um *sistema social*: “Um sistema social também pode ser visto como constituindo um conjunto de elementos mutuamente interdependentes que, quando vistos em conjunto como um todo organizado, podem ser separados dos elementos inter-relacionados de seu ambiente.”

Reconhecem mais, para fins analíticos específicos (p. 48): “Um sistema social é qualquer número de pessoas que tem entre si um número maior de interações mútuas do que com outras”. Com isso, admitem que os limites de um sistema “podem ser definidos operacionalmente pelo número relativo de interações entre qualquer conjunto de pessoas”.

Algumas implicações implícitas, na ótica dos autores:

- todo sistema é um subsistema de algum(ns) sistema(s) maior(es);
- o sistema é delimitado pelo número relativo de interações;
- os sistemas sociais tendem a desenvolver comportamentos autoajustáveis, que estabilizam relações, dando previsibilidade comportamental e perpetuando os objetivos do sistema;
- quanto maior o sistema em pauta, mais tênues serão as interdependências;
- alterar alguma coisa num ponto do sistema resulta em todo o tipo de reverberações, boas e más, em outras partes dos sistemas;
- o comportamento poder ser funcional em um sistema e não em outro, porque eles têm diferentes objetivos e propósitos;
- um ato disfuncional em um sistema de que se discorda pode ser considerado “bom” relativamente ao meio que o cerca;
- é importante ter consciência da conexão de qualquer dos sistemas que estivermos observando com os sistemas e subsistemas que o cercam.

Luporini e Pinto (1985) reconhecem uma *estrutura básica equivalente a um sistema*: (1) objetivos; (2) entradas; (3) processador; (4) saídas; (5) realimentação. Admitem, também, uma *hierarquia dos sistemas*: (1) sistema; (2) subsistema; (3) supersistema ou ecossistema. Admitem, por sua vez, *condicionantes ou restrições de um sistema*: (1) restrições externas: legislação e práticas não formalizadas; (2) restrições internas: estrutura organizacional, políticas e diretrizes administrativas, relações formais e informais, departamentalização, recursos disponíveis.

Harmon e Jacobs (1992) identificam *atributos comuns em todos os sistemas*:

- um sistema é um mecanismo que integra um ciclo completo de atividades;
- um sistema só pode funcionar de modo eficiente quando é baseado em um conjunto de padrões aceitos, e diretrizes claras para lidar com exceções;
- os sistemas tornam possível a avaliação da performance de um indivíduo ou grupo, de acordo com um padrão estabelecido;
- sistemas constituem o centro nervoso de uma organização;
- os sistemas são criativos, no sentido de tornarem possível a criatividade.

A organização como um sistema complexo e aberto

A complexidade nasce na razão direta da abertura, pois, em última instância, como assegura Cohen e Fink (2003, p. 52), “todas as organizações são sistemas abertos – isto é, engajados em constantes transações com seu ambiente, que em geral é formado por vários outros sistemas”.

Giovannini (2002) procurou mostrar que a complexidade pode ser uma alternativa para a compreensão da dinâmica dos sistemas organizacionais e, desta forma, contribuir para a construção deste modelo mental.

Katz e Kahn (1970) delineararam as características comuns dos sistemas abertos.

Morin (2006) reconhece a necessidade de um novo espírito científico, quando afirma que as novas ciências têm por objeto não um setor ou uma parcela, mas um *sistema complexo*, que forma um todo organizador.

A organização como sistema dinâmico em evolução

O processo de transformação interno é uma questão mínima de sobrevivência. No dizer de Cohen e Fink (2003): “Qualquer sistema fará alterações em suas políticas, normas, regulamentações e outros comportamentos operacionais a fim de tentar sobreviver e manter-se em relação ao seu ambiente.”

Os referidos autores admitem que quanto mais complexo o sistema, mais difíceis os ajustes. Mas, admitem uma dinâmica interna, por um lado, a busca de um equilíbrio, por outro, a pressão por mudança nos sistemas: “Em resumo, todo sistema tende a um estado interno de equilíbrio ao manter a harmonia das forças existentes (o status quo); ao mesmo tempo, todo sistema luta para responder às pressões por mudança na medida em que o ambiente que o cerca o exige.” (p. 54).

Schein (1982) admite uma convergência teórica e de pesquisas, no sentido de adotar a concepção da *organização como sendo um sistema complexo e aberto*:

[...] progressivamente adotaram um ponto de vista da organização como sendo um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e em variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas.

Schein (1982, p. 177) enuncia uma série de proposições e convicções resumidas:

- a organização deve ser concebida como um sistema aberto;
- um sistema com múltiplas finalidades e funções;
- constituída de muitos subsistemas que estão em dinâmica interação uns com os outros;
- modificações ocorridas num subsistema provavelmente afetam o comportamento dos outros subsistemas;
- a organização coexiste com ambientes dinâmicos constituídos de uma série de outros sistemas;
- as numerosas vinculações entre a organização e seus ambientes tornam difícil especificar claramente os limites de uma determinada organização.

Resumidamente, Schein (1982) perpassa os diversos *modelos de sistemas*:

- *Modelo*, de Humans (1950), considera que qualquer sistema social existe dentro de um ambiente constituído por três partes: um ambiente físico, um ambiente cultural e um ambiente tecnológico;
- *Modelo Sociotécnico*, de Tavistock do Institute de Londres (1963), considera o sistema sociotécnico uma combinação de tecnologia (exigências da tarefa, *layout*, equipamento) e de sistema social (sistema de relações e interfaces);
- *Modelo de Grupos Imbricados*, de Likert (1961, 1967), considera que as organizações podem ser sistemas de grupos entrelaçados, e que os grupos entrelaçados são conectados por indivíduos que ocupam posições-chave de dupla pertinência, servindo como elos de ligação entre os grupos;
- *Modelo dos Conjuntos de Papéis Imbricados*, de Kahn (1964), entende que a organização como um todo pode ser considerada um conjunto de papéis entrelaçados e imbricados, alguns deles transcendendo o limite da organizaçãados e imbricados, alguns deles transcendendo ao limite da organizas organizaormao, do meio ambiente, e do pro;
- *Teoria da Firma*, de Cyert (1963), March (1958, 1963) e Simon (1958), percebe e reconhece uma complexa coalizão de indivíduos e grupos comprometendo-se com as metas e decisões organizacionais, em um contínuo processo de negociação, valendo-se para tanto, inclusive, de pagamentos colaterais;
- *Teoria da Interação Organização/Ambiente*, de Thompson (1958) e Duncan (1972; 1973), vincula o modelo de negociação de March, Simon e Cyert à capacidade que a organização tem de controlar seu ambiente ou por este é controlada, admitindo graus de simplicidade para contrapor a complexidade, e graus de estabilidade para contrapor a instabilidade;
- *Teoria dos Objetivos Organizacionais*, de March e Simon (1958), Perrow (1970), destaca os objetivos oficiais, operativos e operacionais (March e Simon) e os objetivos societários, de produção, do sistema, das características dos produtos, e derivados (Perrow).
- *Teoria da Tecnologia e das Tarefas Organizacionais*, de Woodward (1965), destaca, além dos objetivos, a importância da tecnologia envolvida e disponível na consecução dos objetivos, de acordo com a natureza da tarefa;
- *Teoria do Referencial Integrador*, de Perrow (1970), salienta a busca de um referencial integrador genérico, capaz de aprimorar a relação tecnologia, incerteza ambiental e forma organizacional;

- *Teoria da Diferenciação e Integração*, de Lawrence e Lorsch (1967), desenvolve a concepção de que cada organização precisa determinar seu grau ótimo de diferenciação, em termos das particularidades características de seus diferentes ambientes, e precisa escolher um meio adequado de integração, com base numa análise de quais funções conferem à organização sua especial vantagem competitiva no mercado;
- *Teoria do Planejamento*, de Galbraith (1973, 1977), parte da hipótese de que a organização é um sistema complexo cujo problema básico de se relacionar com o ambiente consiste na aquisição e utilização de informações a serviço dos objetivos organizacionais;
- *Teoria da Dinâmica Organizacional*, de Kotter (1978), admite variações nas dinâmicas organizacionais, ou seja, de curta duração, de duração média, de longo prazo, que, por sua vez, trazem implicações nos sete elementos conceituais básicos do modelo: (1) processos organizacionais-chave; (2) o ambiente externo; (3) empregados e outras características tangíveis; (4) disposições formais da organização; (5) sistema social, isto é, cultura e estrutura social; (6) tecnologia; (7) coalizão dominante.

Sistemas sadios: humanizados, inteligentes, energizantes, agregadores de valor, formativos e civilizatórios

É possível analisar os sistemas à luz de taxonomias e/ou tipologias a serem adotadas. Uma categoria é a dos *sistemas sadios*. O sistema é *sadio* quando assegura, na sua dinâmica e no funcionamento, fins e propósitos socialmente significativos e relevantes, dentro dos parâmetros éticos e legais, sem comprometer a sanidade e saúde dos usuários do sistema, dos seus protagonistas, da comunidade em que se encontra instalado, do meio ambiente, e do próprio sistema e da organização, sem comprometer o bem-estar social individual e o bem-estar social coletivo. O sistema é *sadio* quando a cultura da hospitalidade (KOPS, 2014) marca presença na organização. Construir uma empresa saudável, por muito tempo, transparece nas ideias de Dahlberg et al. (1997). Veja, quadro abaixo, que, através de diagrama (KOPS, 2007), busca diferenciar os dois blocos de sistemas: *sistema sadio* e *sistema doentio*.

Quadro 1 – Organização: sistema sadio e sistema doentio (KOPS, 2007)



O *sistema humanizado* contribui para o processo de humanização do ser humano, quer no papel de usuário, quer no papel de agente ou operador do sistema. O sistema humanizado encontra seus fundamentos nos quatro pilares da educação. (DELORS, 1999):

- aprender a ser;
- aprender a conviver;
- aprender a conhecer;
- aprender a fazer.

O sistema psicossocial ou comportamental torna a organização mais eficiente e mais eficaz, quando as necessidades básicas do indivíduo não são coartadas, é um pressuposto de Souza (1975).

As instituições terão que transcender a visão de homem como um recurso ou insumo da organização (o que acontece hoje), no dizer de Pereira (1988, p. 91), “para considerá-lo como um ser político, sujeito do seu próprio desenvolvimento, capaz de gerir e transformar as suas instituições, para criar uma sociedade mais justa e mais humana”.

A informatização, a padronização e outras ferramentas que, no seu potencial, podem concorrer para *sistemas inteligentes*, não podem descuidar do desafio de processos humanos, concorrendo para *sistemas humanos*, enfatiza Kops (2005).

Botelho (1994) faz uma distinção entre *sistema inteligente* e *sistema não inteligente*. Para tanto, faz um paralelo entre as energias que mantêm o corpo humano e as energias que mantêm vivo o sistema-empresa. Reconhece quatro energias capazes de dar sobrevivência ao sistema-empresa: “ideias, conhecimentos, informações e trabalho”. Destaca que um sistema inteligente aproveita todas as energias existentes (ideias, conhecimentos, informações e trabalho), o tempo todo. Reporta-se à obra de Fritjof Capra, *O ponto de mutação*, para sustentar a ideia de que somos sistemas vivos e vivemos todos inseridos em sistemas, valendo-se do aspecto levantado pelo referido autor: “Quando um sistema se defronta com um *ponto crítico*, escolhe (decide) que rumo seguirá, e esta decisão é que determinará a evolução de todo o sistema, pois todos eles (sistemas) são organismos vivos e, portanto, em constante processo de evolução.” (p. 65).

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) (MILLER, 2002, p. 35) definiu *inteligência* com sendo “[...] o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si”. Miller (2002), inclusive, deu nome à sua obra de “o milênio da inteligência competitiva”.

A corrida para o binômio padronização-informatização, e a demanda pela qualidade de serviços e agilidade nos processos de gestão, vem contribuindo, no dizer de Kops (2005), para o fenômeno organizacional de gestão inteligente e, em consequência, a busca de processos inteligentes e empresas inteligentes, creditando-se cada vez mais por *sistemas inteligentes*.

Sistemas energizantes são sistemas mobilizadores da motivação humana, tanto por parte do usuário do sistema, como por parte de quem opera o sistema. Botelho (1994) destaca oito aspectos capazes de mobilizar a motivação humana, na interface com o sistema:

- desafios e competências correspondentes e elevadas;
- conseguir obter *feedback* rápido de certo e errado;
- ação articulada com a inspiração;
- estímulos e/ou recompensas estimulantes para os agentes;
- espaço para o exercício do autocontrole;
- percepção da ação específica no funcionamento do todo;
- agente da ação buscar sua própria realização;
- própria ação do agente ser gratificante.

O *sistema agregador de valor*: (1) possibilita uma adaptação dinâmica ao contexto; (2) assegura efetividade à organização; (3) permite e garante qualidade de vida aos seus usuários e bem-estar social individual e coletivo; (4) traz inerente seu poder de capitalização; (5) responde por um diferencial de competitividade, em relação a outros sistemas disponíveis.

Sistema formativo traz no seu potencial a capacidade educativa, por parte do usuário e do agente, e do operador do sistema. O sistema formativo não esgota esse potencial nem mesmo nos casos da repetitividade do uso do sistema.

O sistema formativo tem o desafio de suprir dimensões importantes do processo individual e coletivo; vale destacar a dimensão personalidade, a dimensão capacitação humana e a dimensão cidadania.

Beckhard (1977) ensaia, inclusive, o perfil de uma organização saudável:

- define-se como um sistema, e seu trabalho consiste em transformar necessidades e matérias-primas em bens e serviços;
- possui forte sensor para receber informações atualizadas;
- possui forte determinação;
- opera adotando formas que seguem a função organizacional;
- há gerenciamento de equipes;
- respeita o atendimento ao cliente interno e externo;
- privilegia informações;
- incentiva e permite a tomada de decisão mais próxima do cliente;
- mantém comunicações abertas em todo o sistema;
- pratica sistemas de recompensas vinculadas com o trabalho e o desenvolvimento individual;
- opera em um modo de aprendizagem;
- admite inovação e criatividade, e tolera ambiguidade e diferentes estilos de pensamento;
- as políticas refletem a interface indivíduo-organização;
- mantém uma agenda social explícita;
- gerencia a mudança para um mundo melhor e foca suficientemente o trabalho, a qualidade e a segurança nas operações.

Sistemas doentios: desumanizantes, perversos, cruéis e hediondos

O trabalho funciona tanto como um mediador para a saúde, quanto como mediador da desestabilização e da fragilização da saúde, observam Dejours e Abdouchelli (1994). O sistema é *doentio* quando compromete a sanidade e saúde dos usuários do sistema, dos seus protagonistas, da comunidade, do meio ambiente, do próprio sistema e da organização. Compromete o bem-estar social individual e coletivo.

O sistema é *desumanizante* quando concorre para a coactação das necessidades básicas do ser humano, independentemente da forma como o sujeito estabelece a interface com o sistema. É desumanizante, também, sempre que coloca alguém em situação de ridículo, de subestima, de desrespeito, de exclusão social. É desumanizante, inclusive, quando privilegia alguns e, concomitantemente, penaliza outros.

O *sistema perverso* compromete a sanidade física, mental e emocional do usuário do sistema ou do seu agente. O sistema perverso é desumano, atenta contra a vida e a natureza de forma servil. Numa perspectiva crítica, Bertero (p. 377), com base nas ideias de Foucault, descreve peculiaridades perversas do universo organizacional:

A vida para o trabalho, com jornadas que ocuparam e ocupam a maior parte do dia, fazendo que a vida das pessoas se reduza a trabalhar, é algo que não encontra paralelo em outros tempos e outras culturas. Trabalhar mobilizadamente e durante todo o tempo e por toda a vida é algo que surge apenas contemporaneamente. O ser humano vivendo para trabalhar e nas condições de disciplina e opressão apresentadas por Foucault são características da modernidade.

O *sistema cruel*, em nível mais agravante do que o sistema perverso, tripudia o psiquismo e a sanidade física e mental, seja do usuário do sistema, seja de seus agentes e gestores. O sistema cruel caracteriza-se como maquiavélico.

O *sistema hediondo*, em nível mais agravante do que o sistema cruel, judia com o psiquismo, a sanidade física e sanidade mental, quer do usuário do sistema, quer dos agentes ou gestores. O sistema hediondo é sórdido, gera malefícios para o ser humano e para a natureza: as tipificações, a título de referências históricas, o sistema escravocrata nas relações de trabalho e o sistema de prisões, nos campos de concentração, nas relações político-ideológicas.

Sistemas organizacionais

Uma organização social, empresa particular ou pública, funciona como um *sistema aberto*, pois, conforme especifica Souza (1975, p. XIII):

- sofre demandas e pressões do meio ambiente;
- recebe insumos de fora;
- processa materiais e serviços;
- coloca produtos no mercado;
- capaz de reajuste mediante informação negativa;
- necessita renovação constante para vencer a entropia;
- funciona mediante íntima interdependência entre as partes.

Souza (1975) destaca vários *subsistemas*: tecnológico, estrutural, comportamental, administrativo, político. Salienta, ainda, que o subsistema comportamental ou psicossocial é o mais importante.

Lacombe e Heilborn (2003) decodificam o *sistema organizacional*:

O *sistema organizacional* corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Laudon e Laudon (2004) reconhecem existir diferentes tipos de sistemas em razão de haver diferentes interesses, especialidades e níveis em uma organização, classificando quatro tipos principais de *sistemas de informação*, que atendem aos diferentes níveis organizacionais:

- Sistemas do nível operacional;
- Sistemas do nível do conhecimento;
- Sistemas do nível gerencial;
- Sistemas do nível estratégico.

Laudon e Laudon (2004) focam, especialmente, os *sistemas de informações* necessários para os diferentes níveis organizacionais:

- sistemas de apoio executivo (SAEs) para o nível gerencial;
- sistemas de informações gerenciais (SIGs) e sistemas de apoio à decisão (SADs) para o nível gerencial;

- sistemas de trabalhadores do conhecimento (STCs) e sistemas de automação de escritório, para o nível do conhecimento;
- sistemas de processamento de transações (SPTs) para o nível operacional da organização.

Peters e Waterman (1982) sugerem o modelo 7S, que contempla sete fatores essenciais para a execução eficaz de uma estratégia de gestão de negócios, na qual três dos fatores são considerados *hard*:

- *Strategy* (Estratégia);
- *Structure* (Estrutura);
- *Systems* (Sistemas).

Quatro dos fatores são considerados mais *soft*:

- *Staff* (Equipe);
- *Skills* (Habilidades);
- *Style/Culture* (Estilo/Cultura);
- *Shared Values* (Valores compartilhados).

Na compreensão dos autores, o fator sistemas (*systems*) compreende os procedimentos formais e informais usados nos processos de gestão; vale destacar sistemas de controle gerenciais, sistemas de medição de desempenho e recompensa, sistemas de orçamento e alocação de recursos, sistemas de informações gerenciais.

Rhinesmith (1993, p. 210) recomenda a prática gerencial de esquadrihar globalmente *sistemas de informações pessoais e organizacionais*, em busca de tendências, melhores práticas e recursos que ampliem as oportunidades. Recomenda, também, a prática de criar sistemas de processamento de informações que *passem o nível certo de informação às pessoas certas na hora certa*, visando a decisões efetivas e oportunas em nível mundial. Recomenda, ainda, desenvolver na prática uma *capacidade de pensar em sistemas* em todos os níveis de funcionamento pessoal e organizacional, procurando contextos e influências mais amplas capazes, em uma base mais ampla, afetar o êxito.

O modelo de Galbraith (1973; 1977, apud SCHEIN, 1982) privilegia o processo das informações, dentro de uma teoria do planejamento, partindo da hipótese de que a organização é um sistema complexo, cujo problema básico de se relacionar com o ambiente consiste na aquisição e utilização de

informações. Parte da premissa de que toda organização necessita, de algum modo, superar a incerteza e a necessidade de processar as informações.

Luporini e Pinto (1985) salientam os principais sistemas operacionais administrativos: (1) produção; (2) marketing; (3) recursos humanos; (4) finanças; (5) controladoria.

- o *sistema de produção* é o responsável pela produção dos bens e serviços da organização à luz do planejamento estratégico do empreendimento;
- o *sistema de marketing* é o responsável pela venda do produto ou serviço da organização à luz do planejamento estratégico do empreendimento;
- o *sistema de recursos humanos* é o sistema responsável pelo efetivo humano da organização à luz do planejamento estratégico do empreendimento. Os sistemas de informação de recursos humanos “apoiam atividades como identificar funcionários potenciais, manter registros completos sobre funcionários existentes e criar programas para desenvolver seus talentos e suas capacidades” (LAUDON; LAUDON, 2004);
- o sistema de recursos humanos compreende uma pluralidade de subsistemas organizacionais. Vale citar, exemplificando: o sistema de seleção, o sistema de socialização, de alocação, de capacitação, de avaliação de desempenho, de remuneração, de reconhecimento dos recursos humanos;
- o *sistema financeiro* é o responsável pela administração do ativo financeiro da organização à luz do planejamento estratégico do empreendimento, e em interface com o *sistema de controladoria*;
- o *sistema de responsabilidade social* é o sistema responsável em praticar as políticas e diretrizes de responsabilidade social da organização, à luz do planejamento estratégico do empreendimento.

Sistemas de gestão

Likert (1975) examinou, exaustivamente, as características organizacionais e o desempenho dos sistemas administrativos de gestão, à luz de uma taxonomia própria de sistemas:

- *sistema 1*, ou seja, sistema autoritário-rígido;
- *sistema 2*, ou seja, sistema autoritário-benevolente;
- *sistema 3*, ou seja, sistema participativo-deliberativo;
- *sistema 4*, ou seja, sistema participativo-grupal.

Cada um dos referidos sistemas traz implicações no processo decisório, no sistema de comunicações, no relacionamento interpessoal e no sistema de recompensas e punições.

Castelli (2006, p. 23) contribui para a análise de sistemas de gestão de parcerias empresariais, em especial, dois sistemas que implicam parcerias administrativas:

- sistema *franchising*;
- sistema de administração.

Sistemas holísticos

A *abordagem sistêmica* revolucionou, no dizer de Chiavenato (2004, p. 74), na medida em que contrapôs

- o reducionismo com o expansionismo, possibilitando visão global e holística nas organizações;
- o pensamento analítico com o pensamento sintético, permitindo ver o sistema como parte de um sistema maior;
- o mecanicismo com a teleologia, ou seja, focando o sistema como entidade global e funcional em busca de objetivos e finalidades.

Souza admitindo que o melhor modelo para compreender uma organização é o *modelo sistêmico*, resume a compreensão de Drucker (1972):

O enfoque de sistemas, ao encarar uma série de atividades e processos anteriormente dissociados como fazendo parte de um todo maior e integrado, não é algo tecnológico em si. Trata-se antes de uma maneira de olhar o mundo e nós mesmos. Esse enfoque muito deve à psicologia da *Gestalt* (da palavra alemã equivalente a “configuração” ou “estrutura”) que demonstra que não vemos linhas e pontos numa pintura, mas configuração – isto é, um todo e que não ouvimos sons isolados numa canção, mas apenas a canção mesmo – a configuração. (1975, p. 99).

Por sua vez, Moscovici (1988, p. 108) reforça a ideia de que os sistemas e os subsistemas organizacionais podem ser vistos como *holons*, mantendo o equilíbrio entre as tendências de integração e de autoafirmação: “Cada um preserva sua individualidade e, ao mesmo tempo, interage com outros de forma harmônica.”

Sistemas auto-organizativos

Chiavenato (2004), sob a influência da Teoria do Caos, sustenta que as organizações serão predominantemente auto-organizativas:

A auto-organização permite que a organização tenha simultaneamente ordem (estabilidade e manutenção) e desordem (instabilidade e mudança) por meio de um processo circular e recorrente. Isso significa alta diferenciação e alta integração, estabilidade e auto renovação, adaptabilidade ao ambiente, aprendizagem pela experiência e incorporação estrutural da aprendizagem, descentralização, colaboração e, conseqüentemente, evolução contínua.

Sistemas pedagógicos

O *sistema pedagógico* caracteriza-se por sua função de aprendizagem, possibilitando tanto ao usuário quanto ao gestor, agente ou operador do sistema, uma rápida aprendizagem e domínio, quer em termos de apropriação e conhecimento, quer em termos de facilidade na operacionalização do sistema.

A perspectiva pedagógica permite um olhar diferenciado, especialmente, quando na análise dos sistemas, visto que a abordagem pedagógica acrescenta questionamentos do tipo:

- A quem interessa conhecer o sistema?
- A quem interessa simplificar o sistema?
- A quem cabe dominar e apropriar-se do sistema?
- A quem cabe facilitar o processo de aprendizagem sobre o sistema?
- A quem cabe avaliar o desempenho e a efetividade do sistema?
- A quem cabe criticar o sistema?

Relação pedagógica é o conjunto de interfaces comunicativas entre agentes cognitivos que constituem um *sistema aprendente* ou uma *organização aprendente*. O objetivo fundamental da *relação pedagógica* é criar e manter uma *ecologia cognitiva*, na qual possam emergir experiências de aprendizagem. (ASSMAN, 1998).

Inerente ao sistema pedagógico, está o *sistema de aprendizagem* ou *learning system* (JOHANN, 2004), que possibilita o crescimento mútuo da organização e de seus participantes em um ambiente caracterizado por mudanças profundas e frequentes.

A *dinâmica de sistemas* (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 148) é uma área de estudos que ajuda as pessoas a retratarem, normalmente através da técnica de simulações, a complexidade dos sistemas de maneira simples.

Sistemas legítimos

Sistemas legítimos encontram sua razão de ser na sua finalidade, referendados pelo sistema legal e ético vigentes na sociedade em que se instala. A legitimidade do sistema necessita ser facilmente percebida, quer pelo usuário do sistema, quer pelos gestores e agentes do sistema.

Um sistema encontra sua legitimidade, também, se: for justo, assegura equidade; possibilita a inclusão social; detém o potencial de viabilidade e de sustentabilidade; encontra-se referendado na dinâmica social da convivência; assegura um nível saudável de bem-estar social individual e coletivo.

Atitudes face ao sistema

Kops (1980) pesquisou atitudes de usuários de um sistema específico. No caso, tratava-se do “sistema de avaliação de desempenho dos professores públicos do RS”. Na época, o sistema estava em vigência e sendo viabilizado por parte do sistema estadual de ensino. Buscou, através de pesquisa, medir as atitudes de favorabilidade e de desfavorabilidade face ao *sistema vigente*. Constatou a formação de atitudes favoráveis face a alguns aspectos do sistema, e atitudes desfavoráveis, face a outros aspectos do sistema. Portanto, em qualquer sistema, é natural emergir a formação de atitudes, quer favoráveis, quer desfavoráveis, face ao sistema. Cabe aos gestores estarem atentos ao processo de formação de atitudes em relação a qualquer sistema em vigência, na perspectiva de melhorias a serem implantadas no próprio sistema, no seu todo ou em partes.

Riscos do sistema

Todo e qualquer sistema pode trazer, no seu bojo, riscos para seus gestores e operadores, como, também, para os usuários e o meio ambiente.

- *Riscos físicos* quando o sistema, de alguma forma, compromete a integridade física das pessoas. A sinalização adequada dos riscos é essencial nos processos de gestão, e de utilização, de todo e qualquer sistema.
- *Riscos de segurança* quando o sistema coloca em risco a necessidade de estabilidade das pessoas no momento em que, de alguma forma, estabelecem interface com o sistema.

- *Risco pedagógico*, quando, de alguma forma, o sistema compromete a aprendizagem das pessoas ou de seus usuários. Um dos riscos pedagógicos, hoje, é caracterizado como *analfabetismo funcional* e, em razão da comunicação digital e virtual, de *analfabetismo digital*.
- *Risco psicológico* quando o sistema concorre para o comprometimento do estado psicológico das pessoas, gerando experiências e vivências de constrangimento, de vergonha, de ridículo, de subestima, de menosprezo.
- *Risco moral* quando o sistema, de alguma forma, afeta os valores considerados das pessoas causando o correspondente dano ao espírito do homem.

Feedback e avaliação do sistema

Harmon e Jacobs (1992), constatando que os sistemas constituem um recurso inestimável, recomendam que os sistemas sejam utilizados inteiramente e de modo apropriado. Para tanto, levantam cinco simples perguntas, uma espécie de *check-list*:

- Todos os nossos sistemas estão funcionando de maneira adequada?
- Nos pontos de interseção entre diferentes sistemas há coordenação harmoniosa e integração?
- Estamos utilizando inteiramente todos os sistemas que introduzimos?
- Existem sistemas empregados com sucesso por outras organizações, que poderiam ser introduzidos?
- Podemos reformular qualquer sistema que virá mais tarde a melhorar nosso desempenho?

Elaborar sistemas de *indicadores* de eficiência, de eficácia, de efetividade, de metacognição, de relevância dos sistemas são *desafios* para os mentores e gestores dos sistemas organizacionais. Implica mecanismos de pesquisa permanente dos sistemas.

Tanto o ato de monitorar o presente como o ato de projetar o futuro reclamam por *avaliações dos sistemas*, através de *sistemas de indicadores*; é o que se deduz de Fleury (1995): “Tanto no processo de projetar o futuro, como na elaboração de sistemas de indicadores, que permitem monitorar o presente, as relações têm que *acontecer* em uma base de parceria, de aprendizagem e criação conjunta.”

Paradoxos desafiadores de gestão

Foguel e Souza (1980) identificam como sintomas de disfunções organizacionais, entre outros: um sistema de planejamento ineficaz (disfunção considerada de 1º. grau); a falta de compreensão da organização, como um sistema total (disfunção considerada de 2º. grau). Um paradoxo de primeira grandeza ocorre quando se reconhece uma dissintonia entre valores e visão organizacional e a correspondente estrutura interna de sistemas organizacionais. Daí porque Davidson (2003) ressalta o papel do que denomina de *sistemas impregnantes*, capazes de desencadear e impregnar o sistema de infusão dos valores e da visão nos diferentes elementos da estrutura organizacional.

Outro paradoxo é a *síndrome da passividade*, capaz de nocautear qualquer gesto de indignação (FREIRE, 2000) diante de sistemas opressores da convivência humana, e geradores do sofrimento humano, quando na sua interface. Daí, segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004), a necessidade de os atores sociais perceberem alguma das opções em jogo, a fim de poderem exercer um mínimo grau de liberdade, na definição de sua existência.

Conclusões preliminares

Qualquer que seja a sua tipicidade, a construção social de uma realidade implica a estruturação de um conjunto de sistemas organizacionais à luz de uma matriz estratégica referencial.

Os sistemas estão em toda a parte e tendem a aumentar em complexidade. Está em jogo não apenas a *gestão do sistema* em si, mas, inclusive, a natureza e a tipicidade do sistema, a definição, a construção e os limites do sistema, a operacionalização, o controle, o custo-benefício, a avaliação, a recursividade, o impacto social e ambiental e, se for o caso, a mudança do sistema.

Ser um *analista de sistemas*, e a correspondente criticidade, passou a ser fundamental não somente para os gestores, mas, extensivamente, para os usuários, operadores, planejadores e avaliadores dos sistemas.

As diferentes perspectivas (sociológica, psicológica, filosófica, jurídica, administrativa, pedagógica) podem contribuir para uma melhor análise dos sistemas quer quanto a sua estrutura, quer quanto ao seu funcionamento, quer no que se refere ao seu impacto.

O presente estudo permite, alicerçado no referencial teórico de diferentes autores, alinhar algumas conclusões preliminares, na perspectiva de uma efetiva gestão como sistema. Constata-se e conclui-se que:

- É possível caracterizar a organização como um sistema complexo e aberto, dinâmico e em evolução;
- É possível construir sistemas sociais e organizacionais sadios (SOUZA, 1975; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994);
- É possível ampliar o número de protagonistas e os graus de participação, quando na definição dos sistemas a serem implantados;
- Existe o risco de todo e qualquer sistema tomar a formatação de um sistema doentio;
- Existe o risco da pseudo-operação do sistema (BERGER, 1976);
- É fundamental que o sistema, independentemente de sua natureza, preveja e admita mecanismos internos de avaliação, de *feedback* e de recursividade.

Independentemente da natureza da organização, cinco grandes sistemas, a rigor, compõem a estrutura organizacional: o sistema de produção, o financeiro, o de recursos humanos, o de marketing, e o de responsabilidade social.

Existem recursos de gestão capazes de assegurar maior eficiência, eficácia, efetividade e relevância aos sistemas. Vale destacar a pesquisa, os mecanismos de *feedback*, as ferramentas de controle (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006), ferramentas de avaliação, as metodologias e pedagogias de mudanças.

O sistema, em si, necessita se impor pelo seu grau de relevância, de alta resolução, e de significado social. Mesmos os sistemas altamente relevantes necessitam ser pesquisados e avaliados.

Todo o sistema, na medida em que é viabilizado e usufruído, vai gerando a formação de atitudes favoráveis ou desfavoráveis, em relação ao seu conteúdo ou em relação à metodologia em uso. É um campo permanente de pesquisa (KOPS, 1980).

A perspectiva pedagógica, no seu potencial, traz inerente a capacidade de apropriação, de domínio, de reflexão, de aprendizagem, de criticidade, de mudança, de participação na construção de sistemas sociais e organizacionais, capazes de agregar valor à convivência humana e à produtividade efetiva.

Sugere-se, exemplificando, *cogitar possibilidades* relativas a cada um dos sistemas organizacionais e administrativos, no sentido de: a) racionalizar os sistemas; b) humanizar os sistemas; c) inovar os sistemas; d) simplificar e/ou complexar os sistemas, de acordo com as necessidades e demandas

inerentes a cada caso; e) informatizar os sistemas, conforme o caso; f) desburocratizar os sistemas; g) agregar valor e enfatizar sentido aos sistemas em uso; h) mudar o sistema em uso, caso necessário.

Sugere-se *cogitar possibilidades* de imprimir uma cultura organizacional capaz de possibilitar vivências de sistemas inteligentes e sistemas humanizantes, quando na vida cotidiana das organizações.

Sugere-se *cogitar possibilidades*, no sentido de agregar valor à raiz e ao núcleo de todo e qualquer *sistema organizacional*.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Uma matriz estratégica de gestão referencial pressupõe uma tipicidade e uma criticidade de referenciais, para definir seus sistemas organizacionais nas práticas e na vida cotidiana das organizações. No que se referenciar para definir seus sistemas de gestão?
2. Como se definem os sistemas organizacionais e como se compõe o seu núcleo constituinte?
3. Ser um analista de sistemas: Qual o significado e abrangência dessa função gerencial na vida cotidiana das organizações?
4. Como distinguir sistemas organizacionais sadios e doentios?
5. Qual o risco do pseudo-operar um sistema organizacional
6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão como sistema”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão como sistema?

Referências

- ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSMAN, Hugo. *Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.
- BECKHARD, Richard. Perfil da organização saudável. In: HESSLBELIN, Francês et al. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- BERGER, Peter L. *Perspectivas sociológicas: uma visão humanista*. 2. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1976.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. *Sociologia aplicada à administração*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BERTERO, Carlos Osmar. O paradoxo da teorização e da prática administrativa. In: BERTERO, Carlos Osmar. *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BOTELHO, Eduardo. *A empresa inteligente: a criatividade sinérgica*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASTELLI, Geraldo. *Gestão hoteleira*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAHLBERG, A. W. et al. Construindo uma empresa saudável: por muito tempo. In: HESSLBELIN, Francês et al. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- DAVIDSON, Hug. *Compromisso total: como fazer visão e valores realmente funcionarem*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe et al. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DELORS, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília/DF: MEC-UNESCO, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Desafios e impasses na formação do gestor inovador. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *Recursos Humanos e subjetividade*. 4. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Ed. da UNESP, 2000.

GIOVANNINI, Fabrizio. *As Organizações e a Complexidade: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade*. 200. Dissertação (Mestrado) – USP, São Paulo. 2002. Disponível em: www.teses.usp.br, Acesso em: 10 jan. 2007.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1975.

HARMON, Frederick; JACOBS, Garry. *A diferença vital: desencadeando os poderes do sucesso empresarial*. São Paulo: Maltese, 1992.

JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KOPS, Darci. *As atitudes dos professores face ao sistema de avaliação de desempenho*. 1980. Dissertação (Mestrado) – PUCRS, Porto Alegre, 1980.

KOPS, Darci. Gestão como processo. *Logos*, Canoas: ULBRA, ano 16, n. 3, p. 137-147, out. 2005.

KOPS, Darci. A Construção do tecido social: por uma pedagogia da consciência individual e da consciência social. *Logos*, Canoas: ULBRA, 2006.

KOPS, Darci. *Hospitalidade: saberes e fazeres culturais em diferentes espaços sociais*. Caxias do Sul/RS/BR: EDUCS, 2014.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. *Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LUPORINI, Carlos E. M.; PINTO, Nelson M. *Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M*. São Paulo: Atlas, 1985.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem*. 2. ed. SP: Atlas, 1999.

MILLER, Jerry P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, repensar o pensamento*. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

- PEREIRA, Maria José L. Bretãs. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.
- PETERS, Tom; WATERMAN, Robert. *Vencendo a crise*. São Paulo: Record, 1982.
- RHINESMITH, Stephen H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3. ed. RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 10. ed. São Paulo: Best Seller, s/d.
- SENGE, Peter M. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira. *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros*. São Paulo: Edgard Blücher, 1975.
- TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. *Mudança de paradigma*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- VASCONCELOS, Flávio; VASCONCELOS, Isabella. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio; VASCONCELOS, Isabela (org.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Gestão por referenciais nos processos de gestão e de cognição nas organizações

Introdução

O presente capítulo traduz o propósito de destacar a importância e o significado dos referenciais nos processos de gestão. Uma organização necessita, hoje e cada vez mais, responder com sabedoria aos desafios decorrentes da complexidade da realidade social que, sob a forma de demandas e exigências, impacta o porta-fólio de oferta dos produtos e serviços. A trilogia – ser um referencial, referendar-se e buscar referenciais – passa a ser um imperativo categórico, sem volta, capaz de estabelecer o norte, nos processos de gestão, para as organizações circunstanciadas nas suas tipicidades e nas suas singularidades. Está em jogo a busca e a construção de referenciais sábios para as organizações. Para tanto, a cognição tem um papel fundamental na construção dos saberes e na consolidação organizacional dos fazeres. Trata-se de um esforço coletivo de construção social da realidade da organização balizada em referenciais sábios. Esses saberes e esses fazeres, uma vez referendados, passam a ser reconhecidos como competências referenciais. Reconhece-se a *gestão por referenciais* como um tema recente e inovador.

A questão dos referenciais nos processos de gestão e nos processos de cognição

A questão dos referenciais é crucial nos processos de gestão, pois os referenciais dão o aporte e o suporte necessários para subsidiar os processos de gestão e, também, de forma inerente/decorrente/recorrente, os processos decisórios de gestão organizacional.

Referendar-se – no quê e em quem – eis a questão.

Muito se fala em *fazer a diferença* ou, então, *buscar o diferencial*. Não se fala em *ser um referencial* ou, então, *buscar referenciais*. As *competências referenciais* encontram-se num patamar acima das competências diferenciais: *Competências referenciais*, publicamente reconhecidas e distinguidas, passam a servir de referência, para si e para os outros, em razão dos seus conteúdos distintivos, modelares, emblemáticos.

As competências referenciais necessitam ser socializadas e compartilhadas por todos os protagonistas sociais da organização, inclusive, dos *stakeholders*.

Waitley (1996, prefácio) assegura: “Compreenda que os impérios do futuro não serão feitos de concreto, com muros de pedra, torres, exércitos e portões. Os impérios do futuro serão impérios da mente.”

Pode-se afirmar que os impérios do futuro serão impérios da mente, referendada em referenciais sábios, dentro de um processo coletivo de saberes e de fazeres, consolidados em práticas sociais efetivas e relevantes.

A busca por referenciais sábios, recheados de ampla sabedoria, passa a ser um desafio extraordinário para as organizações, no jeito de articular processos de gestão. Toda uma arquitetura de referenciais entra em jogo. Toda uma arquitetura estratégica entra em jogo. Toda uma arquitetura pedagógica entra em jogo.

Aubrey e Cohen (1995, p. 164) preconizam novos tempos: “Hoje, a administração é um veículo para se responder a novas questões relacionadas ao desenvolvimento e um meio prático de “solucionar problemas através da sabedoria.”

Nesse sentido, para os referidos autores (1995, p. 30), o desafio da organização voltada para o aprendizado é conquistar a sabedoria (selecionar o conhecimento, facilitar sua aprendizagem, e colocá-lo em prática).

A sabedoria, nas suas raízes (1995, p. 31), apresenta três dimensões:

- transcendental – um conhecimento profundo da essência da realidade alcançado através do estudo e da reflexão;
- mística – compreensão trazida pela experiência direta, não linear (técnicas de meditação, ascetismo, ou natural por visão repentina e/ou realização profunda);
- prática – a experiência.

A sabedoria passa a se revestir de um valor econômico, pois ter e dominar informações e conhecimento é o novo padrão de valor econômico. Um novo conceito de sabedoria está surgindo, de acordo com Sakaiya (*apud* AUDREY; COHEN, 1995, p. 32):

O novo conceito de sabedoria surgiu em 1985, quando o economista Taichi Sakaiya publicou um livro cujo título é uma palavra que ele cunhou. A palavra japonesa é uma combinação de *chi* (conhecimento) e *ka* (valor), mas Sakaiya enfatiza que também está incluída a palavra *chie* (sabedoria). O termo denota inteligência e sofisticação, o que Sakaiya ressalta ao escrever o que denomina a “história do futuro”. O livro tornou-se um sucesso no Japão, mas somente em 1991 foi traduzido para o inglês com o título de *The Knowledge-Value Revolution*.

Covey (2005, p. 294) diante da pergunta: *Onde há sabedoria?* admite que informação não seja sabedoria, e que conhecimento não é sabedoria, e acrescenta (p. 297): “Sabedoria é o uso benéfico do conhecimento; sabedoria é informação e conhecimento impregnados de propósitos e princípios mais elevados. A sabedoria nos ensina a respeitar todas as pessoas, a celebrar suas diferenças, a ser conduzidos por uma única ética – *o servir acima do eu*.”

A Era da Sabedoria exige competências referenciais. Covey (2005, p. 293) acredita que este milênio se tornará a Era da Sabedoria:

Convém recordar as Cinco Eras da Voz da Civilização. A tecnologia da Era da Caça-Coleta era simbolizada pelo arco e flecha; a da Era Agrícola, pelos equipamentos para o cultivo da terra; a Era Industrial, pela fábrica; a Era da Informação/Trabalhador do conhecimento, pelo ser humano; a Era da Sabedoria, pela bússola, que representa o poder para escolher nosso rumo e propósito e obedecer às leis naturais e os princípios (norte magnético), que não mudam nunca e são universais, atemporais e auto-evidentes.

A Era da Sabedoria exige o permear de uma cultura da sabedoria nas organizações onde prevaleçam *competências referenciais*, traduzindo grandeza e magnitude dos saberes e dos fazeres de uma organização. O conteúdo modelar, distintivo e emblemático confere uma dimensão paradigmática para as *competências referenciais*.

A questão dos referenciais é essencial nos processos de cognição das organizações. As organizações necessitam reconhecer no que estão referendados e quais são os referenciais dos seus saberes (informação, aprendizagem, conhecimento, sabedoria) e dos seus respectivos fazeres (informação, aprendizagem, conhecimento, sabedoria).

Tipologias de referenciais

As referências e os referenciais estão para o mundo da gestão, assim como o ponto de apoio está para a alavanca de Arquimedes (século III a.C.) para alavancar o mundo: *Dê-me uma alavanca que moverei o mundo*. Em outras palavras: Deem-me um ponto de apoio = levantarei o mundo. A pluralidade de referenciais confere sabedoria.

A teoria do repertório sugere a pluralidade de referenciais. O repertório corresponde a um *background* acumulado de experiências e de vivências. Se as experiências e vivências forem ricas em conteúdo, agregam valor a esse repertório, a esse *background* acumulado.

As competências são referenciais. Os paradigmas são referenciais. As tendências e as megatendências são referenciais. Os indicativos são referenciais. Incidentes críticos são referenciais. Momentos mágicos são referenciais. Os índices são referenciais. As evidências são referenciais, na medida em que servem de referências. Os fatos são referenciais, na medida em que servem de referências. Os indicadores são referenciais, na medida em que servem de referências.

Competências referenciais passam a servir de referência para si e para os outros, em razão de seu conteúdo modelar e distintivo. *Competências referenciais* passam a ser paradigmáticas e publicamente reconhecidas e distinguidas.

Referenciais situacionais nos processos de gestão

A leitura da realidade possibilita referenciais situacionais. Referenciais situacionais remetem à situação atual em que se encontra uma organização. A capacidade instalada de uma organização se constitui em referencial situacional. O capital social, o capital humano, o capital intelectual, o capital patrimonial, o capital tecnológico, se constituem em referenciais situacionais de uma organização. Os pontos fortes, o *background*, o *know-how*, os feitos, os resultados alcançados, a imagem consolidada, a carteira de clientes, o porta-fólio de produtos e de serviços se constituem referenciais situacionais de uma organização. As tendências (*trends*) e as grandes tendências (*megatrends*) são referenciais situacionais.

Referenciais paradigmáticos nos processos de gestão

Dois tipos de referenciais paradigmáticos afetam os processos de gestão das organizações:

- a) os civilizatórios;
- b) os organizacionais.

Quanto aos *referenciais paradigmáticos civilizatórios*:

Certos referenciais paradigmáticos civilizatórios afetam drasticamente os processos de gestão das organizações. Vale citar alguns:

- a *hospitalidade* – paradigma civilizatório universal, que impacta os processos de convivência social, com reflexos nos processos de gestão;
- a *diversidade* – paradigma civilizatório universal, que impacta as relações humanas, estabelecendo parâmetros culturais de respeito e valorização das expressões diversas de ser e de conviver;
- o *pluriculturalismo* – paradigma civilizatório universal, que assegura a presença, a convivência e a manifestação de culturas plurais e culturas singulares;
- a *inclusão social* – paradigma civilizatório universal de acessibilidade cultural ampla, livre de preconceitos e restrições sociais, dentro do princípio que assegura um lugar ao sol para todos, contrapondo as hipóteses de exclusão social.

Quanto aos *referenciais paradigmáticos organizacionais*:

Certos referenciais paradigmáticos organizacionais afetam diretamente os processos de gestão de uma organização. Vale citar alguns:

- *os valores organizacionais* (TAMAYO, 2008, p. 309) – paradigma ideológico capaz de referendar os processos de gestão e de cognição organizacional
- *o profissionalismo* (KOPS, 2011) – paradigma que estabelece parâmetros profissionais para os processos de gestão e para os processos de cognição nas organizações;
- *a cidadania* – paradigma que estabelece parâmetros para a convivência cidadã das pessoas e das organizações, impactando os processos de gestão e de cognição nas organizações;
- *a legalidade* – paradigma que confere legitimidade para os processos de gestão e de cognição;

- *a ética* – paradigma que confere eticidade para os processos de gestão e de cognição;
- *a sustentabilidade* – paradigma que confere grandeza na interface entre a organização e o planeta, nos aspectos de respeito à natureza e ao meio ambiente, impactando os processos de gestão e de cognição nas organizações;
- *a qualidade* – paradigma que serve de referência e parâmetro de tangibilidade nos produtos e nos serviços, decorrentes dos processos de gestão e nos processos de cognição;
- *a excelência* – paradigma que serve de referência e de parâmetro de níveis de exigência e tangibilidade dos produtos e serviços, decorrentes dos processos de gestão impactando os processos de cognição nas organizações;
- *a aprendizagem organizacional* – paradigma que assegura o processo de aculturação e de negentropia nos processos de gestão e de cognição nas organizações. A aprendizagem organizacional, no dizer de Cabral:

Definida de forma simples, a AO (aprendizagem organizacional) refere-se à capacidade ou ao conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação, e a utilização de conhecimentos. (2000, p. 229).

Refere-se numa definição mais elaborada, conforme Cabral (2000, *apud* DODGSON, 1993, p. 337), às:

Formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria da utilização das amplas habilidades da força de trabalho.

- *educação corporativa* – paradigma que assegura a cognição como um imperativo de ressignificação dos saberes e dos fazeres, nos processos de gestão das organizações;
- *alinhamento organizacional* (KOPS, 2011) – paradigma que preconiza um grau de sintonia fina nos processos de gestão de recursos humanos, impactando os processos de cognição nas organizações;

- *gestão por competências* – paradigma que enfatiza as competências como referencial nos processos de gestão de pessoas, de materiais, de patrimônio, de negociação, de convivência e na interface organizações-clientes, impactando os processos de cognição nas organizações;
- *gestão por resultados* – paradigma que enfatiza a importância de consolidar os propósitos desejados, metas compartilhadas, desempenhos referenciais a partir de indicadores e índices de controle, com reflexos na gestão e na cognição nas organizações;
- *sistemas humanizantes* (KOPS, 2011) – paradigma que estabelece parâmetros humanizantes dentro dos sistemas e dos processos de gestão das organizações com reflexos nos processos de cognição nas organizações;
- *benchmarking* – paradigma que remete um olhar para fora das organizações, no sentido de encontrar, no mercado, os melhores saberes e os melhores fazeres nos processos de gestão, com impacto nos processos de cognição nas organizações;
- *mudança planejada* – paradigma racional e deliberado de inovação e de ousadia, nos processos de gestão e nos de cognição nas organizações;
- *planejamento* – paradigma e processo alicerçado em ferramentas que possibilitam delinear novos cenários nos processos de gestão e de cognição nas organizações. No dizer de O’Dell e Grayson Junior. (2000, p. 47): “Planejar envolve uma auto-avaliação (qual é a nossa situação hoje?) e uma lista de proposições de valor claramente definidas (aonde queremos chegar?).”
- *avaliação organizacional* – paradigma e processo alicerçado em ferramentas que possibilitam auditar fatores de eficiência, de eficácia, de efetividade e de relevância organizacional;
- *cliente* – referência e referencial dos processos de gestão e de cognição nas organizações. Como lembra O’Dell e Gryson Jr. (2000, p. 59):

Se você não tem um cliente, não tem razão para existir. Por mais estranho que possa parecer, em nossa ânsia por aprimorar os processos, algumas pessoas perdem de vista esse elemento fundamental. Conforme Peter Drucker mostrou, o objetivo principal de uma organização está fora de si mesma.

Referenciais teóricos nos processos de gestão

Nada como uma boa teoria para referendar uma prática de gestão. Teorizar é uma competência gerencial. É construir suas próprias teorias na interface com o cotidiano. Teorias capazes de referendar sua maneira própria de fazer gestão. Mas, para poder construir suas próprias teorias, é necessário balizar e referendar sua linha de raciocínio, em bons teóricos. Daí a necessidade de referenciais teóricos. Até mesmo, para não cair na síndrome do *achismo*, ou seja, na cilada da *achologia*.

Todo gestor necessita referendar-se, pelo menos, em bons referenciais teóricos.

Watson (2005), dentro de uma concepção teórica, destaca duas abordagens que prevalecem como modelos de referência nos processos de gestão: (a) o modelo sistêmico-controlador; (b) o modelo processual-relacional. Watson considera – o modelo sistêmico-controlador e o modelo processual-relacional – como duas formas básicas de se falar, de se expressar e de agir em relação à organização e à gestão. De acordo com o modelo sistêmico-controlador, as organizações são definidas como grandes máquinas sociais, desenhadas, controladas e mantidas por gestores. De acordo com o modelo processual-relacional, a organização é vista como um processo emergente em permanente construção social da realidade, contando com a coparticipação e o envolvimento dos seus protagonistas sociais.

Referenciais técnicos nos processos de gestão

Nada como uma boa técnica, referendada por experimentos, por testes, por simulações, por experiências-piloto, por tecnologia consolidada, para servir de referencial nos processos de gestão. Técnicas e tecnologias inteligentes, humanizantes, agregadoras de valor podem compor o *kit* de *software* e de *hardware* necessários para diferentes processos de gestão. Porém, mesmo as chamadas *tecnologias de ponta*, para merecer o denominador de referencial para os processos de gestão, necessitam passar por um crivo crítico antes de serem adotadas.

Referenciais práticos nos processos de gestão

Nada como uma boa prática, com alta definição e com alta resolução, para servir de referencial nos processos de gestão. Os processos de gestão necessitam referendar-se, pelo menos, em parâmetros balizadores. Parâmetros de processo (eficiência, eficácia). Parâmetros de procedimentos (POPs –

procedimentos operacionais padrão). Parâmetros de linha de tempo (*just in time*). Parâmetros pontuais (*just on place*). Parâmetros na linha de progressão (metas compartilhadas, resultados desejados). Parâmetros de qualidade (indicadores, índices e padrão de qualidade). Parâmetros de pertinência (topicidade, tipicidade, efetividade e expectativas do cliente). Parâmetros metodológicos (métodos racionais e inteligentes de apropriação dos saberes e dos fazeres). Parâmetros pedagógicos (pedagogias apropriadas de construção dos saberes e dos fazeres). Parâmetros mercadológicos (oferecer ao indivíduo a sabedoria direcionada às necessidades da sociedade). Aubrey e Cohen (1995, p. 159) denominam de saber pragmático ou de sabedoria na prática:

Devido a um curioso nó na história, as organizações empresariais são a instituição que detêm a maior responsabilidade de oferecer ao indivíduo a sabedoria direcionada às necessidades da sociedade pós-industrial. A empresa, principalmente aquela baseada no conhecimento, deve tornar-se um modelo de gestão do saber pragmático.

Portanto, a sabedoria também tem uma dimensão prática.

Referenciais legais nos processos de gestão

Os referenciais legais servem de parâmetro aos processos de gestão. Os referenciais legais dão legitimidade aos processos de gestão: referenciais legais constitucionais; referenciais legais relativos à gestão de produtos e serviços; referenciais legais relativos ao sistema financeiro; referenciais legais relativos aos processos de gestão de pessoas; referenciais legais relativos ao *marketing* e à comercialização; referenciais legais relativos ao sistema de compras; referenciais legais relativos à publicidade; referenciais legais relativos à responsabilidade social da organização; referenciais legais relativos ao código do consumidor; referenciais legais relativos aos processos de contabilidade e *accountability* (responsabilidade social); referenciais legais relativos ao recolhimento de impostos.

Referenciais éticos nos processos de gestão

Referenciais éticos dão transparência, lisura e pertinência moral aos processos de gestão. Referenciais éticos asseguram respeito às pessoas, aos costumes, aos concorrentes, ao meio ambiente, à natureza, à diversidade, ao pluriculturalismo. Os referenciais éticos permeiam a cultura da organização. Os referenciais éticos permeiam os saberes e os fazeres da organização. Os

referenciais éticos permeiam o discurso e a prática da organização. Os referenciais éticos são incapazes de acobertar a corrupção, a malversação dos fatos.

Ser um referencial

A pessoa dotada de competências referenciais passa a ser um referencial, à medida que serve de referência positiva para si mesma e para os outros. Para ser um referencial, é necessário *deixar legados*. Deixar legados positivos é um atributo próprio das pessoas que atuam com competências referenciais. Deixar legado, no dizer de Covey (1994, p. 42), supre a necessidade *espiritual* de se ter um sentido de propósito, coerência pessoal e contribuição.

Por sua vez, admite-se o *poder de referência* de uma pessoa ou de uma organização. Martins (2008, p. 22) remete para as bases do poder social propostas por French e Raven (1959), para explicar a base do poder de referência: “A base de poder de referência é aquela que se sustenta no reconhecimento de uma pessoa de que a outra é um modelo, alguém a ser imitado.”

O mesmo pode ser atribuído a uma organização. A base de poder de referência de uma organização está na razão proporcional de servir de modelo para outras organizações e na possibilidade de seus saberes e/ou fazeres serem imitados dentro da perspectiva de efetividade e relevância social.

Diagnóstico dos referenciais – *check-list* de análise das referências e dos referenciais

Diagnosticar as referências e os referenciais é uma metodologia que contribui para a descoberta do estágio atual de uma organização, relativo aos seus saberes e seus fazeres. O *check-list* é uma ferramenta singela que possibilita um olhar interno de averiguação. Uma ferramenta de diagnóstico visando a possibilidades de avaliar os processos de gestão, a partir da perspectiva da *Gestão por referenciais*. Didaticamente, dispomos de duas dimensões de análise:

I – Dimensão e perspectiva individual

II – Dimensão organizacional

Dentro da *Dimensão e Perspectiva Individual*:

a) Quanto às referências:

- Quais são as minhas referências?

- Eu sou referência no quê?
- Eu sou referência para quem?
- Qual a minha base de poder de referência (MARTINS, 2008, p. 22)?

b) Quanto aos referenciais:

- Quais são os meus referenciais?
- Eu sou referencial para alguém?
- Eu sou referencial para alguma organização?
- Quais os principais legados que deixei por onde atuei como cidadão?
- Quais os principais legados que deixei por onde atuei como profissional?

Dentro da *Dimensão e perspectiva organizacional*:

a) Quanto às referências:

- Quais são as referências da organização?
- A organização é referência no quê?
- A organização é referência para quem?
- Qual o produto ou serviço que serve como referência da organização?
- Qual o poder de referência da organização?

b) Quanto aos referenciais:

- Quais são os referenciais para a organização?
- A organização é referencial para quem?
- A organização é referencial em algum aspecto isolado?
- Quais as competências referenciais da organização?
- Quais os principais legados que a organização deixou para a comunidade?
- Algum programa ou projeto da organização obteve distinção e passou a ser uma referência da organização?
- Há alguma distinção especial de reconhecimento obtido pela organização, em razão de seus saberes ou de seus fazeres?
- Quais as experiências marcantes da organização?

- Quais as grandes lições de aprendizagem dos processos de gestão da organização?
- Quais as vivências marcantes da organização?
- Quais os referenciais situacionais da organização?
- Quais os referenciais ideológicos da organização?
- Quais os referenciais paradigmáticos da organização?
- Quais os referenciais teóricos da organização?
- Quais os referenciais técnicos da organização?
- Quais os referenciais práticos da organização?
- Quais os referenciais legais da organização?
- Quais os referenciais éticos da organização?
- Como a organização realiza o *benchmarking*?
- Algum serviço da organização é referencial no mercado?
- Algum produto da organização é referencial no mercado?
- Há referenciais da organização relativos ao sistema de produção e serviços?
- Há referenciais da organização relativos ao sistema financeiro?
- Há referenciais da organização relativos ao sistema de recursos humanos?
- Há referenciais da organização relativos ao sistema de marketing?
- Há referenciais da organização relativos ao sistema de responsabilidade social?
- Há referenciais da organização relativos ao sistema de logística?
- Há referenciais da organização relativos ao paradigma de sustentabilidade?
- Há referenciais da organização relativos ao paradigma de proteção do meio ambiente?
- Há referenciais da organização relativos ao paradigma de competitividade?
- Há referenciais da organização relativos ao paradigma de inclusão social?

Conclusões provisórias do estudo

A Era da Sabedoria exige permanentes revisões dos recorrentes saberes e, também, dos recorrentes fazeres inerentes aos processos de gestão, dentro da cultura organizacional das organizações. A Era da Sabedoria contrapõe a Era do Espetáculo (WOOD JUNIOR, 2006, p. 234), no qual, o tipo ideal de organização poder ser caracterizado por um alto grau de “espetacularização” do ambiente interno e das interfaces com o ambiente externo. A Era da Sabedoria exige referências substantivas e referenciais de conteúdo substantivo, reais e não meramente simbólicos.

Gestão por referenciais, de forma inovadora, dentro dos processos de gestão, sugere um novo patamar, uma nova esteira, um novo lastro balizador, capaz de estabelecer uma nova alavanca de mover o mundo corporativo, questionando e alimentando os saberes e os fazeres de uma organização, alcançando uma nova matriz de referências para os processos de gestão.

Fazer *gestão por referenciais* significa um novo *modus sapiendae* e um novo *modus operandi* – sabedoria prática – nos processos de gestão nas organizações. Significa a *cognição* marcando presença nos processos de gestão. Significa a cognição organizacional impactando os saberes e os fazeres nos processos de gestão de uma organização.

O presente estudo chamou a atenção para a importância da pluralidade de referenciais balizadores, que vão desde os referenciais situacionais, passando por referenciais ideológicos, referenciais paradigmáticos, referenciais teóricos, referenciais técnicos, referenciais práticos, referenciais legais, referenciais éticos, entre outros, que afetam diretamente os saberes e os fazeres nos processos de gestão das organizações.

As organizações necessitam ser uma referência na comunidade, no entorno, aos clientes internos e externos, aos seus *stakeholders*, aos concorrentes, no mercado, na comunidade.

As organizações necessitam ser um referencial modelar nos seus processos de gestão. Ser um referencial modelar é um desafio para as organizações. Para tanto, necessita deixar legados relevantes e efetivos para a comunidade, através de seus feitos, conquistas e realizações. Isso exige sabedoria de saberes e de fazeres.

Ser um referencial modelar legitima a missão básica de uma organização. Reconhecer e construir referenciais (MAIA, 2005) é ser uma sistemática cultural de construção social da realidade, dentro das organizações. Isso implica *gestão por referenciais*.

O presente estudo alcança um singelo *check-list*, com o propósito de ajudar as organizações de revisar e ressignificar seus saberes e seus fazeres, na diversidade de seus processos de gestão.

As organizações necessitam revisar e aperfeiçoar, constantemente, seus referenciais: 1) situacionais; 2) ideológicos; 3) paradigmáticos; 4) teóricos; 5) técnicos; 6) práticos; 7) legais; 8) éticos; 9) de *benchmarking*; 10) de produção e serviços; 11) financeiros; 12) referenciais de recursos humanos; 13) de *marketing*; 14) de responsabilidade social; 15) de logística; 16) de sustentabilidade; 17) de inclusão social.

As organizações necessitam questionar-se a respeito de sua base de poder de referência. Por sua vez, os colaboradores também necessitam praticar o exercício de questionar suas bases de poder de referência.

Cripe e Mansfield (2003) destacaram, com propriedade, a importância de competências essenciais para profissionais disputados. Porém, o presente estudo buscou ir além das competências essenciais. Destacaram-se, através deste estudo, a relevância e a efetividade das *competências referenciais*. Lembrando que *competências referenciais*, publicamente reconhecidas e distinguidas, passam a servir de referência, para si e para os outros, em razão dos seus conteúdos distintivos, modelares e emblemáticos.

Gestão e desenvolvimento de competências (CEITIL, 2006) passa a ser um imperativo categórico para as organizações sábias.

Toda uma arquitetura pedagógica entra em jogo. A cognição, especialmente, a gestão da cognição nas organizações, através de programas de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) tem pela frente o desafio de reconhecer e construir referenciais, impactando os processos de gestão, através das referendadas competências referenciais, contribuindo para uma sábia construção social da realidade, ou seja, para uma sábia cultura organizacional. A cognição tem um papel fundamental na construção dos saberes e na consolidação organizacional dos fazeres. Trata-se de um esforço coletivo de construção social da realidade da organização balizada em referenciais sábios.

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, a organização, mediante seus gestores, atores e protagonistas, apropriar-se de uma gama ampla de referenciais robustos, capazes de dar sustentabilidade; credenciais de confiabilidade; credenciais de inovação; credencias de competitividade; credenciais de bem-estar individual e coletivo. Para tanto, nada melhor do que um permanente estudo e análise dos referenciais organizacionais, e ensaiar a construção de *matrizes de referenciais*, parciais e/ou globais, capazes de qualificar e gabaritar os processos de gestão.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Os saberes e os fazeres organizacionais necessitam balizar-se e referendar-se em uma pluralidade de referenciais que lhe creditam efetividade, consistência social e sabedoria. Onde essa “onça” vai beber a água e buscar esses referenciais organizacionais imprescindíveis para se configurar como uma organização referencial no mercado?
2. Qual o papel da cognição na construção dos saberes e fazeres organizacionais e como consolidar as melhores matrizes de referenciais para uma organização?
3. Fazer gestão por referenciais demanda criticidade e seletividade na escolha dos referenciais a serem privilegiados e gerenciados?
4. Em que consiste para uma organização o fato de obter e manter um repertório de competências referenciais?
5. Justifique a afirmação segundo a qual os impérios do futuro serão os impérios da mente.
6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “*Gestão por referenciais nos processos de gestão e de cognição nas organizações*”. Destaque:
 - aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto;
 - ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram, a partir da referida leitura e estudo;
 - possível *insight* que o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão por referenciais, nos processos de gestão e de cognição nas organizações?

Referências

- AUDREY, Robert; COHEN, Paul M. *A sabedoria prática: habilidades e estratégias de vanguarda para as organizações voltadas para a aprendizagem*. Rio de Janeiro: Edipro, 1996.
- CABRAL, Augusto. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, Suzana; CUNHA, Miguel (org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresa*. São Paulo: Iglu, 2000.
- CEITIL, Mário. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2006.

COVEY, Stephen R. *First things first: como definir prioridades num mundo sem tempo*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard S. *Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOPS, Darci. *Profissionalismo no cotidiano das organizações*. Artigo publicado on-line, no Google. Acesso em: 16 jun. 2011.

KOPS, Darci. *Alinhamento organizacional: sintonia fina nos processos de gestão de recursos humanos*. Artigo publicado online, no Google, em 10 jul. 2011.

KOPS, Darci. *Gestão como sistema*. Artigo publicado online, no Google, em 13 jul. 2011.

MAIA, Marilene. *Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais*. *Revista Virtual Textos & Contextos*, n. 4, 2005.

MARTINS, Maria do Carmo. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene et al.(org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

NAISBITT, John. *High tech. high touch: a tecnologia e a nossa busca por significado*. São Paulo: Cultirx, 2000.

O'DELL, Carla; GRAYSON JUNIOR, C. Jackson. *Ah... Se soubéssemos antes o que sabemos agora: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos*. São Paulo: Futura, 2000.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, Mirlene et al. (org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WAITLEY, Denis. *Impérios da mente: lições para liderar e ter sucesso em um mundo baseado no conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WATSON, Tony J. *Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”*. *ERA*, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Organizações na sociedade: o fenômeno das organizações de simbolismo intensivo. In: GOMES, Jorge; CUNHA, Miguel; REGO, Américo (org.). *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH, 2006.

Gestão da multirreferencialidade nas organizações

Introdução

O presente capítulo traduz o propósito de destacar a importância e o significado dos multirreferenciais, nos processos de gestão organizacional. Uma organização necessita, hoje e cada vez mais, responder com sabedoria aos desafios decorrentes da complexidade da realidade social que, sob a forma de demandas e exigências, impactam o porta-fólio de oferta de produtos e serviços. A trilogia – ser multirreferencial, multirreferendar-se e buscar multirreferenciais – passa a ser um imperativo categórico, sem volta, capaz de estabelecer o norte, nos processos de gestão, para as organizações circunstanciadas nas suas tipicidades e nas suas singularidades. Está em jogo a acessibilidade à multirreferencialidade, como componente da cultura da organização, de modo institucionalizado e contínuo. Trata-se de um esforço coletivo de construção social da realidade da organização, balizada em multirreferenciais sábios. Esses saberes e esses fazeres, uma vez multirreferendados, passam a ser reconhecidos como competências multirreferenciais. Reconhece-se a *gestão por multirreferenciais* como um tema recente e inovador.

A multirreferencialidade como paradigma nas organizações

Os paradigmas servem de modelos e referenciais capazes de balizar nossa mentalidade, nossas concepções, nossas percepções, nosso comportamento, saberes e práticas que compõem toda uma cultura da maneira de ser, do conviver e do fazer as coisas acontecerem. Isso vale também para a cultura nas organizações.

Muitos são os paradigmas que permeiam a cultura das organizações. Alguns deles denominados de paradigmas emergentes. Vale citar, entre outros, os paradigmas da sustentabilidade, da responsabilidade social, da hospitalidade, da ética, do pluriculturalismo, da diversidade, da inclusão social. Os paradigmas têm o caráter e o poder da transversalidade cultural, influenciando e marcando presença nos aspectos globais e pontuais, nos aspectos genéricos e específicos, nas teses e antíteses, nos pontos e contrapontos, nas decisões, resoluções e protelações.

A multirreferencialidade, de certa forma, é um paradigma emergente acrescentando um novo olhar e uma nova abordagem na leitura da realidade, na interpretação dos mundos, nas tomadas de decisão e nos processos de gestão.

Ardoino propõe a abordagem multirreferencial em razão da hipótese da complexidade da realidade, e dentro do propósito de fornecer uma contribuição analítica à inteligibilidade das práticas sociais:

Assumindo plenamente a hipótese da complexidade, até mesmo da hipercomplexidade, da realidade a respeito da qual nos questionamos, a abordagem multirreferencial propõe-se a uma leitura plural de seus objetos (práticos ou teóricos), sob diferentes pontos de vista, que implicam tanto visões específicas quanto linguagens apropriadas às descrições exigidas, em função de sistemas de referências distintos, considerados, reconhecidos explicitamente como não-redutíveis uns aos outros, ou seja, heterogêneos. (1998, p. 24).

Ardoino (1998, p. 30) reconhece que chegou a esboçar um modelo de inteligibilidade das organizações:

Este “modelo” distinguia cinco perspectivas centradas: sobre os *indivíduos* (pessoas, sujeitos – psicologia); sobre as *inter-relações* (psicologia social interacionista); sobre o *grupo* (psicologia social e dinâmica de grupos); sobre a *organização* (sociologia das organizações, abordagem sistêmica) e sobre a *instituição* (análise institucional, contra-sociologia, sociologias críticas). (p. 30).

Souza (2009) assegura que, historicamente, a abordagem multirreferencial foi esboçada por Jacques Ardoino e seu grupo de trabalho, na Universidade de Vincennes/Paris.

Em sua obra, Ardoino destaca a importância e necessidade de uma abordagem *multirreferencial* no âmbito das Ciências Humanas, e principalmente na educação, em função da complexidade que as caracterizam. Em seus trabalhos iniciais, Ardoino estabelece o que denominou de *modelo de inteligibilidade das organizações*, esboçado inicialmente em 1966, onde a análise institucional é uma forma de introdução para a análise multirreferencial, uma vez que ambas têm o mesmo objetivo, ou seja, permitir uma explicação do não-dito, das entrelinhas, do movimento latente, implícito nas práticas sociais, entre as quais se encontra a educação (ARDOINO, *apud* Martins 2004). A *análise multirreferencial*, por sua vez, caracteriza-se como um modelo de inteligibilidade específico, que se tornou conhecido mais tarde por “*análise institucional multirreferencial, ou plural*”. (2009).

A multirreferencialidade, na projeção e interpretação de Souza (2009), pode ser considerada uma opção dentre várias, que procura dar respostas a perguntas que não foram respondidas por abordagens consideradas tradicionais, como os modelos cartesianos e positivistas, em face de uma realidade complexa.

Para compreender a complexidade do mundo moderno, no dizer de Ardoino (*apud* MARTINS, 2004, p. 8; SOUZA, 2009), são necessários olhares e perspectivas plurais. Martins (2004, p. 87), replicando as ideias de Ardoino, admite que a postura epistemológica do referido autor se estrutura no reconhecimento do caráter plural dos fenômenos sociais:

[...] quer dizer que no lugar de buscar um sistema explicativo unitário [...] as ciências humanas necessitam de explicações, ou de olhares, ou de óticas, de perspectivas plurais para dar conta um pouco melhor, ou um pouco menos mal, da complexidade dos objetos. (ARDOINO, 1998d, p. 4)

Apostando na necessidade do olhar plural sobre a realidade complexa e, conseqüentemente, a importância do diálogo multirreferencial, Santos Neto (2003) nos alcança uma síntese do processo construtivo da abordagem da multirreferencialidade:

A Multirreferencialidade é uma abordagem que se empenha em construir uma compreensão menos redutiva da realidade, colocando a hipótese de que tal realidade é complexa e exige, portanto, múltiplas referências de leitura (Ardoino, 1998). O conceito multir-

referencialidade, é atribuído a Ardoino desde 1966 (Barbosa, 1998, P. 1) e ainda que seja uma aproximação epistemológica mais adequada à realidade, buscando construir uma visão que objetiva ajudar a superar os reducionismos epistemológicos de outras abordagens anteriores não pretende ser uma resposta conclusiva à complexidade. (ARDOINO, 1998, p. 41, apud SANTOS NETO, 2003).

Simplificando, a multirreferencialidade acrescenta uma nova perspectiva para a compreensão dos fenômenos sociais: a pluralidade e a heterogeneidade. Assim, comenta Souza (2009), o conhecimento produzido a partir destas múltiplas visões e linguagens seria um conhecimento *bricolado, tecido, rico*, etc. Porém, cabe ressaltar que a análise multirreferencial não tem a pretensão de *esgotar* o objeto de estudo.

O conceito de *bricolagem*, no dizer de Rodrigues et al. (2000, p. 336), tem sido freqüentemente usado em ciências sociais, para representar a produção de significados, pela colagem de diferentes pedaços.

Um amplo espectro de referenciais é o cerne da abordagem multirreferencial (BURNHAM, 1998, *apud* FAGUNDES; BURNHAM, 2001). Esse amplo espectro de referenciais, talvez, seja decorrente do *pluralismo societal*, expressão usada por Maffesoli (1998, p. 100), que tem no ambiente natural uma nova matriz da socialidade para o entendimento do mundo social: “A experiência e o comparatismo estão ligados, sendo os dois causa e efeito do *pluralismo societal* que cada vez mais e de múltiplas maneiras marca com seu selo a vida das sociedades.”

A multirreferencialidade, assim esclarecem Fagundes e Burnham (2001), pode ser entendida como uma pluralidade de olhares dirigidos a uma realidade e a uma pluralidade de linguagens, para traduzir esta mesma realidade e os olhares dirigidos a ela.

A partir da concepção de Barbier (1997, p.161, *apud* FAGUNDES; BURNHAM, 2001), admite-se a presença de diversos sistemas de referências decorrentes da heterogeneidade da complexidade do real, configurados por um núcleo de representações de que é portador cada ator social, tanto do ponto de vista organizacional, simbólico, institucional, ideológico, quanto libidinal, etc.

Na perspectiva da multirreferencialidade, no dizer de Fagundes e Burnham (2001), as articulações de diferentes saberes, para responder a determinado problema, incluindo-se inclusive as práticas, dependem de cada contexto ou situação, dos indivíduos ou grupos sociais que a ele se relacionam, da forma como lidam com o problema.

Valendo-me de um questionamento similar ao feito por Santos Neto (2003), cabe perguntar: A abordagem multirreferencial pode trazer contributos substantivos para a construção de propostas apropriadas de gestão e de alinhamento organizacional, considerando este tempo de transição paradigmática que estamos vivendo?

A questão da multirreferencialidade nas organizações

A questão que se levanta, preliminarmente, é a respeito do papel e da importância dos referenciais no dia a dia das organizações. Questões do tipo: (1) Como e onde (multi)referendar as decisões a serem tomadas? (2) Quais os melhores (multi)referenciais balizadores da estrutura e do funcionamento organizacional? (3) Como e onde (multi)referendar os saberes e fazeres de uma organização? (4) Quais os melhores (multi)referenciais para uma confiável leitura da realidade? (5) Quais os (multi)referenciais capazes de dar consistência à viabilidade, à inovação e à competitividade organizacional? (6) Qual a eficácia e a efetividade da multirreferencialidade, nos processos de gestão organizacional?

Dois desafios são propostos no presente capítulo:

- o da multirreferencialidade na gestão organizacional;
- o da gestão da multirreferencialidade.

O primeiro desafio nos coloca diante da necessidade de inclusão do paradigma da multirreferencialidade na gestão e na cultura organizacional. O segundo desafio aponta para a necessidade de ampliar as alternativas e os caminhos de acessibilidade à multirreferencialidade de olhares e de abordagens da realidade social, multirreferenciando o processo decisório e os processos de gestão.

Admite-se e recomenda-se, hoje, a leitura da realidade, bem como o balizamento das escolhas e da tomada de decisão em múltiplos referenciais.

A multirreferencialidade surge como um paradigma recorrente, com o poder da transversalidade, com o potencial de multirreferendar as concepções, as percepções, as interpretações, as perspectivas, as definições e resoluções necessárias, para fazer frente à complexidade e pluralidade de desafios que a modernidade e a vida cotidiana nos apresentam.

A questão da multirreferencialidade na leitura da realidade

A multirreferencialidade de Ardoino e a complexidade de Morin apresentam-se, no dizer de Souza (2009), como vias para um entendimento mais adequado da modernidade, rompendo limites impostos pelas propostas tradicionais, ao mesmo tempo em que buscam uma integração necessária e, em muitas situações, imprescindível, entre o certo e o duvidoso, a ordem e a desordem, a autonomia e a dependência, o todo e as partes.

As organizações, por sua vez, têm depositado confiança nos denominados *indicadores* como referencial predominante, quando na leitura da realidade administrativa, econômica e social. Trata-se de uma espécie de leitura e gestão, através de indicadores de desempenho da realidade.

A perspectiva e a abordagem unirreferencial, seja no processo decisório, seja nos processos de gestão, convém lembrar, tem um caráter restrito e específico, mesmo passando graus de confiabilidade e seguridade, na dinâmica da cultura de uma organização.

Os protagonistas do social, do administrativo e do econômico têm se utilizado de *viáticos* quando no enfrentamento do nosso mundo incerto e da complexidade da realidade social. Os *viáticos* seriam uma espécie de caminhos alternativos para o enfrentamento desse nosso mundo incerto. Os *viáticos* escolhidos nem sempre são o mais efetivos, a ponto de Morin (1999) afirmar: *Foi a falsa certeza que sempre cegou os generais, os políticos, os empresários, e os levou ao desastre.*

Por onde, ou seja, por quais caminhos ou, ainda, por quais *viáticos*, se conhece melhor a realidade? Popper (1989), em busca de um mundo melhor, sinaliza, para o conhecimento da realidade, a necessidade do descortino dos três mundos que compõem a realidade: (1) o mundo dos fatos – realidade externa; (2) o mundo da razão – realidade interna; (3) o mundo dos produtos da mente. O mundo dos fatos, como sendo o mundo físico. O mundo da razão, como sendo o mundo da razão e da consciência. O mundo dos produtos da mente, como sendo o mundo objetivo, abstrato e autônomo.

A pluralidade de mundos (POPPER, 1989) e o desafio da complexidade da realidade (MORIN, 2000), para sua interpretação e compreensão, estão exigindo a multirreferencialidade como parâmetro e como *viático*, para a leitura da realidade e tomada de decisões e resoluções.

Alguns parâmetros são mais facilmente perceptíveis e mensuráveis. Outros são mais profundos e exigem graus de acuidade e de sensibilidade apurada, para uma melhor compreensão da pluralidade dos mundos e da complexidade da realidade.

Valendo-se da metáfora do *iceberg*, o quadro a seguir aponta para os caminhos alternativos de multirreferencialidade, através dos quais é possível descortinar cenários; conhecer os mundos plurais e singulares e, ainda, interpretar a complexidade da realidade.

Valendo-se da metáfora e figura do *iceberg*, quando na leitura de cenários e da realidade explicitada, admite-se e oferecem-se caminhos alternativos para possíveis decodificações e interpretações:

- Nível emerso correspondente à ponta do *iceberg*;

Na leitura circunstanciada da realidade, ou de novos cenários, poder-se-á utilizar multirreferenciais: (a) indicadores de desempenho; (b) índices; (c) percentuais; (d) fatos; (e) evidências; (f) eventos; (g) incidentes críticos; (h) momentos mágicos.

- Nível submerso (1) correspondente ao *iceberg*;

Na leitura, para fins de decodificação, interpretação e compreensão da realidade, poder-se-á utilizar outros referenciais: (a) indicativos; (b) sinais; (c) sintomas; (d) indícios.

- Nível submerso (2) correspondente à profundidade do *iceberg*;

Para fins de decodificação, interpretação e compreensão de contexto e de cenário, por vezes, é necessário valer-se de outros referenciais ou de multirreferenciais, tais como: (a) *trends*; (b) *megatrends*.

Quadro 2 – Leitura de cenários (original do autor)



O quadro 2 sinaliza, portanto, uma gama de referenciais capazes de auxiliar na leitura dos diferentes cenários. Destaca olhares plurais, valendo-se de indicadores e indicativos, múltiplos e diferenciados. Salienta para a necessidade de, cada vez mais, a multirreferencialidade compor e marcar presença na cultura das organizações, balizando: (a) a leitura da realidade; (b) o processo decisório; (c) as definições e resoluções estratégicas, táticas e operacionais.

A multirreferencialidade interna nas organizações

A organização, na sua estrutura e no seu funcionamento interno, necessita estar multirreferendada. Onde buscar esses múltiplos referenciais? Qual a natureza desses múltiplos referenciais?

Toda e qualquer decisão interna, de preferência, necessita estar multirreferendada. Toda e qualquer resolução interna, de preferência, necessita estar multirreferendada. Os múltiplos referenciais dão consistência interna de razoabilidade aos porquês e às motivações dos posicionamentos, das decisões e das resoluções internas relativas à estrutura, ao funcionamento e porta-fólio de produtos e serviços. De certa forma, todos os porquês e as motivações necessitam ser e estar multirreferendados.

A multirreferencialidade interna surge, simbolicamente, como uma ampliação do leque e da lupa na leitura da realidade organizacional, postada frente a uma realidade social. A multirreferencialidade diminui a chance do reducionismo e da miopia da leitura da realidade social e da realidade circunstanciada.

A vida cotidiana e interna nas organizações necessita ser multirreferenciada. As pessoas que transitam no âmago das organizações necessitam ser e estar multirreferenciadas. A cultura organizacional necessita estar multirreferenciada. Os saberes e fazeres dos protagonistas organizacionais necessita estar multirreferenciados. A cognição organizacional necessita estar multirreferenciada. As competências organizacionais necessitam estar multirreferenciadas.

Burnham (1993) faz uma análise do processo social que se realiza no espaço concreto da escola. A referida análise pode servir de base, também, para analisar o espaço concreto das organizações.

O processo social que se realiza no espaço concreto das organizações, por meio da interação, possibilita acesso aos diferentes referenciais de leitura e de relacionamento com o mundo.

Dessa forma, o processo social, por meio da interação, proporciona: (a) um lastro de conhecimentos e de outras vivências; (b) a participação ativa no processo de construção e de socialização do conhecimento e, assim, da instituição histórico-social de sua sociedade. A vivência na cultura organizacional propicia a interação de um coletivo de sujeitos protagonistas, além de outros que não estão tão diretamente ligados à relação formal das práticas e dos procedimentos organizacionais.

A multirreferencialidade externa nas organizações

A perspectiva multirreferencial tem um papel importante no olhar externo das organizações. Assemelha-se ao ato de tirar as viseiras. É o olhar e a leitura das possibilidades. É o olhar e a leitura das oportunidades. Trata-se de um olhar investigativo.

Inicialmente, trata-se de questionar:

- Quais os múltiplos públicos que estão referendando positivamente nossa organização?
- Quais os múltiplos públicos que estão referendando negativamente nossa organização?
- Que outras organizações estão multirreferenciando nossa organização e/ou empresa?
- Que tipologias de organizações não gostaríamos que servissem de referencial para nossa organização?

O movimento da busca do que existe de melhor pelo mundo afora, denominado de *benchmarking*, tem sido considerado como um movimento saudável para as organizações. Trata-se de um olhar investigativo do eterno aprendiz, que admite a possibilidade de aprender com os outros e em decorrência mudar para melhor, ampliar seus saberes e fazeres. Camp (2001, p. 112), utilizando a palavra japonesa *dantotsu*, que significa *buscar ser o melhor entre os melhores*, como uma palavra que capta a essência do *benchmarking*, reconhece o papel do *benchmarking*: “O *benchmarking* legitima a direção e as metas de uma empresa com base em uma orientação externa, em vez de uma projeção feita a partir das práticas internas e tendências passadas.”

A multirreferencialidade externa possibilita:

- definir melhor a natureza do negócio e a missão básica da organização;
- optar por melhores paradigmas organizacionais;

- definir multiplicidade de públicos e de nichos de mercado;
- reconhecer seu próprio diferencial;
- definir o porta-fólio de produtos e serviços;
- ampliar o leque e a *matriz de parcerias*;
- ampliar a *matriz de stakeholders*;
- investigar melhor as possibilidades e oportunidades de mercado;
- ampliar a acessibilidade as melhores fontes de cognição;
- ampliar a acessibilidade para com as melhores fontes de pesquisa, de desenvolvimento e de educação;
- obter distinções, reconhecimentos e certificações;
- aprender a decodificar e visualizar cenários futuros;
- ler tendências e megatendências futuras;
- frequentar diferentes espaços sociais e espaços culturais.

A realidade externa está recheada de multirreferencialidade. Basta abrir as janelas para o mundo e investigar: multirreferenciais ideológicos; paradigmáticos; filosóficos; jurídicos; históricos; práticos; éticos; de sucesso; de fracasso; situacionais; espirituais; sábios.

A multirreferencialidade é capaz de gerar clarividades para os gestores das organizações. Contudo, a multirreferencialidade externa desaloja os gestores das organizações obrigando-os, por vezes, a necessários deslocamentos e viagens para assegurar melhor leitura da realidade externa e, conseqüentemente, melhor acessibilidade aos múltiplos referenciais. Espaços sociais plurais e espaços culturais plurais são fontes generosas de vivências e experiências multirreferenciais. Espaços comerciais, na sua pluralidade, são ricos em possibilidades e oportunidades multirreferenciais.

A *pobreza de referenciais externos*, e, cada vez mais, a pobreza de multirreferenciais externos, corroboram uma pobreza de paradigmas, de concepções, de mentalidade, de ideias, de mapas mentais. A *pobreza de multirreferenciais externos* contribui para conexões vazias de aporte e de suporte para a criatividade, para a inovação e para a competitividade, tão necessárias na vida cotidiana das organizações.

A definição de *matrizes de relacionamentos externos* das organizações demanda uma riqueza da multirreferencialidade, como fundamento e suporte no processo de seletividade de alternativas, e de aporte no processo decisório dos saberes e fazeres da gestão organizacional, quando nas definições e resoluções a serem adotadas. Existem *matrizes* para tudo:

- matrizes multirreferenciais para definir clientes multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais para definir mercados multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais para selecionar talentos multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais para escolher parcerias multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais para definir fornecedores multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais para definir *stakeholders* multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais para definir um porta-fólio multirreferencial.

Na busca de multirreferenciais está em jogo, e em questão, o binômio quantidade e qualidade da multirreferencialidade. A quantidade de multirreferenciais não pode desmerecer a qualidade correspondente. Por sua vez, a qualidade dos multirreferenciais não pode simplesmente desprezar a quantidade dos respectivos parâmetros. Tanto a qualidade como, também, a quantidade de multirreferenciais têm o potencial de agregar valor no processo decisório na dinâmica da vida organizacional.

Uma organização pode galgar distinções, diferenciais, vantagens e competitividade em razão de um acumulado *background* de vivências e experiências multirreferenciais. Uma organização pode ter, no seu repertório de competências, uma bagagem acumulada de multirreferenciais significativos.

Cabe salientar o poder e o potencial da multirreferencialidade externa no cotidiano das organizações, fenestrando rotinas sedimentadas com a inclusão de rotinas inovadoras. Mendonça (2006, p.112) referencia essa constatação quando reconhece que as rotinas inovadoras introduzem novidade no *status quo* organizacional podendo, mais tarde, ser testadas comercialmente: “O saber fazer é o que distingue as empresas nos mercados e “saber fazer o novo” confere às organizações uma oportunidade para reescrever as regras do contexto em que se movem.”

A complexidade e a competitividade desalojam as organizações da zona de conforto, demandando para a necessidade de nutrir-se cada vez mais de multirreferenciais plurais e substantivos. Trata-se de um mundo sem retrocesso. A pluralidade de multirreferenciais conceituais, técnicos, humanos, administrativos, tecnológicos exige vontade política e determinação de busca, de investigação, de filtro, de seletividade, de aprendizagem, de criatividade, de inovação e de mudanças organizacionais deliberadas.

Sejam referenciais e multirreferenciais internos, sejam referenciais e multirreferenciais externos, isso remete para uma dinâmica persistente e

contínua de acessibilidade e de leitura dos melhores mananciais de referenciais e de multirreferenciais. Dois mananciais imprescindíveis e inesgotáveis, vale dizer, o manancial de referenciais e multirreferenciais externos, e o manancial de referenciais e multirreferenciais internos. A ciência é um manancial multirreferencial externo. A sabedoria é um manancial multirreferencial externo e interno. Os *cases* são um manancial multirreferencial externo e interno. Por sua vez, as reflexões, os questionamentos, as inferências, a curiosidade, as dúvidas, as perguntas, as hipóteses, as avaliações, os *feedbacks*, as sínteses são manancial de referencial e de multirreferencialidade interna nas organizações.

A síndrome do mono fonte

A *síndrome do mono fonte* é um risco pedagógico e administrativo para as organizações e para as pessoas. Aprender a operar e decidir sob a égide, e alicerçado por apenas uma fonte referencial, traz, inerente, a dúvida e/ou o questionamento da qualidade pontual em questão e em espécie, seja no que se refere ao conteúdo e mérito, seja no que se refere à metodologia e ao processo. A referida síndrome peca pelo reducionismo referencial e, conseqüentemente, pelo reducionismo de visão de mundo e dos fatos.

A *síndrome do mono fonte* constitui-se o contraponto da multirreferencialidade. Caracteriza-se por pobreza plural de conteúdo e de processo, em razão da acentuada escassez de referencial e carência de multirreferencialidade.

A presença da *síndrome do mono fonte* traz imbricada a pobreza de paradigmas, de concepções, de ideias, de criatividade, de sugestões, de conexões, de iniciativas, de decisões e de resoluções. A redundância passa a prevalecer sobre as possibilidades e alternativas.

A mesmice sobrepõe-se à criatividade e à originalidade. As interpretações dos fatos e das evidências sociais e culturais surgem carreadas e poluídas do espectro do *mono fonte*.

A gestão da multirreferencialidade em questão

O reconhecimento da complexidade e da heterogeneidade, próprio das práticas sociais e das práticas de gestão organizacional, remete para a necessidade da abordagem da multirreferencialidade.

A multirreferencialidade externa é um portal amplo de acessibilidade. Basta saber acessar. Para tanto, exige algo grau de criticidade e de seletividade.

A multirreferencialidade externa permite a interface com a complexidade e heterogeneidade do mundo.

A multirreferencialidade permite acessibilidade a um amplo espectro de:

- informações multirreferenciais;
- comunicação multirreferencial;
- aprendizagem multirreferencial;
- conhecimento multirreferencial;
- competências multirreferenciais;
- saberes multirreferenciais;
- fazeres multirreferenciais;
- sabedorias multirreferenciais;
- paradigmas multirreferenciais;
- políticas e diretrizes multirreferenciais;
- sistemas multirreferenciais;
- matrizes multirreferenciais;
- processos multirreferenciais;
- procedimentos multirreferenciais;
- práticas multirreferenciais.

A criticidade e a seletividade têm um papel importante na interface com a multirreferencialidade externa das organizações. O absurdo, o inconveniente, o impertinente, muitas vezes, explícita ou implicitamente, encontram-se imbricados e transitam no conteúdo ou no processo dos multirreferenciais. Daí, a importância da criticidade e da seletividade consciente, no processo de absorção e de importação de multirreferenciais plurais e singulares.

A criticidade e a seletividade, também, têm um papel importante com a multirreferencialidade interna da organização. Todos os saberes e fazeres que componha a cultura organizacional necessita passar pelo crivo da criticidade e pelo filtro da seletividade. Toda a estrutura e todo o funcionamento da organização, mesmo quando já multirreferenciados e multirreferenciados, necessitam passar pelo crivo da criticidade e pelo filtro da seletividade.

Educação pedagógica para a multirreferencialidade

Quatro processos educacionais transparecem, desde logo, como recorrentes na interface com a multirreferencialidade, seja ela interna ou externa. Trata-se da:

- educação motivacional e vibracional para a convivência com as multirreferencialidades plurais e singulares, presentes na complexidade do mundo;
- educação investigativa para as multirreferencialidades plurais e singulares;
- educação para a criticidade, na interface com as multirreferencialidades plurais e singulares;
- educação para a seletividade das multirreferencialidades plurais e singulares.

A educação motivacional e vibracional para a convivência com as multirreferencialidades conspira, inspira e desperta: (a) sensibilidade apurada com a heterogeneidade e complexidade; (b) sintonia fina com a novidade; (c) o prazer da descoberta; (d) o gosto pelo melhor.

A educação investigativa remete para: (a) a educação para o gosto da investigação da multirreferencialidade; (b) o saber acessar as fontes plurais e multirreferenciais; (c) a inquietação pela busca dos melhores mananciais de fontes geradoras de multirreferenciais plurais e singulares.

A educação para a criticidade demanda o desenvolvimento de: (a) espírito crítico no tangenciar a gama de multirreferenciais; (b) senso de realidade e de pertinência; (c) senso de qualidade e de significância; (d) senso de oportunidade e de urgência.

A educação para a seletividade requer o desenvolvimento de: (a) acuidade interpretativa; (b) alto grau de discernimento; (c) alto grau de julgamento e decisão.

A educação pedagógica para a multirreferencialidade, dentro da organização, necessita de uma estrutura capaz de dar o aporte e o suporte de viabilidade, de acessibilidade, de importação, de absorção e de aculturação das multirreferencialidades selecionadas e privilegiadas como necessárias e fundamentais para os processos de gestão. Essa estrutura pode surgir pelo caminho do mecanismo e das ferramentas denominadas PD&E – pesquisa, desenvolvimento e educação. Ou ainda, e também, pelo caminho das ferramentas e de sistema de TD&E – treinamento, desenvolvimento e educação.

O sistema de TD&E, dentro da organização, pode incumbir-se de desenvolver programas específicos de estímulo e incentivo para a multirreferencialidade, privilegiando tanto a multirreferencialidade interna como, também, de forma inovadora, a multirreferencialidade externa. Teríamos então, exemplificando, um Programa de Capacitação para a Multirreferencialidade.

A descoberta, a importação e absorção de saberes e fazeres multirreferenciais, plurais e singulares

A descoberta de *multirreferenciais internos* percorre leituras e interpretações das diferentes matrizes, dos processos e procedimentos que marcam presença na cultura da organização e que se traduzem em saberes e fazeres já vigentes na organização.

Utiliza-se, para tanto, entre outros caminhos do *endomarking*, na perspectiva multirreferencial:

- a) quadros referenciais comparativos entre unidades organizacionais internas;
- b) quadros referenciais comparativos entre setores organizacionais internos;
- c) quadros referenciais comparativos entre equipes organizacionais internas;
- d) quadros referenciais comparativos entre processos organizacionais internos;
- e) quadros referenciais comparativos entre procedimentos organizacionais internos.

A descoberta de *multirreferenciais externos* pode ocorrer por diferentes caminhos. A descoberta pode estar embutida já na cultura da organização. Isso acontece, mais ainda, quando há estímulo e incentivos decorrentes da própria cultura organizacional. Vale citar, por exemplo, participação: (a) em congressos; (b) em feiras; (c) em cursos; (d) em treinamentos; (e) em grupos de estudos; (f) em visitas técnicas; (g) em intercâmbios; (h) em viagens de estudos; (i) em conferências; (j) em palestras.

A importação de um saber ou de um fazer multirreferencial para dentro da organização, ou mesmo para dentro de um setor específico, requer rito de passagem. Não cabe ser motivo de desestabilização das pessoas e colaboradores. Preferencialmente, motivo de alegria e de orgulho. A

importação se dá após alto grau de convencimento e de construção da significância, e do significado e da tipologia do (multi)referencial. A construção redundante do *sensemaking* (habilidade de fazer sentido e construir significado para uma ação).

A absorção de um saber ou de um fazer multirreferencial demanda sensibilização, compreensão e aprendizado de novo conteúdo, ou de novo procedimento, dentro de um processo de aculturação que culmina em mudança de mentalidade, e/ou de percepção, e/ou de comportamento, e/ou de atitude, e/ou de competências.

Inferências preliminares vinculantes à multirreferencialidade

A gestão organizacional assemelha-se a uma gestão social, pois engloba pessoas, protagonistas e gestores sociais. Reconhecer e construir referenciais e multirreferenciais relevantes, seja internamente, seja, especialmente, externamente, passa a ser um imperativo categórico para as organizações. O desafio compreende três multidensões: (a) ser multirreferencial; (b) multirreferendar-se; (c) buscar multirreferenciais.

Outras constatações e deduções passíveis de inferências vinculantes ao estudo da multirreferencialidade:

- as organizações necessitam, hoje e cada vez mais, responder com sabedoria os desafios decorrentes da complexidade da realidade social que, sob a forma de demandas e exigências, impactam o porta-fólio de oferta dos produtos e serviços;
- a pobreza de referenciais internos e, cada vez mais, a pobreza de multirreferenciais externos corroboram uma pobreza de paradigmas, de concepções, de mentalidade, de ideias, de mapas mentais;
- a acessibilidade à multirreferencialidade, como componente da cultura da organização, de modo institucionalizado e contínuo, representa fator de competitividade, de criatividade, da inovação, e da necessidade de ir além do fazer a diferença;
- a seletividade de multirreferenciais relevantes, pertinentes, significativos e oportunos para a organização implica uma leitura inteligente da realidade social e cultural;
- a multirreferencialidade acrescenta mais-valia aos processos de cognição nas organizações;
- reconhece-se a *gestão por multirreferenciais* como uma abordagem, recente e inovadora, com o potencial de impactar positivamente a cultura

organizacional, as decisões e resoluções, bem como, o porta-fólio de produtos e serviços;

- os saberes e os fazeres organizacionais, uma vez multirreferendados, passam a ser reconhecidos como competências multirreferenciais;
- as competências multirreferenciais são competências distintivas reconhecidas de modo singular por segmentos plurais, sob a ótica da diversidade de olhares e de diferentes interpretações da realidade;
- a organização passa a ser decorrente de esforço coletivo de construção social da realidade, cada vez mais balizada em multirreferenciais sábios;
- a perspectiva multirreferencial tem um papel importante no olhar externo das organizações. Assemelha-se ao ato de tirar as viseiras. É o olhar e a leitura das possibilidades; o movimento de cogitar possibilidades multirreferenciadas. É o olhar e a leitura das oportunidades. Trata-se de um olhar investigativo;
- a multirreferencialidade, de certa forma, é um paradigma emergente, que acrescenta um novo olhar e uma nova abordagem na leitura da realidade, na interpretação dos mundos, nas tomadas de decisão e nos processos de gestão;
- a multirreferencialidade traz, inerente, o potencial apregoado por Ardoino (1988 *apud* GIUST-DESPRAIRIES, 1998, p.161) de propor uma “leitura plural, sob diferentes ângulos, em função de sistemas de referências distintos, e que não se supõem redutíveis uns aos outros dos objetos que ela procura apreender”;
- A educação pedagógica tem um papel importante a desempenhar na apropriação cultural da multirreferencialidade nas organizações; vale destacar, a educação motivacional, a educação investigativa, a educação para a criticidade, e a educação para a seletividade dos multirreferenciais mais apropriados, pertinentes e relevantes;
- A educação corporativa tem um poder incremental de assentamento cultural da abordagem da multirreferencialidade nas organizações, apostando, através dos sistemas de PD&E e, especialmente, através do sistema de TD&E, em programas e projetos de capacitação para a multirreferencialidade;
- A educação corporativa encontra-se desafiada a incentivar, e proporcionar, processos de capacitação e desenvolvimento das denominadas competências multirreferenciais coletivas nas organizações.

Sugere-se *cogitar possibilidades* na perspectiva de construir e ampliar as *matrizes multirreferenciais* permeando a cultura organizacional, em especial, impactando positivamente os saberes e os fazeres organizacionais, quer na dimensão de competência coletiva e expertise, quer nas alternativas de um porta-fólio significativo de produtos e serviços a serem ofertados.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Quais as implicações da presença ou da ausência da multirreferencialidade na cultura da organização e nas práticas de gestão?
2. Uma matriz da multirreferencialidade como desafio e meta nos planos de ação de um processo de gestão traz inerente o potencial de desenvolver competências multirreferenciais. O que seriam essas competências multirreferenciais?
3. Se fosse fazer um Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) – para tornar-se um profissional e gestor multirreferencial, com competências multirreferenciais, quais seriam as ênfases e metas desse plano e dessa matriz para os próximos cinco ou dez anos?
4. Se fosse projetar um Plano de Desenvolvimento Organizacional (PDO) – para sua empresa caracterizar-se como uma organização multirreferencial, com competências multirreferenciais coletivas, quais seriam as ênfases e metas desse plano e dessa matriz para os próximos cinco ou dez anos?
5. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão da multirreferencialidade nas organizações”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão da multirreferencialidade nas organizações?

Referências

ARDOINO, J. Abordagem multirreferencial (plural) das situações educativas e formativas. In: BARBOSA, J. G. (coord.). *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. São Carlos: EdUFSCar, 1998.

BARBOSA, J.G. (org.). *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. São Carlos: EdUFSCar, 1998.

BURNHAM, Terezinha Frões. Complexidade, multirreferencialidade e subjetividade: três referências polêmicas para a compreensão do currículo escolar. *Em Aberto*, Brasília, ano 12, n. 58, abr./jun.1993.

CAMP, Robert. Adaptar criativamente. In: JÚLIO, Carlos; SALIBI NETO, José. *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001. (Coletâneas HSM management).

FAGUNDES, Norma Carapiá; BURNHAM, Terezinha Frões. Transdisciplinaridade, multirreferencialidade e currículo. *Revista FACED*, n. 5, 2001.

GIUST-DESPRAIRIES, Florence. Reflexão epistemológica sobre a multirreferencialidade. In: BARBOSA, J. G. (coord.) *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. São Carlos: EdUFSCar, 1998.

KOPS, Darci. Gestão por referenciais nos processos de gestão e de cognição nas organizações. Artigo publicado *online*, por Artigonal.com, no Google, em 4 set. 2011.

MAFFESOLI, Michel. A sociologia como conhecimento da socialidade. In: BARBOSA, J. G. (coord.). *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. São Carlos: EdUFSCar, 1998.

MARTINS, João Batista. Contribuições epistemológicas da abordagem multirreferencial para a compreensão dos fenômenos educacionais. *Revista Brasileira de Educação*: n. 26, maio/jun/jul/ago 2004.

MENDONÇA, Sandro. A empresa baseada em (novo) conhecimento. In: GOMES, Jorge *et al.* (org.). *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: RH Editora, 2006.

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

POPPER, Karl R. *Em busca de um mundo melhor*. 2. ed. Lisboa: Fragmentos, 1989.

RODRIGUES, S. B. *et al.* Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel (org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração das empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

SANTOS NETO, Elydio dos. *Multirreferencialidade e transpessoalidade: contribuições para a construção de novas propostas escolares*. *Revista Educação & Linguagem*, São Paulo: Ed. Metodista Digital, n. 9, 2003.

SOUZA, Cláudio Reynaldo Barbosa de. Complexidade e multirreferencialidade: opções educacionais ou caminhos inevitáveis? In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE E NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 4., 2009, Belém/Pará. *Anais [...]*. Belém, 2009.

Parte IV

COGITANDO POSSIBILIDADES INTERNAS DE ACULTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Gestão da cultura organizacional

Introdução

O presente capítulo, ao privilegiar a cultura organizacional, vem ao encontro da necessidade de gestores organizacionais aterem-se ao significado e à importância de se construir e permear uma cultura organizacional, capaz de oxigenar os processos de convivência social e profissional e, também, oxigenar os processos de construção de resultados organizacionais, impactando a qualidade de vida e a qualidade dos serviços e produtos a serem disponibilizados para a sociedade. A cultura organizacional é o oxigênio de uma organização. Alguns aspectos merecem estudos e análises profícuas, tais como: a tipologia de cultura organizacional, as nuances do clima organizacional; a questão da saúde organizacional; o dilema dos paradigmas de convivência social, presentes na cultura organizacional; o protagonismo dos diferentes atores, na construção da cultura organizacional a ser inoculada. Está em jogo a construção da cultura do bem-estar social coletivo da organização.

Organização, cultura e gestão

As organizações têm as interações sociais como fator preponderante para a formação de sua estrutura e desenvolvimento de seus processos. Marchiori e Vilaça (2011, p.1) enfatizam que nas organizações, a cultura organizacional é o resultado da interação social e é, portanto, formada em comunicação: “Os indivíduos tecem suas relações e a partir delas evidenciam entendimentos comuns para o grupo. Esse relacionamento é constituído por um processo de constante produção de significados (cultura) por meio da interação social (comunicação).”

Três dimensões básicas da cultura são reconhecidas por Schein (1992) e manifestadas por diferentes níveis de identificação:

- *nível superficial*: corresponde a objetos – artefatos e produtos – decorrentes de estruturas e processos visíveis, tais como: a arquitetura, forma de vestir, organização espacial do local de trabalho.
- *nível intermediário*: corresponde a ênfases e alinhamentos administrativos - normas e valores – presentes nas filosofias, nas estratégias de qualidade, de criatividade, de inovação, nos objetivos, nas justificativas;
- *nível profundo*: corresponde a pressupostos básicos que transparecem nas crenças, nas percepções, nos pensamentos e nos sentimentos implícitos.

Apesar de serem geralmente inconscientes, os pressupostos básicos constituem a verdadeira essência da cultura e, portanto, a verdadeira fonte das normas, dos valores e dos modelos de ação.

Eboli (1996, p. 47) elege alguns indicadores de *modernidade organizacional*, examinada sob várias dimensões, entre as quais, a *dimensão cultural*:

- permitem-se ambiguidades e diversidade;
- permite-se e estimula-se a diversidade de práticas, comportamentos e atitudes;
- valorizam-se a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
- orienta-se para o futuro, embora não se limite o passado;
- há preocupação com princípios éticos;
- clima interno favorece mudanças, inovação e aprendizagem.

Também, Sant’Anna (2002, p. 215) foca alguns indicadores de *modernidade organizacional*, examinada sob diversas abordagens, dentre as quais a *modernidade cultural*:

- o clima interno da organização estimula ideias novas e criativas;
- o clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho;
- na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar;
- a organização encoraja a iniciativa e a responsabilidade individual.

A cultura é uma herança social, fruto da convivência dos grupos, que impacta a organização no tempo presente.

A cultura organizacional se caracteriza por um movimento liminar e subliminar de inspiração e de transpiração, na construção social da realidade da organização, englobando seus saberes e fazeres.

Weber (2004, p. 42) identifica atribuições positivas ou negativas relativas à cultura e no desempenho organizacional:

A cultura organizacional é muitas vezes mencionada quando se quer atribuir um fundo a algo positivo ou negativo nos desempenhos das empresas, como, por exemplo, a empresa tem cultura de qualidade, a empresa não tem cultura de planejamento. Mas o que é cultura? Como ela se forma, evolui, afeta e reflete a organização?

Com a finalidade de dialogar com alguns autores, têm-se, a seguir, conceitos de cultura e possíveis entrelaçamentos entre eles numa contribuição de Leite e Prieto (2009, p. 29):

Aktouf (2001, p. 9): “A cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”. A cultura organizacional necessita estar ancorada no cotidiano organizacional:

As aparências de comunidade não são a comunidade, as palavras da cultura não são a cultura. As imaterialidades simbólicas e representacionais devem estar ancoradas em sua materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa; esta materialidade mantém, necessariamente, uma relação de anterioridade com a imaterialidade. (p. 78).

O autor partiu de um foco abrangente, com a amplitude da cultura voltada para a sociedade. Observa-se que seu foco é trazido para a questão da materialidade e imaterialidade nas práticas sociais da organização, o que relembra a necessidade de atenção para a confluência dos aspectos lineares e não lineares que envolvem as transformações.

Schein (1985, p. 9) reconhece um jeito próprio de validação e consolidação da cultura organizacional, para lidar com os problemas por parte dos grupos sociais:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Aqui, o foco recai no grupo que talvez seja encontrado em qualquer organização, em relação aos problemas culturais que podem envolver adaptação e integração organizacional.

Fleury e Sampaio (2002, p. 293) reconhecem a presença de elementos simbólicos na consolidação da cultura organizacional:

Cultura organizacional é o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (2002, p. 293).

Nessa definição, observe-se a inserção do poder, ainda não presente no conceito de cultura expresso por Schein.

Gestores e integrantes da equipe organizacional tendem a partilhar a aprendizagem no processo de mudança cultural. No entanto, a complexidade dessa aprendizagem reside na impossibilidade de prescrições de receita ou fórmula para variadas situações, exigindo, do pesquisador e do profissional, o depuramento do seu instrumental conceitual e de diagnose, quando do trato de desenvolvimento de uma cultura que pressupõe comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. É impossível entender uma organização sem estudo e análise de sua cultura.

Amado, Faucheux e Laurent (2001) chamam a atenção para o fato de que o complexo domínio das realidades culturais, sobre os constructos organizacionais reclama, talvez, o desenvolvimento de uma capacidade para exorcizar as culturas, a fim de evitar a dupla armadilha:

- do relativismo cultural e asséptico;
- da cegueira cultural inconsciente.

Para os autores, essa capacidade permitiria, então, simultaneamente, uma integração criadora das realidades culturais e de sua superação.

A cultura corporativa admite Johann, pode ser bem gerenciada:

[...] a cultura corporativa, quando bem trabalhada – ou gerenciada –, oferece um sentido de *pertencência* às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e metas desafiadoras. Não há lugar para o vazio, para o tédio e para a desesperança. (2004, p. 2).

Tipifica e caracteriza a cultura densa, capaz de minimizar a dissociação na dinâmica da convivência:

A forte presença de mitos e/ou heróis na cultura corporativa pode contribuir para a consolidação de uma cultura densa, caracterizada por apresentar um alto grau de valores e de crenças compartilhadas entre as pessoas e pouca discórdia ou ambiguidade quanto à postura pessoal e à tomada de decisão. (p. 10).

Reconhece DARCI KOPS

a manifestação da *contracultura organizacional*, como mecanismo de apresentar discordâncias significativas: “Assim, a contracultura aglutina grupos ou subgrupos que rejeitam o que a organização representa ou o que ela tenta conseguir, numa oposição dissimulada aos valores dominantes e/ou à estrutura de poder da empresa.” (p. 11).

A gestão organizacional mediante uma abordagem e metodologia de *gestão pela cultura*, contribuição singular de Dias (2008), sem dúvida, é uma perspectiva agregadora no jeito de fazer a gestão da cultura organizacional. Ressalta dois princípios gerais que necessitam ser gerenciados:

- integração/socialização: gestão integrar as pessoas na empresa mediante a gestão pela cultura;
- diferenciação: visa diferenciar a empresa das outras, enfatizando a gestão pela cultura, possibilitando uma personalidade peculiar.

Num primeiro momento, parece apenas uma sutileza de linguagem. Mas, não! A proposta de Dias (2008) – *gestão pela cultura* – contempla dois princípios gerais ou, em outras palavras, dois eixos fundantes:

- a integração/socialização das pessoas da empresa;
- a diferenciação cultural distintiva.

A cultura é um inimigo natural da alienação, sintetiza Bauman (2012). Daí a necessidade de gestão cultural da organização, mediante a *gestão pela cultura*.

Metáforas culturais atribuídas às organizações

Metáforas culturais da organização, na perspectiva de Morgan

Na análise da vida cotidiana, Morgan (1996) recorre a construtos simbólicos – metáforas – para estabelecer relações concretas entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo, as quais permeiam a cultura das organizações, numa tentativa de captar a interface de ambos – a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva –, atuando no processo cultural da organização.

Para tanto, Morgan (1996) vale-se de diferentes metáforas para definir e entender a cultura das organizações:

- **Máquina:** As organizações são “máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo”. (p. 17). “Quando se fala em organização, habitualmente, se pensa num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas, que possuem uma ordem determinada. [...] conseqüentemente, existe uma tendência em se esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente confiável e previsível”. (p. 24).
- **Organismo:** “As organizações podem ser vistas como organismos vivos que existem em um ambiente mais amplo, do qual dependem em termos de satisfação de suas necessidades”. (p. 44). “Na realidade, são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”. (p. 53). “Não existe a melhor forma de organizar. A melhor forma depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando”. (p. 53).
- **Cérebro:** “As organizações são sistemas de processamento de informação, capazes de aprender a aprender”. (p. 84). “Elas são sistemas de informações, de comunicações e decisões”.
- **Cultura:** “Como culturas, as organizações são vistas como lugares onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam enquanto realidades socialmente construídas”. (p. 18). “As organizações são processos que produzem significados comuns”. (p. 135).

- *Sistema político*: “Organizações são vistas como sistemas de governo. As atividades organizacionais são moldadas pelo conjunto de interesses, conflitos e jogos de poder.” “Os eixos principais para se analisar uma organização são as relações entre interesses, conflitos e poder”. (p. 152).
- *Prisão psíquica*: As organizações são construídas socialmente e podem transformar-se em mundos sociais limitadores e constrangedores da criação e da inovação, tornando-se, portanto, prisões psíquicas.” (p. 205). “As pessoas podem cair nas armadilhas de seus próprios pensamentos e crenças, conscientes ou inconscientes, o que dá às organizações um sentido oculto e quase nunca desvelado”.
- *Fluxo e transformação*: “A única característica permanente das organizações é a mudança: podemos vê-las como um fluxo de mudanças e transformação que ganha estabilidade ao longo do tempo, mas que permanece mudando”.
- *Instrumento de dominação*. “As organizações são instrumentos de dominação de alguns grupos sobre outros. As pessoas são usadas e exploradas para atingir os fins organizacionais”. Há um “lado avesso da vida organizacional”.

Metáforas culturais da organização, na perspectiva de Peter Berger

O *Modelo Teatral* é uma das metáforas utilizada por Berger (1976, p. 154), para visualizar a organização na sua formatação cultural e sociodinâmica.

Percebendo a organização como um *modelo teatral*, admite que, embora

os atores que estão no palco sejam coagidos por todos os controles externos, estabelecido pelo empresário e pelos controles internos do próprio papel, ainda assim, porém, os atores têm opções – representar seus papéis com entusiasmo ou má vontade, representar com convicção interior ou com ‘distanciamento’ e, às vezes, recusar absolutamente a representar. (1976, p. 154).

A realidade teatral parece pousar na cooperação de muitos atores individuais, bem como a realidade organizacional parece pousar na cooperação de muitos funcionários, colaboradores, componentes individuais.

Na performance teatral coabitam a *estática teatral* com a *dinâmica teatral*. Da mesma forma, na performance organizacional, e cultural, coabitam a *estática organizacional* com a *dinâmica organizacional*.

A organização como um *Grupo Social* é outra das metáforas utilizada por Berger (1976), para visualizar e compreender a cultura das organizações.

No *Grupo Social* prevalecem duas tipologias, ou melhor, dois tipos de papéis a desempenhar na cultura das organizações:

- *pastores*: encarregados de cuidar, manter e ativar o *status quo*, ou seja, a cultura vigente;
- *profetas*: denunciam a realidade e apontam (anunciam) alternativas possíveis. Tanto a *denúncia* como o *anúncio* exigem a *práxis*.

Reconhece que a denúncia e o anúncio exigem *êxtase*.

Êxtase (etimologicamente proveniente de *ekstasi*) remete para o ato de se manter do lado de fora ou dar um passo para fora das rotinas normais da organização.

Diagnóstico da cultura organizacional

A cultura organizacional necessita ser objeto de observação, pesquisa, análise e decodificação permanente.

Partindo da premissa de que a cultura organizacional se manifesta por meio de práticas organizacionais, Hofstede *et al.* (1990 *apud* FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 127), desenvolveram um questionário com a finalidade de identificar os valores e as práticas que identificam a cultura organizacional. O questionário contemplou:

Três dimensões subjacentes:

- valores (necessidades de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade);

Seis dimensões subjacentes focando:

- práticas (orientação para processos *versus* resultados; orientação para empregados *versus* tarefa; orientação paroquial *versus* profissional; sistema aberto *versus* fechado; sistema rígido *versus* flexível; orientação normativa *versus* pragmática).

Por sua vez, Ferreira *et al.* (2012) apresentam um instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional, nominado de Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), que compreende:

Quatro fatores focando:

- valores (valores de profissionalismo cooperativo; valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder; valores de profissionalismo competitivo e individualista; valores associados à satisfação e ao bem-estar dos empregados);

Três fatores focando:

- práticas (práticas de integração externa; práticas de recompensa e treinamento; práticas de promoção do relacionamento interpessoal).

Culturas e climas organizacionais autenticizantes têm sido objeto de estudo de Rego (2006, p. 325). As organizações autenticizantes (OA) caracterizam-se como espaços de satisfação potencial de dois desígnios:

- elevado desempenho das organizações;
- realização pessoal/social/familiar dos seus membros.

Valendo-se de um instrumento de medida de climas organizacionais autenticizantes, Rego (2006) contempla seis dimensões no seu constructo:

- espírito de camaradagem;
- credibilidade do superior;
- comunicação aberta e franca com o superior;
- oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal;
- equidade;
- conciliação trabalho-família.

Kets de Vries (2001) e Rego e Cunha (2003), referendos por Rego (2006, p. 327), apresentam as características das organizações autenticizantes:

- propósito – os líderes desenvolvem um sentido de propósito para os seus colaboradores, com ênfase na criação de uma visão de futuro, de uma descrição vivida de uma cultura e de um propósito organizacional;
- autodeterminação – os colaboradores sentem que controlam sua vida (não se sentindo apenas “peões” ou meros “dentes da engrenagem” organizacional);
- impacto – os membros organizacionais sentem que suas ações influenciam, efetivamente, a vida organizacional;

- competência – existe, entre os colaboradores, o sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. A aprendizagem contínua é fomentada;
- pertença (comunidade) – as pessoas sentem que pertencem a uma comunidade organizacional. Este laço constitui a base da confiança e do respeito mútuo;
- prazer e alegria – a vida organizacional não é comandada por *zumbis*, mas por pessoas que instilam um sentido de alegria no seu trabalho;
- significado – as pessoas podem colocar a sua imaginação e criatividade a serviço do trabalho; sentem-se completamente envolvidas e concentradas no que fazem.

Independentemente do diagnóstico da cultura organizacional, bem como das ferramentas, para melhor aferir nuances da cultura organizacional, sugere-se, nas organizações, a institucionalização, por exemplo, de um Núcleo da Cultura Organizacional (NCO), como mecanismo de monitoramento e estudos a respeito da cultura organizacional na sua expressão e performance. O Núcleo da Cultura Organizacional, na qualidade de órgão interno, junto, por exemplo, ao sistema de recursos humanos, estaria incumbido da missão social de estudos e pesquisas, relativas aos aspectos inerentes à cultura organizacional.

Nuanças da cultura organizacional

A cultura organizacional tem nuances previsíveis e imprevisíveis. Nuances cristalizadas na linha do tempo e nuances em construção. Nuances imperceptíveis e/ou despercebidas. Nuances desconsideradas e/ou desvalorizadas. Nuances singulares e tipificadas e/ou plurais e atípicas. Nuances a serem erradicadas e outras a serem aculturadas. A cultura organizacional é merecedora de estudos, observações e análises permanentes. Trata-se da cultura da gestão da cultura pela cultura.

Cultura organizacional é o tecido capaz de unir e sinergizar os *stakeholders* – todos os colaboradores – de uma organização, bem como alinhar e guiar as atitudes comportamentais.

A cultura organizacional atua como um movimento liminar e subliminar de inspiração, e de transpiração, na construção social da realidade da organização, englobando os saberes e os fazeres organizacionais.

A cultura organizacional abrange alguns *macroparadigmas culturais*; vale exemplificar:

- cultura da hospitalidade
- cultura do profissionalismo
- cultura da cidadania corporativa
- cultura da ética
- cultura da sustentabilidade
- cultura da inovação
- cultura da referencialidade e da multirreferencialidade
- cultura da competitividade
- cultura da responsabilidade social da empresa
- cultura da aprendizagem
- cultura da sinergia e da produtividade
- cultura de resultados compatíveis
- cultura da diversidade social
- cultura do pluriculturalismo
- cultura da inclusão social
- cultura do empreendedorismo
- cultura da ousadia
- cultura do discurso positivo
- cultura do protagonismo social
- cultura do legado social
- cultura do reconhecimento social
- cultura da prestação de contas e *accountability*
- cultura da celebração social
- cultura da inovação de valor
- cultura da confiabilidade
- cultura da referencialidade
- cultura da multirreferencialidade
- cultura do *cogito*
- cultura do bem-estar social coletivo
- cultura da gestão da cultura

Existem *culturas organizacionais contraproducentes*:

- Cultura pífia
- Cultura da mediocridade
- cultura burocratizada
- cultura do retrabalho
- cultura de cumprir carnê
- cultura do não sei
- cultura da procrastinação
- cultura do imediatismo
- cultura do empirismo
- cultura do superficialismo
- cultura do conformismo
- cultura do tarefeiro
- cultura da exclusão social
- cultura da improvisação
- cultura da descontinuidade
- cultura do isso não é comigo
- cultura da bagunça
- cultura do desperdício
- cultura da indiferença
- cultura do não reconhecimento
- cultura da beligerância

Existem *culturas organizacionais da tarja preta*:

- cultura da perversidade
- cultura da crueldade
- cultura da hediondez

Existem *culturas proficientes*:

- cultura da avaliação
- cultura da eficiência
- cultura da eficácia
- cultura da efetividade

- cultura da relevância social
- cultura das possibilidades

Existem *culturas organizacionais consistentes*:

- cultura de altas definições
- cultura de altas resoluções

Existem *culturas organizacionais construtivistas*:

- cultura construtivista de saberes condizentes
- cultura construtivista de fazeres apropriados

Existem *culturas organizacionais construcionistas sociais*:

- cultura de relacionamentos e interfaces
- cultura de colaboração
- cultura de coleguismo
- cultura de participação
- cultura de liderança e protagonismo

Existem *culturas organizacionais do sentido e do significado*:

- cultura do significado das pessoas
- cultura do significado do planeta
- cultura do significado dos clientes
- cultura do significado do entorno e da comunidade
- cultura do significado do saber e do fazer

Vale ressaltar, especificando:

- cultura do significado das pessoas: as pessoas importam e a cultura importa para as pessoas;
- cultura do significado do Planeta: o planeta importa e a cultura importa para o Planeta;
- cultura do significado dos clientes: o cliente importa e a cultura importa para o cliente;
- cultura do significado do entorno e da comunidade: o entorno e a comunidade importam e a cultura importa para o entorno e a comunidade.

A cultura organizacional corrobora a construção e a definição de *identidades organizacionais*, tais como:

- empresa séria
- empresa confiável
- empresa de ponta.

Essa pluralidade de nuances e especificidades possíveis da cultura organizacional apontam para a importância da construção social da realidade de uma organização, bem como a importância e o significado da gestão da cultura organizacional pela cultura organizacional.

Processos de aculturação organizacional

Toda cultura forte tem sua própria linguagem, nos ensina Katzenbach (2002, p. 232).

Ao adotarem a perspectiva interpretativa da comunicação, Marchiori e Vilaça (2011, p. 5) atribuem ao processo de aprendizagem um papel importante, no processo de aculturação organizacional, uma vez que a cultura se desvenda como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo, em função da uniformidade de pensamento e ação:

Portanto, a cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Essa aprendizagem é fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gerar entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo. (2011, p. 5).

Referendando dois autores – Deetz e Geertz –, Marchiori e Vilaça (2011, p. 7) buscam validar a comunicação na sua perspectiva interpretativa, como variável fundante da cultura organizacional:

Deetz (2010) entende que, no mundo contemporâneo, cada vez mais definido no tocante à mudança rápida, ao pluralismo e à interdependência, há a necessidade premente de as pessoas tomarem decisões conjuntas nos ambientes organizacionais. Nesse sentido, a cultura organizacional é a leitura de diversas realidades de uma organização e não uma única realidade, as quais são construídas pelas

pessoas que assumem diferentes interpretações e sentidos e convivem naturalmente;

Para isso, é preciso remeter-nos ao conceito de teia de significados proposto por Geertz (1973). Esse processo de tessitura da teia de significados se dá tão somente por meio das interações sociais – comunicação, ou seja, pelo compartilhamento dos sentidos atribuídos a cada indivíduo à realidade interpretada. As diversas interpretações são, então, somadas, acordadas e modificadas à medida que as interações ocorrem e, assim, forma-se a cultura – a teia de sentidos à qual se refere Geertz. É por meio desse processo que a organização se torna possível e sua cultura se processa. Defende-se aqui que a cultura de uma organização se desenvolve, se mantém e evolui por meio da comunicação entabulada por seus atores, uma vez que a cultura envolve o aprendizado do modo de ser e de agir no agrupamento organizacional. Esse modo de ser e de agir, é aprendido, e até mesmo definido, por meio de acordos sociais, dentro das interações entre os diversos grupos de pessoas.

Marchiori e Vilaça (2011, p. 8) apostam na imbricação da comunicação e da cultura organizacional, mediante a perspectiva interpretativa; vale dizer, por uma abordagem valorativa dos processos comunicacionais que promovem e modificam as organizações e sua cultura, bem como valorizam as diversas interpretações de uma dada realidade, apontando a cultura como um emaranhado de sentidos, que se lhe atribuem; porém, que se explicam, se influenciam e se modificam, para promover diferentes modos de pensar uma organização.

A aprendizagem da cultura organizacional, conforme Ferreira e Assmar (2018), com base em Karahanna, Evaristo e Srite (2005), se dá por meio dos *processos de socialização*, que têm lugar no ambiente de trabalho, com o intuito de ensinar, principalmente aos novos membros, como proceder e lidar em tal contexto.

Pertencimento, ou o sentimento de pertencer, como gerador de vínculos a partir de ideias ou crenças capazes de fortalecer a integração e a convivência das pessoas, valendo-se inclusive de símbolos, e de valores sociais, de valores morais, de valores estéticos, de valores religiosos, de valores políticos, de valores profissionais, entre outros, a serem cultuados na organização.

Cultura organizacional e rituais de convivência social

As organizações, conforme Iasbeck (2013) são constructos sociais (pela definição sociológica) e ambientes culturais (pelo entendimento antropológico e semiótico), nos quais se constrói, se destrói e se mantém convicções, crenças, fundamentos e pilares simbólicos, capazes de sustentar a coesão, a ação solidária de tantos quantos delas fazem parte.

No compartilhamento da vida social, inclusive nas organizações, o sujeito tangencia duas realidades culturais:

A “primeira realidade” é formada pelas dimensões biológicas e sociais da vida (não apenas humana) nas quais a comunicação é realizada pela ação dos códigos hipolinguais (biológicos) e dos códigos linguais (sociais). A “segunda realidade”, a realidade da cultura, é onde se dão os ritos, os mitos, as invenções, alucinações, criações imaginárias, enfim toda a produção simbólica do ser humano, único animal dotado de metaconsciência e, portanto, capaz de abstrair e sonhar acordado. (IASBECK, 2013).

Conforme explica FLEURY (1996), o nível explícito da cultura também é formado pelos chamados *ritos*, que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural, dentro de uma “liturgia” da mudança. A autora distingue seis tipos de ritos a saber:

- ritos básicos do Exército: treinamento e capacitação;
- ritos de degradação: o processo de despedir e substituir um funcionário.
- ritos de conurmação: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão;
- ritos de reprodução: atividades de desenvolvimento organizacional;
- ritos para redução de conflito: processos de negociação coletiva;
- ritos de integração: festas de Natal nas organizações.

O próprio rito pode ter seu desdobramento em rituais específicos, capazes de agregar valor cultural ao processo de compartilhamento e de convivência social.

Cultura organizacional e mudanças

Inicialmente, cabem as distinções de Cunha (2006, p. 91) a respeito de tipos de mudanças:

- mudança planejada: gerida, controlada e “pilotada” obedecendo à vontade política da organização e encarando mudanças como um processo corrente;
- mudança emergente: resultante das interações no sistema e não da exclusiva vontade de gestão, própria para períodos estranhos e disruptivos;
- mudança retrospectiva: resultante de esforços de análise retrospectiva apurando possíveis significados e interpretações intervenientes no decurso do processo.

Todavia, é interessante ter presente que a *mudança cultural* também é um processo de aculturação. Esse processo de aculturação, admite-se, normalmente implica administrável conexão entre o processo de aprendizagem e o processo de mudança, como reconhece Kops (2014:

A mudança pode ser vista como um *rito de passagem* e merece ser vista como processo; um processo circunstanciado que acontece dentro de um cenário amplo ou pontual. Variáveis do contexto concorrem para a emersão da mudança. A mudança configura-se como um rito de passagem entre o passado e o presente, ou entre o presente e o futuro, ou, ainda, entre uma situação atual e a situação projetada ou desejada. Por vezes, é um processo que se impõe; outras vezes, um processo que se propõe. (2014, p. 137).

As competências de transição necessárias, exemplificando:

- sensibilização para a mudança.
- encantamento para a mudança.

As competências de ponta necessárias, exemplificando:

- planejar e conduzir transições
- aprender a aprender
- criar visões compartilhadas
- colaborar com o ambiente

- analisar organizacionalmente
- configurar organizacionalmente
- potencializar-se e empoderar-se e aos outros para a mudança.

Todo processo de mudança, e a mudança cultural não é diferente, carece de uma apropriação cultural gradual por fases e etapas, tais como:

- sensibilização para a mudança – esta possibilita graduações avançadas de *sintonia fina* contrapondo a sintonia grossa;
- conscientização para a mudança – esta permite graduações avançada de *consciência crítica* do significado da mudança contrapondo com a consciência ingênua;
- convicção para a mudança – esta possibilita graduações avançadas de um *querer robusto* contrapondo com a falta de convicção;
- determinação para a mudança – esta desencadeia uma dinâmica de *imersão total* contrapondo com a convicção parcial ou convicção medíocre;
- instrumentalização para a mudança – esta permite um aporte de apropriação para a mudança que corresponde ao *domínio total* contrapondo com o domínio parcial de competência para a mudança;
- agenciamento para a mudança – esta encaminha para o agenciamento, para a liderança da mudança com indicativos de *adesão total* contrapondo com a adesão parcial.

No final do processo ocorre uma espécie de alinhamento cultural com a apropriação da mudança em pauta.

O *círculo virtuoso da mudança*, conforme Kops (2014, p. 157), sugere variáveis para o processo:

- os recursos psicológico e mental: necessidade de mudança; sensibilidade para a mudança; consciência do significado da mudança; vontade política para a mudança; livre-arbítrio para decidir quanto à relevância da mudança; desejo de mudança;
- o recurso ou a apropriada ferramenta metodológica para desencadear a mudança;
- o recurso de acompanhamento e avaliação do impacto da mudança.

A cultura da mudança, mediante a *gestão pela cultura*, é possível ser institucionalizada nas organizações. Kops (2014, p. 142) acrescenta: “A

cultura de mudança cria um caldo de cultura propício para mudanças significativas. Há espaço para inovar, espaço para criar, espaço para errar e, inclusive, aprender com o erro. Espaço para projetos piloto, bem como espaço para simulação de novos cenários.”

Kops (2014, p. 149) sugere o *check-list* a ser utilizado como uma ferramenta que permite a crítica e o monitoramento do processo de mudança. Não somente propõe como, inclusive, apresenta um *check-list* de sugestões para a análise do processo de mudança. No que tange à mudança na cultura organizacional, levanta questionamentos a ponderar, tais como:

- existe um rito de passagem, ou ritual, necessário para a mudança?
- há valores ou símbolos históricos a serem respeitados ou cultivados?
- existem costumes ou práticas orgulhosamente arraigados?

As matrizes das mudanças culturais podem privilegiar e/ou priorizar:

- valores culturais e a mentalidade vigente;
- aspectos globais e genéricos da cultura organizacional;
- aspectos específicos e pontuais da cultura organizacional;
- aspectos tópicos de procedimentos administrativos e culturais;
- aspectos típicos de atitudes e de comportamentos culturais.

Por que a cultura necessita ser gerenciada? Porque a cultura reflete os valores e as crenças da organização. A organização, no seu cotidiano, não pode produzir incongruências culturais. Apregoar valores (discurso) e vivenciar outros (prática), seria uma incongruência.

Chaffee (1985) identifica três modelos distintos de estratégia, no gerenciamento da cultura organizacional:

- estratégia linear – dimensão planos – que contempla decisões e metas de mudança cultural;
- estratégia adaptativa – dimensão prospectiva – que mapeia as oportunidades e capacidades instaladas ou a prospectar;
- estratégia interpretativa – dimensão posicionamento – que preconiza o que fazer para mudar culturalmente nas relações profissionais, e nas interfaces institucionais e sociais.

No exame da estratégia, ponderações se fazem necessárias, tais como: (1) o que sabemos fazer bem; (2) o que cabe ser mantido; (3) o que cabe ser absorvido e mudado.

O importante é ter presente a *pluralidade de fatores* com potencial de influência na cultura organizacional. Vale citar, por exemplo: (1) missão básica da organização; (2) tipologia de negócio; (3) natureza social da produção; (4) porta-fólio de serviços e produtos; (5) personalidade de base e tipologias humanas; (6) valores, princípios, hábitos, preconceitos, papéis; (7) estratégias, políticas, procedimentos, técnicas; (8) nichos de mercados; clientes e fornecedores; (9) ritos, rituais, eventos, vultos históricos; simbologia, comunicação e publicidade; (10) ambiente e contexto externo.

Mediante o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), como metodologia de análise, é possível aprofundar o peso específico de cada fator a influenciar, na cultura organizacional em contextos específicos.

A liderança, valendo-se de agenciadores líderes e protagonistas, pode desencadear mutações culturais, especialmente quando a necessidade de se cultivar algo, que vale a pena ser cultivado. A cultura organizacional necessita de agenciadores que personificam a própria cultura a ser permeada.

Inferências preliminares possíveis

A cultura organizacional representa o pulmão e o oxigênio de uma organização. É vital. Daí a necessidade de ser permanentemente estudada e analisada. Não se subestima a importância da cultura organizacional nos processos de gestão, bem como não se subestima a importância da mudança cultural mediante a gestão pela cultura.

O presente capítulo permite algumas inferências preliminares, tais como:

- a cultura organizacional necessita de um gerenciamento permanente;
- a definição de *matrizes culturais de gestão* são ferramentas que priorizam e privilegiam aspectos pontuais e circunstanciais da cultura organizacional, merecedores de um gerenciamento específico e capazes de qualificar a cultura organizacional naquele aspecto, que concorre para a depreciação da cultura organizacional na sua dinâmica de convivência e de gestão;
- a gestão da cultura mediante a *gestão pela cultura*, não é apenas um jogo de expressão de linguagem, mas uma concepção de abordagem e de metodologia que vai ao encontro do que se denomina de construção social da realidade organizacional;

- a teoria da contingência apregoa a necessidade de a organização concentrar-se nas características que conduzem ao desempenho eficaz e efetivo, dadas as peculiaridades do ambiente em que atua, privilegiando a cultura do bem-estar social, coletivo e individual, nos seus saberes e fazeres da vida cotidiana;
- as nuances da cultura organizacional, nas suas diversas vertentes e versões constantes no presente texto, possibilitam a apreensão de diferentes perfis e tipologias da cultura organizacional, bem como permitem separar o joio do trigo, ou seja, culturas organizacionais contraproducentes e culturas organizacionais saudáveis e autênticas.

A cultura organizacional e sua gestão vêm merecendo amplo espectro de estudos e pesquisas por diferentes referenciais teóricos. Tem sido objeto permanente de estudos e pesquisas no mundo acadêmico. Certamente, continuará, permanentemente, sendo objeto de estudos e pesquisas por diferentes caminhos e referenciais. Está em jogo privilegiar a qualidade de vida, a convivência, o bem-estar social coletivo e individual, a produtividade, os resultados e o orgulho de fazer parte de uma cultura organizacional agregadora de valores.

Sugere-se *cogitar possibilidades* de permear e inocular a cultura organizacional com a aculturação de valores nobres de convivência social e com atributos agregadores de efetividade, na busca de altas soluções e altas resoluções, dentro da missão e dos propósitos organizacionais. Um ambiente de trabalho e de produtividade capaz de assegurar convivência social digna e bem-estar social individual e coletivo.

Sugere-se *cogitar possibilidades* de assegurar a aculturação de uma *matriz cultural*, capaz de traduzir a *construção social da realidade* validada, a partir da vontade política e da sinergização conjunta de todos os protagonistas sociais da organização.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. É possível distinguir e diferenciar os conceitos *gestão da cultura* e *gestão pela cultura*? Buscar fundamentação.
2. A matriz da cultura do bem-estar social e coletivo-organizacional é uma matriz capaz de ser viabilizada ou é utópica?
3. Se fosse privilegiar e priorizar uma matriz cultural na organização, ela contemplaria e focaria qual aspecto e/ou quais aspectos da cultura organizacional? Justifique fundamentando a razão e a formatação do projeto.
4. As metáforas culturais da organização, na perspectiva dos diferentes autores no decurso do texto, ajudam a compreender a dinâmica da cultura organizacional? Ou resultam da dificuldade de compreender a cultura organizacional?
5. Como viabilizar uma cultura organizacional autenticizante? Trata-se de uma utopia ou de uma matriz cultural passível de aculturação?
6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão da cultura organizacional”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão da cultura organizacional?

Referências

- BAUMAN, Zygmunt. *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- BERGER, Peter. *Perspectivas sociológicas: uma visão humanística*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1976.
- CHAFFEE, Ellen. Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985. DOI: 10.2307/258215.
- CUNHA, Miguel Pina. Três dimensões da mudança organizacional: planejamento, emergência e retrospectiva. In: GOMES, Jorge et al. *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH, 2006.
- DIAS, Francisco. *Cultura da empresa e parcerias de negócios*. Portugal: Anje; EduWeb, 2008. Acessado online em 19 abr. 2016.

EBOLI, M. P. *Modernidade na gestão de bancos*. 1996. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 1996.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento de avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez. 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; FERNANDES, Marília Nunes. Saúde Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2008.

JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

KATZENBACH, Jon R. *Desempenho máximo: unindo o coração e a mente de seus colaboradores*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

KOPS, Darci. *Hospitalidade: saberes e fazeres culturais em diferentes espaços sociais*. Caxias do Sul/RS: Educs, 2014.

LEITE, Nildes Pitombo; PRIETO, Vanderli. Gestão da mudança dos padrões culturais em direção ao paradigma da transformação: o caso da organização alfa. *Revista Produto & Produção*, v. 10, n. 1, p. 19-37, fev. 2009. Acessado on-line em 30 ago. 2017.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: temas imbricados ou desarticulados? In: ABRAPOORP: Redes Sociais, Comunicação, Organizações, 5., 2011, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, 2017.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2008.

REGO, Arménio. Organizações autênticas. In: GOMES, Jorge *et al. Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH, 2006.

SANT'ANNA, A. S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração*. 2002. Tese (Doutorado) – CEPEAD/UFGM, Belo Horizonte, 2002.

WEBER, Vilson. A cultura no crescimento organizacional. *Revista da ESPM*, ano 10, v. 11, p. 41, mar./abr. de 2014.

Gestão da comunicação nas organizações

Introdução

O presente capítulo visa a privilegiar e ressaltar a importância e o significado de uma efetiva *matriz de comunicação*, capaz de agregar valor aos processos de gestão e de convivência social nas organizações. A definição de uma matriz de comunicação, a ser praticada numa organização, é decorrente de um processo de sensibilização, de reflexão, de maturação, de articulação, de consolidação e de posicionamento a partir de uma visão estratégica, tática e pontual da demanda comunicacional e do verdadeiro impacto a ser produzido, interna e externamente, na organização e na comunidade, mediante escolha e opção, por específica matriz comunicacional. Trata-se de uma temática recorrente em múltiplos estudos que, todavia, necessita de um constante repensar, bem como de uma abordagem pontual focando, com a pertinência, o aprofundamento e a amplitude necessários, à gestão da comunicação nas organizações, numa perspectiva agregadora.

A questão da comunicação nas organizações

A questão da comunicação nas organizações é uma questão crucial. Por sua vez, a construção e a definição de uma *matriz comunicacional de gestão*, como ferramenta de gestão, tem a função de disponibilizar o aporte, e o suporte necessários, ao pleno funcionamento de uma organização, na consistência e efetividade da sua dimensão comunicacional, especialmente, na dinâmica do cotidiano, quando a organização, seus gestores e colaboradores, necessitam interagir e articular-se, com seus pares e públicos, com a clareza, com a clarividência, com a transparência necessárias, para assegurar a compreensão dos seus propósitos comunicacionais.

A *matriz de comunicação de gestão*, uma vez definida, passa a ser uma verdadeira *ferramenta de gestão organizacional* a ser praticada numa determinada *linha de tempo*, tendo presente a realidade circunstanciada da organização, bem como a factibilidade, a viabilidade e a efetividade comunicacional demandada.

A existência de uma *matriz de comunicação* possibilita um alinhamento organizacional, uma vez que contempla as políticas públicas de comunicação, bem como os procedimentos necessários de articulação e de veiculação tanto interna quanto externamente.

A cultura organizacional, ao construir e definir uma matriz comunicacional a ser praticada na organização, privilegia uma *estratégia relacional* em conjunto com a gestão estratégica. A cultura organizacional, portanto, sanciona o sistema de comunicação traduzido numa *matriz comunicacional da organização*, dentro de uma realidade social circunstanciada a ser construída.

Está em jogo gerir e tecer a cultura organizacional e procurar capital de imagem, valorizando a comunicação mediante competências coletivas e plurais, a serem vivenciadas no cotidiano das convivências profissionais e sociais.

Arquitetura das interfaces organizacionais

As interfaces organizacionais são plurais e complexas. Plurais na sua diversidade de públicos. Complexas no seu conteúdo, na formatação e no endereçamento.

Os *públicos* da organização compreendem os denominados *stakeholders* – pessoas, grupos e instituições que apostam na organização e que se constituem verdadeiros parceiros nos processos de gestão, tanto os *stakeholders* internos como os *stakeholders* externos.

A complexidade das interfaces organizacionais está em decorrência do seu conteúdo, de sua formatação, de sua veiculação e de seu endereçamento. O *conteúdo comunicacional*, por sua natureza e significado, pode ser simples, porém, muitas vezes, eminentemente complexo. O conteúdo é a mensagem. O conteúdo, mediante um espectro razoável de canais, de mídias e de plataformas de comunicação, necessita revestir-se de pertinência, de relevância, de declinação, de criatividade, de ética. A *formatação* a ser dada a determinado conteúdo comunicacional também pode tomar um formato simples e/ou complexo. A *veiculação* de um conteúdo comunicacional específico poderá valer-se de plataformas simples e/ou sofisticadas e complexas. O *endereçamento* de um determinado conteúdo comunicacional, na sua simplicidade e/ou complexidade, irá depender de fatores, tais como:

exigências de formalidade, graus de compreensão, ressonância social, controle de impacto, *feedback* do próprio sistema.

Shein (1982, p. 146) salienta, também, como causas da complexidade:

- a dificuldade em se definirem os limites próprios de uma determinada organização e seus respectivos ambientes;
- as organizações terem geralmente diversas finalidades ou desempenharem diversas funções;
- a organização encerrar, dentro de si mesma, representantes do ambiente externo;
- as características do ambiente como tais mudarem muito rapidamente.

A comunicação sendo um ato complexo, no dizer de Gonçalves (2005, p. 508), necessita respeitar dois princípios:

- da autenticidade: exigindo, em tudo e sempre, um conceito verdadeiro;
- da adaptabilidade: mostrando versatilidade e capacidade de ser declinado em diversas situações, respeitadas a perenidade e durabilidade, que a mensagem pressupõe.

O desenvolvimento organizacional, bem como seu processo produtivo, e o correspondente processo de comercialização de produtos e serviços estão na dependência de toda uma arquitetura de interfaces (interações), e de comunicação, com os diferentes públicos (internos e externos) e, em decorrência, na dependência da *gestão* de uma efetiva *matriz de comunicação organizacional*.

De fato, um estudo já clássico (MINTZBERG, 1973, apud CHANLAT; BÉDARD, 1973, p. 126) confirma que, na essência da função do executivo, está o envolvimento em muitos intercâmbios verbais: com seus superiores, colaboradores, pares e com toda a gama de agentes externos à empresa, imerso num oceano de palavras, o qual monopoliza dois terços de sua atividade profissional.

Delinear e definir uma *matriz de comunicação organizacional* passa a ser um desafio com alta relevância, pois:

- leva em consideração o *cenário organizacional*, bem como a realidade organizacional circunstanciada (dimensão espacial), numa determinada linha de tempo (dimensão tempo), mediante uma efetiva metodologia de abordagem (dimensão metodológica);

- possibilita um *alinhamento comunicacional* na organização;
- posiciona o *paradigma da comunicação*, no âmbito da cultura organizacional;
- estabelece parâmetros e métricas relevantes, no que se refere às *políticas públicas de comunicação* da organização, declinando, inclusive, *procedimentos comunicacionais padrão* para as diferentes tipologias interacionais de convivência profissional e de convivência social;
- contribui para a aculturação e o desenvolvimento da socialização comunicacional, como fator inerente e necessário a uma cultura organizacional amadurecida a ser consagrada;
- permite a capacitação e o desenvolvimento de *competências coletivas* e *competências individuais*, necessárias e indispensáveis ao desempenho profissional e ao desempenho organizacional.

Quais os *desafios* inerentes à construção de uma *arquitetura das interfaces da organização*?

Algumas questões preliminares relativas aos *desafios*:

- mapear as *interfaces organizacionais* com seus diferentes *públicos*: clientes, colaboradores, comunidade, incluindo, o seu entorno;
- analisar o *cenário da complexidade* comunicacional que permeia no campo gravitacional e periférico, em que a organização se encontra instalada ou pretende atuar;
- elencar as *demandas comunicacionais* e as *demandas de interfaces* que impactam a natureza da organização, especialmente, as *demandas de altas definições* e de *altas resoluções*;
- examinar a comunicação organizacional não apenas como uma ferramenta organizacional, mas, especialmente, a *comunicação como um macroparadigma organizacional* a ser concebido como um *paradigma transversal* necessário e inerente à cultura organizacional. A ser integrado e conjugado com outros paradigmas paralelos e próximos, tais como: o paradigma da ética, da legalidade, da transparência, da responsabilidade social da organização, da hospitalidade, do profissionalismo, da cidadania, da convivência social, da diversidade social, do pluriculturalismo, da acessibilidade, da sustentabilidade, da mobilidade social, da inovação, da competitividade, da legitimidade social;
- compatibilizar a arquitetura das interações básicas e imprescindíveis, a ser definida, com a *natureza da organização* e sua *missão organizacional*;

- delinear o *perfil comunicacional e de interação* a serem valorizados pela cultura organizacional e traduzidos em *saberes e fazeres culturais* inerentes à *matriz de comunicação organizacional*;
- delinear os *campos de domínios* dos saberes e fazeres culturais necessários à comunicação organizacional, a serem traduzidos em *competências coletivas de comunicação e de interfaces*, bem como em *competências individuais de comunicação e de interfaces*, mediante programas e projetos de capacitação dos recursos humanos;
- Descrever a *matriz de comunicação*, integrando-a e articulando-a com a necessária *matriz de aprendizagem em comunicação* e com a necessária *matriz de capacitação em comunicação*;
- Descrever a *matriz de comunicação* como uma ferramenta paradigmática *ad hoc*, ou seja, voltada para os propósitos da organização e com alto grau de capacidade efetiva na sua implantação e execução.

Essa *arquitetura das interfaces* passa a ser um pré-requisito capaz de dar um aporte, especialmente, para a construção e a definição de uma *matriz de comunicação organizacional*.

A arquitetura das interfaces necessita, portanto, contemplar e mapear, no mínimo, quatro polos geradores de interação social da organização: (1) os clientes; (2) os colaboradores; (3) a comunidade; (4) o entorno.

A interação, conforme Argyle (1976, p. 330), é percebida como uma função da estrutura organizacional: “As organizações sociais são compostas de um certo número, geralmente um número grande, de indivíduos interagindo de maneira regular.”

A *arquitetura das interfaces*, no seu mapeamento, especificará:

- a origem da interface;
- a natureza da interface;
- a complexidade da interface;
- a incidência da interface (diária, semanal, quinzenal, mensal, semestral, anual, plurianual, sazonal);
- a qualidade da interface;
- a quantidade da interface;
- a responsabilidade pela interface.

Qual a dimensão e extensão do mapeamento de uma *arquitetura das interfaces*?

A amplitude de uma arquitetura das interfaces pode enquadrar *especificidades*:

- interfaces relativas ao cargo;
- interfaces relativas à equipe de trabalho;
- interfaces relativas ao setor de trabalho;
- interfaces relativas ao departamento;
- interfaces relativas interdepartamentais;
- interfaces internas relativas à organização;
- interfaces externas relativas à organização.

As especificidades da arquitetura das interfaces podem pormenorizar e/ou categorizar:

- as interfaces básicas e/ou essenciais;
- as interfaces obrigatórias;
- as interfaces imprescindíveis;
- as interfaces eventuais e/ou sazonais;
- as interfaces restritivas.

Quem participa do mapeamento da arquitetura das interfaces organizacionais?

Preconiza-se que o mapeamento da arquitetura das interfaces organizacionais é um trabalho que abrange todos os colaboradores da organização. Trata-se de suprir os questionamentos básicos:

- Com quem necessita-se estabelecer interfaces?
- Por que necessita-se estabelecer interfaces?
- Qual a natureza do conteúdo comunicacional constante nas interfaces?
- Qual a qualidade e assertividade necessárias na mensagem comunicacional nas diferentes interfaces?

Lembrando que o *mapeamento da arquitetura das interfaces* é uma ferramenta capaz de instrumentalizar a construção de uma *matriz comunicacional da organização*.

Arquitetura da matriz da comunicação na organização

As comunicações organizacionais, também, são plurais e complexas. Plurais na sua diversidade de públicos. Complexas no conteúdo, na formatação e no endereçamento. Complexas, por vezes, por razões de impacto, pois, como diz um provérbio tibetano: Há três coisas que jamais voltam: a flecha lançada, a palavra dita e a oportunidade perdida.

Gonçalves (2005, p. 503) considera a comunicação nas organizações, na sua complexidade, multiforme e inevitável:

Multiforme e inevitável, a comunicação é, nas organizações, a incompreendida da casa. De forma mais ou menos consciente todos sabem que é impossível “não comunicar”, muitos suspeitam da ligação entre a comunicação e os desempenhos organizacionais e das repercussões daí advenientes, dentro e fora de portas, a nível institucional e pessoal. (2005, p. 503).

Gonçalves preconiza a aceitação do poder da comunicação a serviço da gestão estratégica:

A aceitação do poder da comunicação ao serviço da gestão estratégica pressupõe o recurso a profissionais com um perfil de competência novo e exigente, abertos à procura permanente e à formação contínua; bem enraizados no concreto e no cotidiano, profissionais que buscam constantemente a idealização de novos cenários, o exercício prospectivo da inovação, traçando conjuntamente e em complementaridade a rota da competitividade. (2005, p. 512).

Gonçalves (p. 504) considera a *comunicação* como um instrumento e agente imprescindível de gestão, pois permite:

- à organização realizar melhor o seu projeto;
- ser mais performativa nas respostas que engendra para os desafios;
- ser mais unitária e mais comunitária;
- • ser mais prospectiva face às múltiplas situações que se lhe oferecem.

Ressalta, ainda (p. 504), que a comunicação organizacional tem como propósito:

- veicular e consolidar o capital de confiança aos seus públicos (internos e externos);
- carrear para a instituição credibilidade e reputação.

A questão que naturalmente surge:

- como construir (*arquitetura*) e definir uma *matriz da comunicação* na organização?

Cardoso (2006, p. 1128) preconiza a dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, e quando denomina de *dois processos isomórficos* – comunicação é organização e organização, é comunicação – busca respaldo em diversos teóricos (PUTNAM *et al.*, 2004; TAYLOR, 1993).

Preliminarmente:

- refletir, conjuntamente com seus pares, a respeito do capital ideológico da organização (identidade, missão, valores, crenças, paradigmas norteadores), ou seja, a filosofia organizacional;
- construir e analisar, criticamente, o significado e as implicações da arquitetura e do mapeamento das interfaces organizacionais;
- examinar, cautelosamente, o *ethos institucional*, necessariamente presente na dialética comunicacional e na interface com os diferentes públicos;
- construir uma *matriz da comunicação organizacional* à luz dos paradigmas priorizados, das políticas públicas das estratégias relacionais, das diretrizes norteadoras, dos sistemas de comunicação a serem implementados, dos canais a serem articulados, e da capacidade de absorção, e viabilização, de uma cultura de comunicação na organização, mediante o protagonismo de seus atores sociais e gestores;
- construir uma *matriz da comunicação organizacional* à luz dos critérios da eficiência, da eficácia, da efetividade e da relevância social dos saberes e fazeres inerentes à convivência profissional e social, com graus elevados de expertise e de competência;
- construir uma *matriz da comunicação organizacional* capaz de ser implantada e viabilizada, mediante planos de ação pertinentes e procedimentos operacionais padrão.

Decorrentemente:

- estudar e analisar a *vontade política* presente, ou não, na cultura organizacional, relativa ao construir e definir uma *matriz de comunicação organizacional*;
- fazer um trabalho de sensibilização e de conscientização, para a importância de uma efetiva gestão da comunicação organizacional;
- compromissar os gestores e o efetivo humano da organização, no sentido da adesão a um Projeto de Viabilização da Matriz Organizacional de Comunicação;
- desencadear o projeto, estabelecendo uma agenda social e cronológica para a construção e definição de uma *Matriz de Comunicação Organizacional*, bem como o seu impacto nos processos de gestão.

Alguns *questionamentos reflexivos* – preliminares/decorrentes, internos/externos, genéricos/pontuais – são necessários e marcam presença, quando na construção de uma *matriz da comunicação organizacional*:

- *Quesito genérico*: Por que estudar sobre comunicação organizacional?
- *Quesito genérico*: Como está o nosso sistema interno de comunicação? Uma “torre de Babel”? Um processo compartilhado e integrador de propósitos? Um processo de canais desobstruídos? Alinhado com uma matriz comunicacional convalidada?
- *Quesito genérico*: Como está o nosso sistema externo de comunicação? Alinhado com as políticas públicas e diretrizes organizacionais? Alinhado com uma matriz comunicacional convalidada?
- *Quesito genérico*: Qual a matriz comunicacional a ser praticada, levando-se em conta os novos cenários, a realidade plural e complexa, e a necessidade da construção social da realidade da organização?
- *Quesito genérico*: Qual o necessário perfil de competências a perfilar, no sistema comunicacional da organização?
- *Quesito genérico*: O colaborador é incentivado a buscar novos desafios, questionar aquilo que está fazendo, modificar sua ação alinhando os propósitos organizacionais com as novas situações?
- *Quesito informação*: A gerência nos mantém informados sobre o que está acontecendo na empresa?
- *Quesito informação*: O gestor imediato mantém informado o que é esperado de cada colaborador?

- *Quesito informação*: A gerência proporciona informações em prazo adequado sobre o desempenho da empresa?
- *Quesito informação*: Cada grupo de trabalho recebe as informações necessárias para alcançar suas metas?
- *Quesito informação*: O gestor informa quando o colaborador realiza um bom trabalho?
- *Quesito comunicação*: A comunicação procedente da gerência é franca e honesta?
- *Quesito comunicação*: A gerência esclareceu a visão, os objetivos e as metas para o futuro?
- *Quesito comunicação*: O colaborador é encorajado a apresentar novas e melhores maneiras de fazer as coisas?
- *Quesito comunicação*: O gestor imediato, habitualmente, pergunta ao colaborador como ele está se sentindo dentro da organização?
- *Quesito comunicação*: O colaborador, habitualmente, encontra espaço e clima favorável à participação e ao encaminhamento de sugestões?
- *Quesito comunicação*: O colaborador recebe *feedback* oportuno a respeito de suas sugestões de melhorias ou mudanças?
- *Quesito comunicação*: O gestor imediato fornece *feedback* regularmente para ajudar no aperfeiçoamento e no desempenho do colaborador?
- *Quesito comunicação*: O colaborador compreende como é avaliado a respeito do desempenho do seu trabalho?
- *Quesito comunicação*: O colaborador pode falar abertamente com seu gestor a respeito de problemas do seu trabalho?
- *Quesito comunicação*: O colaborador imediato sabe estabelecer interface com seus clientes, internos e externos, com graus de qualidade e proficiência?
- *Quesito comunicação*: O colaborador sabe prestar contas, e emitir relatórios a respeito de suas atribuições e/ou incumbências?
- *Quesito comunicação*: O colaborador sabe socializar seus conhecimentos com seus colegas de trabalho?
- *Quesito comunicação*: O colaborador encontra espaço para conversar sobre perspectivas, expectativas na organização?
- *Quesito ferramentas*: O planejamento estratégico é utilizado como uma ferramenta de comunicação interna na organização?
- *Quesito ferramentas*: Os planos de ação são utilizados como ferramentas de comunicação interna na organização?

- *Quesito ferramentas*: O sistema de gestão por metas e resultados é utilizado como ferramenta de comunicação interna na organização?
- *Quesito ferramentas*: As reuniões são utilizadas como ferramentas de comunicação interna na organização?
- *Quesito ferramentas*: A intranet e CI (comunicação interna) são utilizadas como ferramentas de comunicação interna na organização?
- *Quesito ferramentas*: O *feedback* é sistematicamente utilizado como ferramenta de comunicação na organização?
- *Quesito ferramentas*: A metodologia de “informações gerenciais” é utilizada sistematicamente como ferramenta de comunicação na organização?
- *Quesito ferramentas*: Os relatórios circunstanciados, a prestação de contas, a *accountability* são ferramentas de comunicação utilizadas sistematicamente na organização?
- *Quesito plataforma*: Quais as melhores plataformas de linguagem capazes de dar o suporte necessário à matriz de comunicação organizacional a ser viabilizada?
- *Quesito mídia*: Quais as plataformas da mídia capazes de dar o suporte necessário à viabilização da matriz de comunicação organizacional?
- *Quesito tecnologia*: Como, culturalmente na organização, absorver as tecnologias de ponta capazes de agregar valor ao sistema de comunicação?
- *Quesito high touch*: Como, culturalmente na organização, permear sistemas humanizantes nos processos de comunicação, tais como: gentileza, afabilidade, agradecimento?
- *Quesito custo/benefício*: Qual o impacto financeiro projetado e o benefício estimado, decorrentes da versão da matriz de comunicação organizacional a ser adotada?

A construção e definição da *matriz de comunicação organizacional*, por sua vez, pode passar, também, por um processo evolutivo, adotando, numa linha de tempo, diversas versões, tais como:

- versão 1: matriz básica
- versão 2: matriz essencial
- versão 3: matriz diferencial
- versão 4: matriz referencial

As diferentes matrizes, nas suas diversas versões experimentais, traduzem, de certa forma, os graus de simplicidade e/ou os graus de complexidade e sofisticação do modelo a ser construído e definido, capaz de suprir melhor a dinâmica comunicacional da organização.

A cultura da comunicação nas organizações

A faculdade dos homens criarem *estruturas* (culturais, sociais e de personalidade), em diferentes graus de capacitação e competência, sedimenta a possibilidade da uma sistematização da cultura da comunicação nas organizações:

Par mim, cultura é o armazém do saber, do qual os participantes da comunicação extraem interpretações no momento em que se entendem mutuamente sobre algo. As sociedades compõem-se de ordens legítimas através das quais os participantes da comunicação regulam sua pertença a grupos sociais e garantem solidariedade. (HABERMAS, 1990a, p. 96 *apud* BOUFLEUER, 1997, p. 47).

Uma cultura organizacional, com a presença marcante da inteligência competitiva, é o que apregoa Miller (2002, p. 54). Independentemente do porte e das pretensões da empresa, essa inteligência competitiva se alicerça em fatores fundamentais:

- os valores culturais, como compartilhamento de informações, chefes dispostos a acolher e avaliar acuradamente contribuições dos funcionários, capacidade de adaptação às mudanças do mercado;
- fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e a equipe da inteligência;
- fatores comportamentais, como mecanismos da sustentação da coleta e compartilhamento da informação.

Convencer as pessoas a compartilharem informações é um problema presente na maioria das organizações, afirma Miller (2002, p. 58).

As organizações bem-sucedidas, na ótica de Covey (2005, p. 235), são um produto do traço organizacional. As organizações bem-sucedidas dependem dos sistemas e da cultura. A cultura organizacional sanciona o sistema de comunicação e valida uma matriz comunicacional. A cultura organizacional institucionaliza as políticas públicas de comunicação, o sistema

de comunicação, e a matriz comunicacional pertinente a uma realidade circunstanciada.

As *políticas públicas de comunicação* traduzem o posicionamento político da organização, quando no relacionamento e nas interfaces com seus diferentes públicos: 1) clientes e/ou consumidores; 2) governos; 3) comunidade e/ou entorno; 4) investidores; 5) fornecedores; 6) concorrentes; 7) colaboradores.

A Alcan – líder mundial em alumínio e embalagens – *case* citado por Pessoa (s/d), publica, no seu *website*, os compromissos que mantém com a comunidade, clientela, o corpo funcional, meio ambiente e a qualidade, que norteiam também a sua política de Comunicação:

Condutas éticas que valorizam o ser humano, a sociedade e o meio ambiente são essenciais para assegurar sustentabilidade a longo prazo nos negócios. São estes os preceitos que definem a responsabilidade social adotada pela Alcan. Por isso, a empresa investe, cada vez mais, em qualidade. Através de um aprendizado dinâmico que se volta para os produtos, evolui para abordagem dos processos e ao tratamento das relações da atividade empresarial, com os funcionários, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente, a empresa busca construir uma sociedade mais justa, que tenha como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Relações de qualidade implicam em valores que possam satisfazer às necessidades e interesses do maior número possível de parceiros, pois, dessa maneira, gera uma sinergia com o público, fortalecendo o desempenho global da empresa. Está posta para as corporações uma nova exigência. Mais importante do que apresentar os tradicionais balanços financeiros anuais é a divulgação de um balanço social consistente, que seja o resultado de um trabalho ético e integrado de Comunicação com responsabilidade social.

Kotler (1998) destaca uma tipologia de *públicos* que impactam as *políticas públicas de comunicação* de uma organização:

- público geral;
- públicos locais;
- grupos de interesses;
- públicos de mídia;

- públicos governamentais;
- públicos financeiros;
- públicos internos.

O *sistema de comunicação* contempla mecanismos de sistematização, na tentativa de abarcar as *diretrizes* decorrentes das *políticas públicas de comunicação*, e estabelecendo caminhos alternativos para o *modus operandi*, face às demandas comunicacionais na organização. O sistema de comunicação focará demandas comunicacionais do sistema:

- de produção e/ou serviços;
- de recursos humanos;
- de *marketing* e comercialização;
- do sistema financeiro;
- do sistema de logística;
- do sistema de responsabilidade social.

A *matriz da comunicação organizacional* traduz o *modus operandi parametrizado*, a ser praticado dentro da organização, à luz dos macroparadigmas organizacionais, das políticas públicas comunicacionais, das diretrizes comunicacionais, dos sistemas comunicacionais a serem privilegiados.

A *matriz da comunicação* desencadeará *planos de ação e procedimentos operacionais padrão* próprios para toda e qualquer demanda e problemática comunicacional da organização.

Cahen (2005, p. 48-50 *apud* GRACIE, 2010, p. 26) faz uma analogia da comunicação estratégica valendo-se da figura da pirâmide de cristal para configurar a pirâmide das estratégias organizacionais:

- na base da pirâmide: a filosofia da organização;
- na base ascendente: as políticas de comunicação;
- na mediação crescente: a formação de atitudes favoráveis à comunicação;
- na ponta do *iceberg* piramidal: as atividades de comunicação.

Cardoso (2006, p. 1126) relembra duas configurações as quais necessitamos estar atentos, quando da construção social da realidade de uma organização e, em decorrência, quando da construção e definição de uma

matriz comunicacional: “Uma organização apresenta normalmente duas configurações: primeiro, situa-se em um conjunto societal como expressão particular e concreta de um sistema de ação histórica; segundo, é uma atividade regulada por decisões que emanam da sua filosofia.”

Cardoso (2006) apregoa novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade:

No âmbito dessas novas lógicas, salientamos exatamente a importância da informação e da comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros. Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e o existir delas. (2006, p. 1125).

O *dilema*, a ser superado, quando da construção e definição da *matriz da comunicação*: nem engessar demais e, por sua vez, nem flexibilizar em demasia, colocando em risco um alinhamento saudável e necessário para as práticas comunicacionais inerentes à dinâmica do cotidiano das organizações. A matriz tem o mérito de dar empoderamento comunicacional e serenidade nas relações institucionais, interna e externamente.

O *papel* que se espera da comunicação hoje vai mais além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem-estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos.

Cardoso (2005, p. 1135) salienta o cuidado no sentido de assegurar o princípio básico social da comunicação no ambiente da complexidade:

Podemos afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação

realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados. (2005, p. 1135).

A *matriz da comunicação organizacional*, dentro da construção social da realidade organizacional, nasce como uma ferramenta mediadora tática de gestão, integrando a gestão estratégica com a gestão operacional circunstanciada, sem descuidar dos princípios básicos da comunicação:

- o caráter democrático;
- o diálogo;
- a produção de significados socialmente significativos e relevantes.

O processo da comunicação nas organizações

O processo da comunicação nas organizações necessita ser caracterizado pela sua *assertividade* e simplicidade, balizado pelos critérios da:

- eficiência (racionalidade);
- eficácia (alcance do propósito);
- efetividade (impacto gerador na comunidade compatível com o desejado);
- relevância social (importância e significado para os diferentes *públicos*);
- ressonância social (compreensão, imagem, reputação, credibilidade).

Kotler (1998) salienta nove variáveis que marcam presença nos processos de comunicação: 1) emissor; 2) codificação; 3) mensagem; 4) mídia; 5) decodificação; 6) receptor; 7) resposta; 8) *feedback*; 9) ruído.

Shein (1972, p. 28) enfatiza um sem-número de *filtros* para selecionar as mensagens que enviamos e que recebemos, influenciados por fatores específicos:

- a) a imagem que fazemos de nós mesmos;
- b) a imagem de outra ou outras pessoas;
- c) a definição da situação;
- d) osmotivos, sentimentos, intenções, atitudes;
- e) as expectativas.

Um conjunto de *variáveis* merece atenção, quando na análise do *processo da comunicação*. Tipificando, sob outro prisma:

- variáveis de entrada do processo: (1) necessidades de saberes e de fazeres organizacionais; (2) tipificações de demandas comunicacionais internas e externas; (3) mensagem e seu grau de complexidade; (4) emissor e/ou comunicador e seu grau de expertise;
- variáveis de processamento: (1) filtro e/ou seletividade; (2) código e/ou codificação; (3) linguagem apropriada; (4) canais e/ou mídia; (5) competências no processamento; (6) veiculação pertinente;
- variáveis intervenientes no processo: (1) viés; (2) distorções; (3) interrupções, intervenções, interjeições; (4) ruídos e malversações;
- variáveis de saída do processo: (1) decodificação da mensagem; (2) compreensão da mensagem; (3) impacto da mensagem;
- variáveis de controle do processo, e monitoramento *ex-post-facto*: (1) fator significado social da comunicação; (2) fator relevância social da comunicação; (3) *feedback* e qualidade da resposta; (4) recursividade.

Cardoso advoga a ideia de que a comunicação, enquanto processo, não pode restringir-se a uma abordagem mecanicista:

O papel que se espera da comunicação hoje vai mais além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. (2006, p. 1134).

Teorias das organizações relativas à gestão da comunicação

Angeloni e Fernandes (s/d, p. 94), num estudo evolutivo sobre as “*teorias das organizações*”, buscaram distinguir as diferentes concepções e abordagens que marcaram presença no processo administrativo, mostrando a interação entre a comunicação e a organização. Destacam no estudo evolutivo:

Corrente racionalista clássica

Representantes teóricos: Taylor, Fayol e Weber.

Características:

- porta essencialmente a informação e não a comunicação;
- a comunicação é formal e descendente;
- a comunicação informal não é desejada;
- a comunicação deve seguir os canais definidos e os circuitos implantados pela direção;
- a noção de comunicação é secundária;
- as mudanças se realizam através da direção e não dos empregados;
- conflito é considerado um erro da administração.

Corrente psicológica

Representantes teóricos: Mayo, Likert, McGregor, Leavitt, Maslow.

Características:

- propõe uma nova perspectiva da comunicação organizacional;
- considera a importância da dimensão humana na comunicação;
- as práticas de relações humanas privilegiam a expressão dos sentimentos;
- o objetivo é o de facilitar as comunicações;
- reconhecimento da importância da comunicação informal, como um fator de comunicação a todos os níveis;
- a comunicação não é somente funcional, mas também relacional;
- a consciência da importância da comunicação interna começa a ser desenvolvida;
- pioneiros a descreveram como *Organização Comunicante*.

Corrente sociológica

Representantes teóricos: Friedberg, Emery e Trist, Crozier.

Características:

- reconhecimento da importância de um sistema de comunicação que torne possível as relações de independência entre os diferentes atores;
- consideram que a flexibilidade nas formas de organização torna possível os contatos mais pessoais;

- desenvolvimento da comunicação multidirecional;
- a expressão dos atores é considerada prioritária;
- denunciam burocracia não comunicante;
- primeiros a descreverem a Organização Comunicante.

Corrente *managerial*

Representantes teóricos: Simon, Drucker.

Características:

- a comunicação é importante, pois a abordagem baseia-se na coordenação em todos os níveis;
- reconhecem a importância de novas variáveis, entre elas a comunicação.

Corrente pós-industrial

Representantes teóricos: Ouchi e Kanter, Archier e Serieyx, Peters e Waterman.

Características:

- a comunicação é fundamental;
- a estrutura é uma verdadeira rede de comunicação;
- comunicação e a cultura organizacional estão estritamente ligadas;
- o sistema de comunicação é rico e informal;
- a intensidade das comunicações é extraordinária;
- reconhecem a função da comunicação.

Corrente contemporânea

Representantes teóricos: Davenport e Prusak, Nonaka e Takeuchi, Stewart, Sveiby, Morrison.

Características:

- a comunicação é propiciadora do compartilhamento do conhecimento;
- a comunicação é realizada em ambientes de ciberespaço;
- as tecnologias facilitam e disseminam a comunicação interna e externamente;
- a exigência da conectividade empresarial.

Pode-se, também, inferir outras correntes do pensamento, a partir de outros referenciais teóricos. Veja-se a seguir, por exemplo:

A concepção centrada nas pessoas

Representante teórico: Rogers.

Gonçalves (2005, p. 504) vai, de certa forma, ao encontro dessa concepção, quando salienta:

- os conceitos de projeto, cultura e formação adquirem importância capital;
- nesse contexto, a comunicação se torna um instrumento imprescindível de gestão;
- nesse contexto, as pessoas, uma vez instrumentalizadas, habilitadas e creditadas a comunicar-se, tornam-se centros do processo, agentes dessa gestão, permitindo: a organização realizar melhor o seu projeto; a organização ser mais performativa nas respostas aos desafios; a organização ser mais unitária e comunitária; a organização ser mais prospectiva face às múltiplas situações que se lhe oferecem.

O modelo dos quatro quadrantes da Janela Johari

Uma metodologia, passível de adaptação, e capaz de dar um aporte para um diagnóstico e a avaliação do sistema de comunicação vigente na organização, bem como da matriz de comunicação em uso na organização; é a ferramenta das relações humanas, denominada de Janela Johari.

A Janela Johari tem como referenciais teóricos Joseph Luft e Harry Ingham, psicólogos pesquisadores que, no período de 1950, elegeram, simbolicamente, a “janela” com seus quatro quadrantes, como uma matriz de análise da dinâmica das relações interpessoais.

A Janela Johari, portanto, é uma matriz com quatro quadrantes, que busca traduzir a dinâmica das relações humanas, e o relacionamento interpessoal numa realidade circunstanciada, com ênfase no processo de comunicação.

A matriz da Janela Johari é construída a partir de quatro premissas e/ou dimensões:

- aspectos conhecidos por mim (eu);
- aspectos desconhecidos por mim (eu);
- aspectos conhecidos pelos outros;
- aspectos desconhecidos pelos outros.

Atenção! Adaptando a matriz da Janela Johari (na sua origem voltada para o estudo do relacionamento interpessoal), e expandindo-a, e ampliando-a, para o estudo do sistema de comunicação organizacional, é possível, a partir da *perspectiva da Janela Johari*, apurar, também, quatro quadrantes na *matriz da comunicação organizacional*:

- o quadrante ARENA;
- o quadrante CEGO;
- o quadrante FACHADA;
- o quadrante DESCONHECIDO.

O quadrante ARENA

O quadrante *Arena* transpira a cultura organizacional de uma comunicação aberta, traduzindo a relevância de aspectos eminentemente conhecidos pela própria organização, bem como aspectos conhecidos pelos parceiros *stakeholders*, e que traduzem os pontos fortes da organização nos aspectos comunicacionais do sistema de interação e das interfaces funcionais e sociais.

O quadrante CEGO

O quadrante *Cego* transpira a cultura organizacional de uma comunicação obnubilada, traduzindo indícios de cegueira e de dificuldade em perceber aspectos comunicacionais, em especial, ineficiências e ineficácias comunicacionais que, por sua vez, são facilmente percebidos pelos parceiros e *stakeholders* organizacionais.

O quadrante FACHADA

O quadrante *Fachada* transpira a cultura organizacional de um sistema de comunicação, que privilegia reservas técnicas comunicacionais e/ou não expressa plena transparência a respeito dos seus saberes e fazeres, relativos aos seus serviços e produtos, bem como de suas políticas públicas.

O quadrante DESCONHECIDO

O quadrante *Desconhecido* transpira a cultura organizacional de um sistema de comunicação, que traduz ignorância e desconhecimento, seja pela própria organização, seja pelos parceiros e *stakeholders*, a respeito do jeito de ser da organização, do seu jeito de fazer, e do seu modo de interagir e de se relacionar, em aspectos essenciais da sua dinâmica e da sua sociodinâmica.

Alguns questionamentos, a partir da perspectiva da Janela Johari, focando a *comunicação organizacional*, passíveis de reflexão e análise:

O quadrante *Arena*, efetivamente:

- Traduz os pontos fortes da comunicação da organização?
- Traduz a imagem da organização? A missão? As políticas públicas?
- Pode ser amplificado e expandido, interna e externamente?
- Pode ser tipificado e potencializado em algum aspecto?
- Revela paradoxos e incompetências comunicacionais?

O quadrante *Cego*, efetivamente:

- Aponta uma visão reducionista da organização nos aspectos comunicacionais?
- Expressa um descuido da organização em relação ao *feedback*, e em relação aos impactos comunicacionais?

O quadrante *Fachada*, efetivamente:

- Gera incertezas aos clientes, aos usuários, aos parceiros, e aos apostadores, sobre as reais intenções comunicacionais da organização?

O quadrante *Desconhecido*, efetivamente:

- Manifesta um descuido generalizado da organização, em partes específicas ou no seu todo, em relação à comunicação organizacional?

Competências comunicacionais

Gonçalves (2005, p.512), de certa forma, é enfático, e delineia um perfil de competências capazes de um empoderamento comunicacional a serviço da gestão estratégica:

A aceitação do poder da comunicação ao serviço da gestão estratégica pressupõe o recurso a profissionais com um perfil de competências novo e exigente, abertos à procura permanente e à formação contínua; bem enraizados no concreto e no quotidiano, profissionais que buscam constantemente a idealização de novos cenários, o exercício prospectivo da inovação, traçando conjuntamente e em complementaridade a rota da competitividade. Essa forma nova de gerir, de tecer a cultura organizacional, de procurar capital de imagem para uma organização

valorizando a comunicação, assenta na definição e vivência de uma organização valorizando a comunicação, assenta na definição e vivência de uma lógica humana à qual se pede competência profissional, força psicológica e vontade cultural. Esta competência, tomada em sentido multidimensional e plural, traduz-se num conjunto de valores que todas as pessoas afectas ao Projeto têm que cultivar continuamente. (2005, p. 512).

Boufleuer (1997, p. 24), interpretando Habermas (1989a), diferencia a competência do *agir comunicativo* em relação à competência do *agir estratégico*:

- no *agir comunicativo* pressupõe-se que os participantes possam chegar, por manifestações de apoio e de crítica, a um entendimento acerca do saber que deve ser considerado válido para o prosseguimento da interação;
- no *agir estratégico*, o ator não vê no companheiro da interação um sujeito com o qual é possível estabelecer um acordo intersubjetivo.

O *agir comunicativo* tem um suporte necessário na *argumentação*, pois a argumentação amplia os espaços para a compreensão e, em decorrência, para as manifestações de apoio e/ou manifestações de crítica. Boufleuer (1997, p. 41), interpretando as ideias de Habermas, sobre a Teoria da Ação Comunicativa, ressalta o necessário suporte da argumentação: “No discurso espera-se que todo enunciante seja capaz de arrolar argumentos em favor de sua pretensão de validade, com os quais possa motivar o assentimento dos seus interlocutores.”

As *competências coletivas*, no dizer de Bitencourt (2013, p. 132), referem-se à mobilização de pessoas, recursos e estratégias, em torno de um objetivo comum: “Caracteriza-se pela urgência de um tipo de competência que não é a simples soma dessas pessoas, recursos e estratégias, mas algo muito maior e que pode gerar, além de resultados mais efetivos, maior comprometimento e sentimento de pertença para as pessoas envolvidas nesta ação coletiva.”

As competências coletivas *comunicacionais* são domínios coletivos necessários – domínio público – que traduzem expertise dos colaboradores e efetividade da organização, nos seus propósitos de interface e interação social. As *competências coletivas comunicacionais*, em razão da urgência e da prioridade, podem ser:

- transversais e genéricas: um rol de domínios comunicacionais extensivos a todo o efetivo humano da organização;
- plurais: um rol de domínios comunicacionais necessários para lidar com a diversidade e o pluralismo cultural;
- setoriais e singulares: um rol de domínios comunicacionais necessários e próprios da singularidade de cada setor da organização.

Algumas categorias de análise podem ser utilizadas para apurar o rol de competências coletivas comunicacionais, tais como: 1) urgência; 2) prioridade; 3) significado e sentido (*sensemaking*); 4) entendimento compartilhado; 5) ações alinhadas; 6) abrangência; 7) impacto desejado.

Hansson (2003), citado por Bitencourt (2013, p. 139), preconiza que o constructo da *competência coletiva* tem seu aporte na(no):

- competência técnica – CT: competência prática e habilidade de executar a tarefa;
- competência social – CS: competência solidária e interação social sem conexão com a tarefa;
- misto de CT e CS: competência interpessoal e interação durante o processo de execução da tarefa.

Portanto, trata-se de saberes e fazeres comunicacionais que necessitam ser coletivizados, socializados, generalizados na organização, ou seja, definidos como competências essenciais – *core competence* – terminologia usada em 1990, por Hamel e Prahalad.

As competências *individuais comunicacionais* são domínios necessários à convivência social nas suas dimensões profissionais e de cidadania.

As competências *intermediárias comunicacionais* são domínios necessários para todos os que, no ambiente organizacional, exercem papéis de gerenciamento, de liderança, de alinhamento e de articulação de pessoas, de recursos e de estruturas, inclusive, de estratégias de mudanças necessárias e/ou de processos de desenvolvimento de novas competências ou, ainda, para visões compartilhadas.

Essas competências comunicacionais, assim como outros tipos de competências, não nascem de geração espontânea. Necessitam ser adquiridas mediante bons programas de TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação – a serem devidamente planejados e viabilizados. Meira et al. (2006, p. 394) enfatizam nesse sentido: “Lidar com comunicação dentro das

organizações significa, ainda, quebrar as barreiras impostas pela divisão de setores (dentre elas TD&E), pois as informações precisam fluir entre os próprios empregados para que se identifiquem as falhas, dificuldades e possibilidades de melhoria.”

A dicotomia entre a tecnologia e os valores humanos na gestão da comunicação organizacional

A dicotomia que facilmente se instala e se apresenta, quando na gestão da comunicação organizacional, passa entre duas hipóteses:

- enfatizar o aporte tecnológico na gestão da comunicação!
- privilegiar o suporte dos valores humanos na gestão da comunicação!

A respeito da urgência e do prioritário da tecnologia, da disponibilidade e o uso de ferramentas tecnológicas, por vezes, intoxicados por rotinas e problemas do cotidiano, acontece e prevalece, ou a sedução, ou a cegueira. Naisbitt (2005, p. 19) lembra a síndrome, porém, dito de outra maneira: “Como Marshall MacLuhan gostava de dizer, ele não sabia quem descobriu a água, mas tinha certeza de que não fora um peixe. Quando você está dentro de alguma coisa tão profunda, é difícil ver essa coisa.”

Por um lado, surge a sereia da tecnologia, com seu encantamento e deslumbramento. Inclusive, o apelo para a *high tech*. Porém, Naisbitt (2005), em tempo, ressalta:

Com uma percepção consciente da tecnologia, podemos avaliar com clareza a relevância das tecnologias existentes e construir uma relação apropriada com a tecnologia. Podemos começar a antecipar o desenvolvimento de novas tecnologias e a debater os méritos e as consequências do avanço da aplicação dessas tecnologias, e, ao fazê-lo, nos tornarmos menos ansiosos a respeito do futuro. (2005, p. 19).

Não se trata de ficção científica. Na versão real, as novas tecnologias impactam a matriz e os processos de gestão da comunicação organizacional, assim como impactam outras matrizes organizacionais, tais como: a matriz de produção, a matriz de aprendizagem. Hoje, a presença da inteligência artificial, dos algoritmos, dos robôs e de outras tecnologias, é uma realidade. Por vezes, alguns segmentos surpreendem com seus avanços tecnológicos, capazes de revolucionar inclusive o sistema de comunicação. Veja-se, por exemplo, o caso da indústria que atravessa sua quarta fase de desenvolvimento

tecnológico, com o avanço do denominado modelo *Indústria 4.0*. O chefe da Inteligência Artificial na *Singularity University*, apud Fedrizzi (2016) minimiza dizendo que “não devemos nos assustar com a Inteligência Artificial, mas com a estupidez humana”.

Fedrizzi (2017) acena para as implicações da presença da *tecnologia disruptiva*:

Muitas empresas terão sérias dificuldades de se encontrar com o futuro, em função da tecnologia disruptiva que brota de todo o lado, da maior consciência das pessoas, que querem empresas mais cidadãs, mais preocupadas com o ambiente e as comunidades onde vivem, com um nobre propósito para existir, e não simplesmente colocar produtos no mercado a preços competitivos. Setores inteiros estão sendo hackeados, buscando mais agilidade, menos custos e mais satisfação do cliente. (2017).

A tecnologia tem seu papel reconhecido na gestão da comunicação organizacional. Miller (2002, p. 58) reconhece que, infelizmente, poucas são as organizações que estão explorando o *potencial da tecnologia da informação* para equiparar as qualificações e o conhecimento existentes entre sua própria força de trabalho, ou para aumentar a rapidez e a eficiência do acesso compartilhado ao conjunto de informações da empresa.

Para Castells (1999, apud KOHN; MORAES, 2007, p. 3), a habilidade ou inabilidade de uma sociedade dominar a tecnologia ou incorporar-se às transformações das sociedades, fazer uso e decidir seu potencial tecnológico, remodela a sociedade em ritmo acelerado e traça a história e o destino social dessas sociedades; remetendo que essas modificações não ocorrem de forma igual e total em todos os lugares, ao mesmo tempo e instantânea a toda realidade, mas sim é um processo temporal e para alguns, demorado.

Lévy (1993, apud KOHN; MORAES, 2007, p. 5), expõe que a interface digital alarga o campo do visível, evidenciando a emergente evolução que diversificou, facilitou e transmitiu as informações de forma instantânea e ampla.

O Agir Comunicativo para Habermas, conforme Kohn e Moraes (2007, p.6), muito além do corpo físico, são indispensáveis ações, interações, troca de ideias e experiências, sendo que o *ciberespaço* é permeado por práticas sociais, e a materialidade das relações humanas codifica-se na linguagem, evidenciando a importância que esta ferramenta dá ao público o poder de interação, que dispensa o contato presencial.

Independentemente do modelo de negócio, todavia, os recursos tecnológicos necessitam trazer praticidade, facilidade de uso, redução da burocracia. No entanto, não podem atuar como fatores de analfabetismo funcional, de constrangimentos, de mecanismo discricionário e de inconfiabilidade para seus usuários.

Por sua vez, na gestão da comunicação, a *primazia dos valores humanos* (GONÇALVES, 2005, p. 510), toma uma dimensão consensual de importância:

É consensual que a grande vantagem competitiva de uma organização, a sua grande mais valia, reside nas pessoas, nos seus recursos humanos. Do topo da hierarquia até a sua base, são as pessoas que fazem a diferença no quotidiano das organizações, a partir da acção comunicativa que mobiliza as lógicas individuais para o supere plano do projecto organizacional que assim ganha alma, individualidade e personalidade. (2005, p. 510).

Naisbitt (2005) coloca essa dicotomia como uma *megatrends* e, ao mesmo tempo, um desafio a ser superado na gestão das organizações e, inclusive, na gestão da comunicação organizacional: 1) *high tech*; 2) *high touch*.

No real, a gestão da comunicação organizacional demanda relevâncias dos dois fatores: a) o aporte tecnológico; b) o suporte dos valores humanos. Necessita de: 1) *high tech*; 2) *high touch*. A *matriz da comunicação organizacional*, ao ser construída e definida, necessitará do *aporte tecnológico – high tech* –, bem como de *– high touch* – o *suporte dos valores humanos*.

Três plataformas de gestão não podem ser descuidadas:

- da inteligência artificial;
- cognitiva;
- comunicacional.

A *plataforma da inteligência artificial*, mediante a matriz tecnológica, aporta *bytes* de dados e informações aos quintilhões e, por suas naturezas e procedências invasivas, demanda capacidade de estruturação, interpretação e absorções compatíveis com a natureza do negócio e inovações.

A *plataforma cognitiva* que, nas interfaces com a inteligência artificial, torna-se imprescindível e fundamental para dar o necessário suporte no processamento do manancial de dados, que toma conta do mundo. A plataforma cognitiva detém o potencial de desenvolvimento do efetivo

humano, no sentido de ampliar a capacidade de preparação para enfrentar os invasores digitais, quando na interface com a plataforma da inteligência artificial, bem como apurar as competências comunicacionais mediante os mecanismos de TD&E. Uma plataforma cognitiva robusta, quando presente na organização, possibilita riqueza de referenciais e de multirreferenciais, domínios, competências, expertises capazes de dar o suporte necessário nos saberes e fazeres organizacionais, com alto grau de profissionalismo.

A *plataforma comunicacional* que, mediante a construção de uma *matriz comunicacional*, conjuga concomitantemente: a) o toque comunicacional impregnado dos valores humanos e dos valores organizacionais; b) o uso apropriado de uma plataforma de inteligência artificial; c) o uso da plataforma cognitiva com expertise e sabedoria.

A *matriz da comunicação organizacional*, como ferramenta de gestão, resulta da construção e da definição do melhor *protótipo comunicacional* a ser viabilizado, não descuidando dos graus de assertividade e da qualidade da comunicação e, concomitantemente, privilegiando o alcance e a efetividade necessária, quando nas interfaces sociais e nas relações institucionais a serem protagonizadas na vida cotidiana da organização.

Inferências e conclusões provisórias possíveis

A comunicação organizacional necessita estar paradigmada em princípios e fundamentos capazes de agregar valor, tais como: efetividade, veracidade, transparência, ética, convivencialidade.

Gonçalves (2005, p. 524) estima que o objetivo último da comunicação organizacional é veicular e consolidar o capital de confiança nos seus públicos (internos e externos), carreando para a instituição credibilidade e reputação e, em decorrência, conquistar simpatia e boa-vontade.

No decurso deste capítulo, buscou-se traduzir a importância e o significado da gestão da comunicação nas organizações. Para tanto, dentro do enfoque da gestão da comunicação, salientou-se a utilização de uma ferramenta com o potencial de agregar valor ao processo de gestão da comunicação: Matriz de Comunicação Organizacional.

Na construção e definição de uma *Matriz de Comunicação Organizacional*, é necessário valer-se de requisitos e pré-requisitos, tais como:

- arquitetura das interfaces organizacionais: uma tentativa de mapear o conjunto e o rol das interfaces organizacionais;

- arquitetura da matriz da comunicação organizacional: uma metodologia-sugestão quando na construção e definição de uma matriz de comunicação organizacional;
- cultura da comunicação organizacional: a tessitura de uma cultura da comunicação organizacional capaz de absorver a comunicação como algo vital e de potencializar a comunicação como um valor estratégico, tático e operacional, a marcar presença na vida cotidiana das organizações;
- processo da comunicação nas organizações: o detalhamento do processo da comunicação com sua multiplicidade de variáveis presentes e atuantes;
- teorias das organizações relativas à comunicação organizacional: diferentes perspectivas e referenciais teóricos, capazes de embasar o sistema de comunicação organizacional;
- modelo dos quadrantes da Janela Johari: uma ferramenta utilizada na análise e interpretação das relações humanas que, aqui, buscou-se sugerir, mediante uma adaptação, como uma ferramenta de análise da comunicação organizacional;
- competências comunicacionais: domínios e expertises coletivas, intermediárias, individuais e profissionais, capazes de dar um aporte essencial e assegurar efetividade, quando na viabilização de uma matriz de comunicação organizacional;
- papel da tecnologia e sua presença na *matriz de comunicação organizacional*;
- dicotomia entre tecnologia e valores humanos na gestão da comunicação organizacional: divisão de opções, dilemas, conflitos relativos ao processo decisório, emergentes quando na construção e definição de uma matriz de comunicação organizacional. Dicotomia entre o suporte tecnológico e o aporte dos valores humanos.

A matriz da comunicação organizacional, uma vez construída e definida:

- valoriza os paradigmas organizacionais relativos à comunicação;
- reflete as políticas públicas organizacionais relativas à comunicação e informação;
- traduz as diretrizes organizacionais relativas à comunicação;
- contempla os sistemas organizacionais relativos à organização;

- contamina as estratégias de gestão, as táticas, as práticas pontuais e os procedimentos operacionais, claro, decorrentes a partir das demandas do cotidiano da organização nas suas diferentes interfaces sociais.

Na verdade, toda vez que se cogita gabaritar uma *matriz da comunicação organizacional*, focada na *realidade circunstanciada* de uma empresa ou instituição, vale dizer, está se desafiando para uma missão de alta relevância social. Trata-se da *construção social da realidade organizacional* pelos meandros da comunicação, da informação, das interfaces e da convivência social.

Toda cultura forte tem sua própria linguagem, nos afirma Katzenbach (2002, p. 232).

A cultura organizacional necessita validar as melhores matrizes de gestão, pois, a cultura organizacional traduz o estágio e o patamar de desenvolvimento, em que se encontram os denominados *saberes e fazeres* organizacionais. Privilegiar matrizes sábias de gestão é próprio de culturas organizacionais altamente consolidadas. Cabe à cultura organizacional engendrar os melhores saberes e os melhores fazeres de convivência social, e de práticas de comunicação organizacional e interpessoal.

Conscientemente, ou não, sempre uma matriz de comunicação organizacional está sendo praticada e aplicada, face às diferentes circunstâncias que a organização vivencia. Todavia, vale ressaltar, que a construção social da realidade organizacional é feita mediante processos construtivos, definidos e deliberativos, privilegiando matrizes sábias, inteligentes, racionais, capazes de assegurar efetividade nas demandas de interface social, de relacionamento profissional e social, de relações institucionais. Uma *matriz de comunicação pública* também necessita cercar-se desses atributos, servindo, inclusive, como instrumento de fortalecimento do paradigma da cidadania na convivência social.

Os desafios são permanentes: a) seja pelo acesso às plataformas da inteligência artificial; b) seja pela plataforma cognitiva; c) seja pela complexidade da própria plataforma comunicacional; d) seja pela escolha e definição por uma matriz de comunicação a ser referendada na organização.

Nada encontra-se pronto e permanente. A realidade comunicacional nas organizações é um eterno fluir. Todavia, necessita-se planejar, ensaiar, experimentar, e colocar na agenda, alguma tipicidade de matriz, inclusive, de gestão da comunicação nas organizações. Matriz com altas definições e altas resoluções. Matriz efetiva, inteligente e sábia de comunicação na

organização. Soluções simples para um mundo complexo. Resoluções complexas para situações simples. Alternativas singulares para mundos plurais. Possibilidades plurais para situações singulares.

Sugere-se *cogitar possibilidades* capazes de agregar valor na raiz e no núcleo de toda e qualquer *matriz de comunicação* vigente na organização.

QUESITOS PARA REFLEXÃO E ESTUDOS

1. Como construir e definir uma matriz de comunicação organizacional considerando os desafios da necessária presença da inteligência humana na comunicação, da necessária presença da inteligência artificial e da tecnologia na comunicação, bem como da necessária presença da plataforma cognitiva na comunicação?
2. Qual o papel de uma matriz de comunicação organizacional como ferramenta de gestão? Qual a importância e o significado de definir uma matriz de comunicação para uma organização?
3. Assegura-se que, pelo menos, três dimensões (dimensão espacial, dimensão temporal e dimensão metodológica) interferem na construção e definição de uma matriz de comunicação organizacional. Por quê? Justifique.
4. Qual o papel da cultura organizacional na sedimentação de uma matriz de comunicação organizacional?
5. Qual a relação que se estabelece entre as competências coletivas dos colaboradores e a aplicabilidade de uma matriz de comunicação organizacional no cotidiano de uma instituição?
6. Qual o significado e a importância das relações institucionais para toda e qualquer organização, considerando as questões de transparência, de públicos plurais e diversificados, de zelo de imagem, de posicionamento de marca, da responsabilidade social, de profissionalismo, de compromisso com a missão social?
7. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão da comunicação organizacional”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças possíveis que afloraram a partir da referida leitura e estudo; (c) que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão da comunicação organizacional?

Referências

- ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. *A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações*. CAD, s/d, p. 84-94. Acesso online em 26 out. 2016.
- ARGYLE, Michael. *A interação social: relações interpessoais e comportamento social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- BITENCOURT, Claudia *et al.* *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BOUFLEUER, José Pedro. *Pedagogia da ação comunicativa: uma leitura de Habermas*. Ijuí/RS: Ed. da Unijuí, 1997.
- CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. I.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Revista RAP, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006.
- COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficiência à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- FEDRIZZI, Alfredo. Quer ganhar quanto? Artigo publicado no jornal *Zero Hora*, de Porto Alegre/RS/BR, em 10 e 11 de dezembro de 2016.
- FEDRIZZI, Alfredo. *Conselhos que olham para trás*. Artigo publicado no jornal *Zero Hora*, de Porto Alegre/RS/BR, em 16 e 17 set. 2017.
- GONÇALVES, Maria Helena Sousa. Comunicação nas organizações: para além da lógica do marketing. A “arte da ação comunicacional. Aveiro/Portugal: Universidade do Minho. *Livro de Actas – 4º SOPCOM*, pp. 503 a 512, de 20 a 21 de outubro de 2005. Acesso, na internet, em 24/10/2016.
- GRACIE, Kendra Mandine. *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. Monografia (TCC) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Acesso online em 26 out. 2016.
- KATZENBACH, Jon R. *Desempenho máximo: unindo o coração e a mente de seus colaboradores*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- KOHN, Karen; MORAES, Claudia Herte: *O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da sociedade da informação e da sociedade digital*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos – SP. *Anais [...]*. Santos/SP: 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.
- KOTLER, Philip. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- MEIRA, Maja *et al.* Medidas de disseminação de informações em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo *et al.* *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MILLER, Jerry P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NAISBITT, John. *High tech, high touch: a tecnologia e a nossa busca por significado*. São Paulo: Cultrix, 2005.

PESSOA, Sônia. *Comunicação empresarial: uma ferramenta estratégica*. Artigo publicado em www.bocc.ubi.pt. Acessado *online* em 26 out. 2016.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 1972.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

Gestão do alinhamento organizacional

Introdução

O presente capítulo aborda a questão do alinhamento organizacional, e a recorrente necessidade do alinhamento do efetivo humano nos processos de gestão, em sintonia com a cultura organizacional, como metodologia e mecanismo necessário para assegurar um porta-fólio integrado de competências, em congruência com a missão organizacional. Uma pluralidade de alinhamentos organizacionais concorre na busca constante da consistência interna e consistência externa nas organizações. Os gestores, os líderes, e os próprios colaboradores são protagonistas sociais singulares e cruciais para incrementar o alinhamento organizacional. Incrementar o alinhamento na cultura da organização é um dos papéis do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). O alinhamento organizacional concorre para a criação de práticas e estruturas organizacionais ajustadas às exigências estratégico-organizacionais. A gestão do alinhamento organizacional possibilita uma sintonia fina dos recursos humanos com os propósitos organizacionais.

A questão do alinhamento organizacional e alinhamento dos recursos humanos

A questão do alinhamento tem suscitado alguns questionamentos que, de certa forma, se constituem verdadeiros desafios nos processos de gestão:

- Como conseguir alinhamento organizacional, sem aplicar uma espécie de “camisa de força” cerebral?
- Como conseguir alinhamento organizacional, sem incidir na perda da autonomia e criatividade nos processos de gestão?
- Como envolver as pessoas, de modo participativo, nos processos de alinhamento organizacional minimizando os riscos de alienação?

- Como alinhar pessoas na cultura, e na dinâmica das organizações, sem esmorecer o talento e sem empanar o brilho que existe na estrela que representa cada um dos colaboradores?
- Como obter desempenho máximo (KATZENBACH, 2002), a partir de um alinhamento consciente dos recursos humanos?
- Como desencadear programas de alinhamento organizacional, fortalecendo o protagonismo social dos recursos humanos?

Quando Kops (2011) enfatiza a necessidade de *consistência interna* e de *consistência externa* nas práticas de gestão, para evitar os denominados paradoxos organizacionais, está destacando a necessidade de um alinhamento organizacional e de um alinhamento de recursos humanos: “De fato, a consistência interna se constitui numa espécie de espinha dorsal capaz de minimizar os paradoxos organizacionais. A consistência externa, por sua vez, se constitui numa espécie de segunda espinha dorsal capaz de minimizar os paradoxos organizacionais.”

Quando Covey (1989, p. 317) delineou em que consiste o sétimo hábito, que denominou de *afinando o instrumento*, tendo como fundamento o *princípio da autorrenovação equilibrada*, de certa forma, indiretamente, nos passou uma mensagem de contraponto ao ativismo puro, próprio de quem está tão ocupado que não dá tempo para pensar e refletir sobre o processo árduo do cotidiano organizacional.

Alinhamento organizacional e alinhamento de recursos humanos

Lorsch e Tierney (2003), reconhecendo que as empresas grandes e fortes são alinhadas, reforçando organização e estratégia, nos alcançam sua compreensão a respeito do alinhamento, quando afirmam: “Alinhamento significa a criação de práticas e estruturas organizacionais que se ajustem simultaneamente às exigências estratégicas de uma empresa e às necessidades de seus funcionários-chave.”

O alinhamento organizacional sugere três movimentos necessários:

- o alinhamento organizacional com a criação das práticas e estruturas organizacionais ajustadas às exigências estratégicas da organização;
- o alinhamento dos recursos humanos, na perspectiva de uma sintonia fina dos colaboradores com os propósitos organizacionais;

- a atuação de um sistema de TD&E – na perspectiva de suprir as necessidades dos funcionários-chave capacitando-os como protagonistas sociais de um deliberado alinhamento organizacional.

O alinhamento organizacional sugere duas práticas culturais:

- *por parte da organização*: a cultura do alinhamento organizacional com a adoção de mecanismos capazes de assegurar atuação, com alto nível de consistência interna e de consistência externa e, concomitantemente, captar, capacitar, sinergizar corações e mentes dos colaboradores com os propósitos organizacionais;
- *por parte dos colaboradores*: a cultura do alinhamento do coração e da mente, traduzidos em sintonia fina e em sinergia diferenciada, canalizada para os propósitos estratégico-organizacionais, sem perder o talento, o brilho, a vontade política e a dimensão de protagonistas sociais.

A própria *cultura organizacional* necessita refletir, constantemente, os altos níveis de alinhamento organizacional. Lorsch e Tierney (2003, p. 174) consideram a cultura uma força para o alinhamento: “Reduzida ao essencial, a *cultura* é um sistema de crenças compartilhado pelos membros de uma organização em torno dos objetivos e valores que consideram importantes e do comportamento adequado para alcançar esses objetivos e vivenciar esses valores.”

A síndrome de *cada um pra si e Deus pra todos* se constitui uma epidemia cultural e concorre para o desalinhamento organizacional, contribuindo para a obsolescência.

Há controvérsias. Rousseau e Arthur (1999, *apud* BASTOS; GRANGEIRO, 2008, p. 199) admitem a aplicação de práticas claramente opostas – individualistas/coletivistas – como imprescindíveis para a sobrevivência da organização no mercado global:

Um dos principais desafios de gestão de pessoas no cenário contemporâneo é o de articular práticas individualistas, que favorecem o surgimento do empreendedor autônomo (orientação denominada *agency*), e práticas coletivistas, que favorecem o surgimento do trabalhador comprometido (denominadas *community*).

Estão em jogo conseguir, concomitantemente, contribuições coletivas, verdadeiras constelações (fruto de um alinhamento aqui denominado de

community) e contribuições individualistas, verdadeiras estrelas, próprias de um talento que não perde o brilho (fruto de um alinhamento aqui denominado de *agency*).

Mountain e Hama (2007, p. 87) propugnando a teoria da abrangência, remetem para o que denominam de *ciclo da liberdade*, que detém elementos motivacionais determinantes, entre os quais, o *sentimento institucional*. O sentimento institucional, do qual o orgulho (KATZENBACH, 2003) é um indicativo; pode ser um fator capaz de desencadear maiores adesões ao alinhamento organizacional.

A gestão do alinhamento como um processo incremental

Alguém dentro da organização necessita mediar conexões necessárias, os ajustes necessários, as estratégias necessárias, as mudanças necessárias, para assegurar o grau máximo do desempenho, alinhado com os propósitos organizacionais. O alinhamento produz uma rede complexa de relacionamentos. Por sua vez, o alinhamento necessita ser gerenciado. Lorsch e Tierney (2003, p. 227) realçam o papel que o líder principal da empresa exerce no alinhamento: “Se existe uma pessoa que está em posição de ser o arquiteto do alinhamento, esta é o CEO. Ele é que está no centro das decisões estratégicas e organizacionais que levam uma empresa ao alinhamento (ou o tiram deste).”

Se o alinhamento necessita de gerenciamento, é recorrente que todos os gestores organizacionais assumam, também, esse papel. Mesmo porque, *a gestão do alinhamento se caracteriza num processo incremental*, ou seja, é necessário, constantemente, *botar pilha e/ou botar lenha na fogueira e/ou resgatar o processo e/ou ressignificar o processo*. Lorsch e Tierney (2003, p. 227) confirmam essa ideia, quando afirmam que o processo incremental é um processo muito semelhante à tarefa de ajustar as velas numa competição de iates, e que o alinhamento pode ser mais bem concebido como um alvo em movimento: “Gerenciar o alinhamento geralmente é um processo de ajuste contínuo, em vez de uma série de movimentos episódicos e eventuais.”

Descuidou, *o cachimbo cai*. Entra o *desalinhamento* na jogada e *a vaca vai pro brejo*. O incremento carece de múltiplos mecanismos desde os motivacionais, passando por processos informacionais, de capacitação, gerenciais, até mesmo, instrumentais.

Os líderes, e os próprios colaboradores, são protagonistas sociais singulares, e cruciais, para incrementar o alinhamento organizacional. Incrementar o alinhamento, na cultura da organização, é um dos papéis do TD&E.

- Os líderes, na condição de protagonistas sociais e gestores, necessitam incrementar, na prática, aquilo que Covey, teoricamente, denominou de *afinar o instrumento*, tendo como fundamento o *princípio da autorrenovação equilibrada*. Trata-se de cultivar o hábito de *processar o processo*, ou seja, parar para refletir a respeito de como as coisas andam. Para tanto, poderá utilizar uma ferramenta simples mas significativa: as reuniões de *feedback* e/ou reuniões de *follow-up*.
- Os próprios colaboradores, na condição de protagonistas sociais e parceiros, necessitam estar conectados com os propósitos organizacionais, atuar em sintonia fina com as metas, referendar-se em indicadores saudáveis de desempenho, capacitar-se, permanentemente, para conferir qualidade nos processos sinérgicos de gestão, participar na construção do planejamento estratégico, para, como contrapartida, colocar coração e mente como contribuição singular e diferenciada do saber ser, do saber fazer e do saber compartilhar.
- O TD&E como um sistema agregador de valor nos processos de alinhamento organizacional.

O próprio setor de TD&E, dentro de suas funções e atribuições, necessita reportar-se, constantemente, para as questões: relativas à cultura organizacional, questões relativas à socialização dos recursos humanos, relativas ao alinhamento organizacional. Borges e Albuquerque (2004, p. 331) levantam questões próprias dessa tipicidade:

Como alguém aprende a cultura de uma organização? Como alguém passa a tomar como seus os valores organizacionais? O que leva algumas pessoas a se identificarem com os objetivos de uma organização e outras não? O que as pessoas fazem para se entrosarem em outro setor da organização quando são transferidas? E as organizações fazem alguma coisa para integrar seus participantes? O que fazem? (2004, p. 331).

Referendando o papel do TD&E, como um sistema e/ou subsistema significativo nos processos de alinhamento de recursos humanos e nos processos de alinhamento organizacional, segue (anexo ao presente capítulo), a minuta do *Programa Zerando O Não Sei*, como uma singela sugestão de metodologia capaz de corroborar, como ferramenta de educação corporativa, para o alinhamento dos recursos humanos e o alinhamento organizacional.

Kaplan e Norton (2006) sugerem a metodologia pedagógica do *Balanced Scorecard* como ferramenta capaz de gerar energias corporativas ao encontro do alinhamento organizacional e dos recursos humanos.

Referencial prático de um alinhamento organizacional, e de recursos humanos, e que pode acompanhar como observador à distância, foi desencadeado em uma empresa de grande porte. O *case* de alinhamento organizacional teve um caráter universal na organização, pois, estrategicamente, previu englobar todo seu efetivo humano, independentemente do tempo de vínculo empregatício e da tipologia de cargo ou de setor. O alinhamento previa: (1) horas de sensibilização e treinamento; (2) clipes institucionais; (3) CD Programa de Integração Corporativa. (4) um *kit* individual contendo apostilas com alta qualidade de impressão: (a) uma carta da diretoria; (b) história, valores e princípios; (c) cadeia produtiva; (d) visão de futuro; (e) responsabilidade social; (f) saúde do trabalhador; (g) gestão de pessoas; (h) mapas de atuação; (i) código de ética; (j) sistemas informativos; (l) segurança da informação.

A integração de novos colaboradores, por sua vez, também é uma oportunidade singular para desencadear um programa de alinhamento organizacional. Porém, algumas organizações desdobram a integração em dois momentos: (1) microalinhamento organizacional, com ênfase numa inserção mais próxima do setor e posto de trabalho; (b) macroalinhamento organizacional com ênfase numa compreensão sistêmica da organização. Essa segunda ênfase me remete a uma iniciativa do Sistema Fiergs (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), que implantou um processo de alinhamento de recursos humanos, através do *Programa de Acolhida* que, inclusive, recebeu distinção pelo seu diferencial.

A Petrobras/BR, visando a prover práticas alinhadas a um dos seus planos, utilizou uma metodologia, vinculada à autoavaliação e avaliação de desempenho, criando um *dicionário de competências individuais*, que contempla condutas relevantes para a empresa: (1) atuação estratégica; (2) capacidade de decisão; (3) criatividade; (4) foco no cliente; (5) iniciativa; (6) liderança de pessoas; (7) negociação; (8) orientação para resultados; (9) visão sistêmica; (10) flexibilidade intercultural.

A socialização organizacional, como metodologia de inserção de recursos humanos, se aproxima muito da metodologia do alinhamento organizacional. Para ajudar essa compreensão, Borges e Albuquerque (2004, p. 332) aportam o conceito de socialização da Psicologia Social, que admite dois enfoques:

- uma perspectiva funcionalista, como processo de manutenção e reprodução da estrutura social ou como processo de homogeneização;
- uma perspectiva de interacionismo simbólico, partindo da compreensão de que os indivíduos são sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais, em interação com o contexto sócio-histórico, em que cada pessoa se insere, por intermédio do convívio, em vários grupos sociais.

O enfoque do interacionismo simbólico confere protagonismo social ao recurso humano dentro dos processos de alinhamento organizacional.

Cozer (2001, p. 442) lembrando que as pessoas têm o poder de fortalecer ou de enfraquecer tudo o que tocam, e reconhecendo que manter o realinhamento organizacional, como uma constante, é uma das bases consolidadoras da perpetuidade, passando, inclusive, por realinhamentos intrapessoais e interpessoais, admite diferentes metodologias para o alinhamento: “A realidade de cada empresa determinará e moldará naturalmente novas metodologias que facilitem o transmutar do comportamento humano e consequentemente do organizacional”.

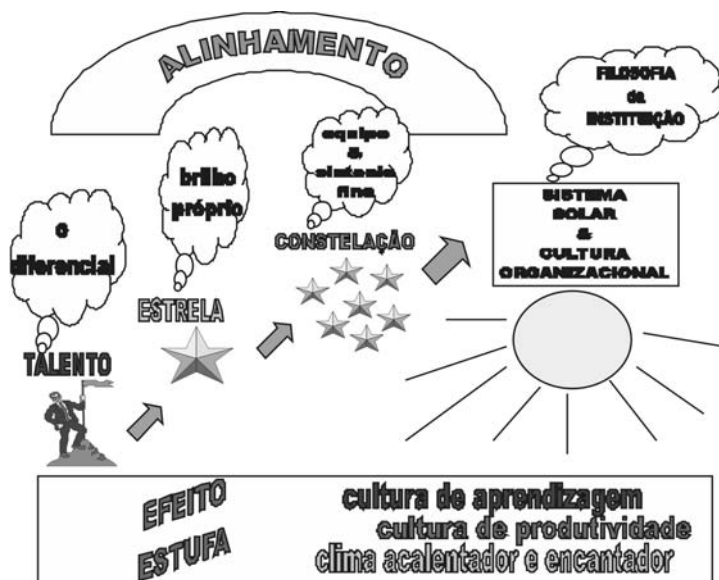
O alinhamento organizacional tem o potencial de minimizar a síndrome da *alienação* dos recursos humanos nos processos organizacionais. Blauner (1964, apud SCHEIN, 1982, p. 76) caracterizou a *alienação* como sendo a resultante de quatro estados psicológicos diferentes que são, em princípio, independentes uns dos outros:

- 1) sentimento de impotência ou incapacidade de influenciar a situação de trabalho;
- 2) perda da significação do trabalho;
- 3) sentimento de isolamento social, ausência do sentimento de pertencer a uma organização, grupo de trabalho ou grupo profissional;
- 4) autodistanciamento; falta de qualquer envolvimento ou interesse pelo trabalho, sentimento de que o trabalho é meramente um meio para obtenção de um fim.

O alinhamento organizacional, na medida em que se encontra imbricado na cultura organizacional, metaforicamente, representa o *sistema solar* da organização. A metáfora sugere: (1) *talento* alinhado, com seu diferencial, sem perder o brilho próprio, se constitui em *estrela*; (2) estrelas alinhadas em equipe se transformam numa *constelação*; (3) constelação alinhada com a

filosofia da organização gera um *sistema solar* que, por sua vez, (4) desencadeia um *efeito estufa* positivo; (5) o efeito estufa decorrente, impacta positivamente (6) a cultura da aprendizagem; (7) a cultura da produtividade; e (8) permeiar um clima organizacional acalentador e encantador. Trata-se de um processo incremental e estratégico. Processo que inicia pelo recrutamento e pela seleção de *talentos*, a integração do colaborador, sem que o mesmo perca seu *brilho próprio* como uma verdadeira *estrela*, a inclusão em equipes de trabalho, compondo uma *constelação* em *sintonia fina*, dentro de um processo de *alinhamento* com a *filosofia da organização*. O diagrama a seguir tenta traduzir a metáfora do alinhamento organizacional como o sistema solar da organização:

Quadro 3 – Alinhamento organizacional



O *efeito estufa* de uma cultura organizacional alinhada impacta, concomitantemente, a cultura da aprendizagem, a cultura da produtividade e o clima organizacional.

A *pluralidade de alinhamentos organizacionais* remete à atenção para alguns, em razão de sua singularidade e relevância. Vale destacar: (1) alinhamento ideológico; (2) alinhamento paradigmático; (3) alinhamento estratégico; (4) alinhamento tático; (5) alinhamento operacional; (6) alinhamento pedagógico; (7) alinhamento metodológico; (8) alinhamento informacional; (9) alinhamento administrativo.

Alinhamento ideológico

O *alinhamento ideológico* é o alinhamento com a filosofia da organização. A filosofia da organização tem o potencial de fundamentar a razão de ser da organização. Inclusive, lhe atribui uma identidade. O alinhamento ideológico possibilita aos colaboradores, na condição de protagonistas sociais, familiarização, apropriação, identificação e internalização dessas ideias, de princípios, valores, crenças que traduzem a filosofia que norteia todo e qualquer empreendimento. Esse conjunto de ideias, princípios e valores empresta uma identidade para a organização. Um caminho para se conhecer a filosofia da organização é através da *axiologia*: estudar o conjunto de valores organizacionais. Esses valores necessitam ser compartilhados, é o que reconhece Tamayo (2008, p. 311) quando descreve algumas características dos valores organizacionais:

- *os valores são formas de conhecer a realidade organizacional;*
- os valores organizacionais funcionam como *necessidades que determinam o comportamento orientado para um fim;*
- os valores organizacionais são *elementos estruturantes da empresa*, constituindo padrões coletivos que orientam o trabalho e o cotidiano na organização;
- os valores organizacionais somente assumem seu *status* de valores se eles são *compartilhados*.

O alinhamento ideológico possibilita o compartilhamento dos valores organizacionais, contribuindo para o fenômeno da *identificação* organizacional, assim descrita por Oliveira (2008, p. 179), respaldada nas Teorias da Identidade Social e da Autocategorização: “Identificação organizacional é um conceito que diz respeito à maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte de sua identidade.”

Pratt (1998, apud OLIVEIRA, 2008, p. 182) propõe dois modos de identificação:

- identificação por afinidade (reconhecimento) – o indivíduo identifica-se com uma organização que ele acredita ter valores e crenças similares aos seus;
- identificação por imitação (o ato de tornar-se idêntico) – o indivíduo incorpora crenças e valores à sua identidade de forma gradual ou rapidamente.

Alinhamento paradigmático

O *alinhamento paradigmático* é o alinhamento com os paradigmas referenciais da cultura da organização. Moura (1994) empresta de Capra (1975) o conceito de paradigma social para aplicar ao terreno social:

Um paradigma social é uma constelação de conceitos, valores, percepções e práticas compartilhados por uma comunidade, formando uma visão particular da realidade, que constitui a base da maneira segundo a qual a comunidade organiza a si mesma. Uma pessoa isolada pode ter uma visão do mundo, mas um paradigma é sempre compartilhado por uma comunidade. (1994, p. 65).

Alguns paradigmas organizacionais são transversais, pois abrangem toda a organização. Exemplificando: a hospitalidade, a inclusão social, a sustentabilidade, a legalidade, a ética, a diversidade cultural, a democracia, a ecologia, a responsabilidade social, a cidadania. Outros paradigmas organizacionais são interdisciplinares e/ou disciplinares, quando impregnam e afetam, mormente, um sistema específico da organização. Exemplificando, no sistema de recursos humanos: a empregabilidade, a empresabilidade, a capilaridade social (KOPS, 2011), o profissionalismo. (KOPS, 2011).

O alinhamento paradigmático permite aprofundar conteúdos próprios da cultura organizacional, inclusive, selecionar recursos humanos por paradigmas. (KOPS, 2010).

Alinhamento estratégico

O *alinhamento estratégico* é o alinhamento com o planejamento estratégico da organização. O alinhamento estratégico, como metodologia, requer uma ampla abordagem para que todos os colaboradores, na condição de protagonistas sociais, parceiros e *stakeholders*, se sintam corresponsáveis e compromissados com o delineamento estratégico da organização, tendo presente as políticas, as diretrizes, as metas estratégicas e suas implicações numa linha de tempo: “exorcizar” a alienação. Senge (1999, p. 474) remete para *aspirações compartilhadas* como forma de destacar a importância do alinhamento estratégico:

Alinhar pessoas a um conjunto compartilhado de aspirações (visão, objetivos, valores, e princípios) pode ser trabalhoso. Por que, então,

se esforçar para consegui-lo? Porque os resultados compensam. Se as pessoas estão indo para o mesmo caminho, compartilham os mesmos valores, e trabalham dirigidas pelos mesmos princípios, essas aspirações compartilhadas podem substituir outros meios de garantir coordenação e alinhamento, como regras e supervisões de cima para baixo na hierarquia. A existência de aspirações compartilhadas possibilita a líderes executivos afrouxar esses mecanismos de controle e poder, e permite às pessoas conceder umas às outras maior latitude no seu domínio local. (1999, p. 474).

O planejamento estratégico – como ferramenta de gestão – vem se constituindo a principal peça correspondente ao processo de planejamento organizacional. Esse compartilhamento apregoado é interessante, pois acontece desde a sua construção até a sua definição, passando pela participação, familiarização, pelo comprometimento e pela viabilização. Senge (1999, p. 474) é enfático quanto às aspirações compartilhadas tendo como ponto de referência claras responsabilidades por resultados: “Sendo assim, comece discutindo a fundo, com a equipe executiva, questões sobre os objetivos da organização, visão valores e princípios. Cuidado para não passar rapidamente por esse difícil empreendimento.”

Tudo conspira para a necessidade de ampliar o alinhamento estratégico com todos os colaboradores da organização. É o momento do *visioning*. Isso dará ampla consistência interna e consistência externa, para o constructo e o espectro organizacional, tornando a matriz estratégica uma matriz de domínio amplo, referencial para a dimensão tática e operacional. Talvez, por enquanto, seja ainda um elo perdido na dinâmica da gestão organizacional. Enquanto a acessibilidade a um alinhamento estratégico for restrita, estamos apenas trilhando trilhas, ao invés de fazer caminhos compartilhados.

Alinhamento tático

O *alinhamento tático* é o alinhamento com o plano de ação, as metas e os indicadores de desempenho da organização. Focando a realidade circunstanciada, é o momento do *focusing* alinhado. A partir das políticas e diretrizes, cada sistema e cada um dos subsistemas definem suas matrizes de gestão e os correspondentes planos de ação. O alinhamento tático possibilita o compartilhamento das matrizes gerenciais, dos programas e projetos, com as respectivas linhas de tempo de viabilização, dos cronogramas, das metas e dos indicadores de desempenho.

Alinhamento operacional

O *alinhamento operacional* é o alinhamento com os padrões de excelência definidos, privilegiando resultados desejados pela organização, e os correspondentes procedimentos operacionais padrão (POPs), inerentes a cada um dos processos. É o momento de referendar a importância do *targeting*. O alinhamento operacional se referenda nos critérios de eficiência, de eficácia, de efetividade, de relevância, de pertinência, de qualidade. O alinhamento operacional contribui para a racionalização dos processos operacionais, a racionalização das rotinas, possibilitando o estabelecimento de prioridades de ações.

Alinhamento pedagógico

O *alinhamento pedagógico* é o alinhamento capaz de assegurar a matriz de aprendizagem, e a matriz de mudanças necessárias, para poder atuar na organização com proficiência profissional e atitudes de cidadania. A matriz de aprendizagem necessita ser compartilhada a ponto de ser de domínio público. A matriz de aprendizagem permite saber: (1) o que é necessário aprender; (2) por que aprender; (3) como aprender; (4) onde aprender; (5) quando aprender; (6) com quem aprender. A matriz de mudanças possibilita saber: (1) o que mudar; (2) por que mudar; (3) quando mudar. A educação corporativa vem tomando força nas organizações, pois está em jogo a cognição organizacional compartilhada.

Alinhamento metodológico

O *alinhamento metodológico* é o alinhamento com as metodologias e os multimeios alternativos, definidos pelos protagonistas da organização, como matriz metodológica e matriz de multimeios para a construção e absorção dos saberes e domínios necessários, capazes de assegurar o porta-fólio de competências profissionais e organizacionais, bem como os estimados procedimentos operacionais padrão.

Alinhamento administrativo

O *alinhamento administrativo* é o alinhamento correspondente às funções organizacionais, à estrutura organizacional traduzida no organograma; ao funcionamento organizacional, traduzido nos sistemas e processos de gestão; aos fluxogramas traduzidos em rotinas; às agendas traduzidas em compromissos; aos controles traduzidos em avaliações; aos *feedbacks*

traduzidos em retroalimentação: à memória organizacional, traduzida em registros

Alinhamento informacional

O *alinhamento informacional* é o alinhamento com as fontes, os canais e fluxos de informação, correspondente à matriz informacional-organizacional, essencial e capaz de oxigenar os processos decisórios de atuação de todo e qualquer protagonista social da organização.

Bastos e Grangeiro (2008, p. 199) admitem desafios que são lançados à gestão de pessoas, inclusive, entre outros, em razão da velocidade das comunicações:

Desse modo, muitos desafios são lançados à gestão de pessoas, demandando que lide com as transformações advindas da globalização da economia, da revolução tecnológica e da velocidade das comunicações; incentive um envolvimento maior dos empregados nas decisões e, ao mesmo tempo, enfatize uma maior participação dos atores em relações de interdependência, suporte mútuo, aprendizado conjunto, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. (2008, p. 199).

Admite-se a necessidade de uma matriz informacional básica, determinante para se conquistar um alinhamento informacional básico. Os níveis de exigência é que dirão se o alinhamento informacional básico é o suficiente ou, então, se é necessário partir para outras matrizes e outros níveis de alinhamento informacional, tais como: o essencial, o diferencial e a expertise.

Conclusões preliminares

Uma *pluralidade de alinhamentos organizacionais* concorre na busca constante da consistência interna e consistência externa nas organizações. Essa pluralidade vai desde o alinhamento ideológico e paradigmático até o alinhamento administrativo/operacional. Os líderes, e os próprios colaboradores são protagonistas sociais singulares e cruciais para incrementar o alinhamento organizacional. Incrementar o alinhamento na cultura da organização é um dos papéis do TD&E. Hoje, o alinhamento organizacional passa a ter menos uma perspectiva meramente funcionalista de homogeneização, mas, cada vez mais, uma perspectiva de interacionismo

simbólico, partindo da compreensão de que os indivíduos são sujeitos do processo, verdadeiros protagonistas sociais, impactando positivamente a matriz da aprendizagem, a matriz da produtividade e contribuindo para um clima organizacional acalentador e encantador. A gestão do alinhamento é um processo incremental. Tanto o alinhamento organizacional, como, principalmente, o alinhamento dos recursos humanos, possibilitam *o afinar os instrumentos*, hábito importante preconizado por Covey (1989), e que impede a organização de incidir no ativismo crasso.

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, a permanente revisão da *matriz de alinhamento organizacional em uso* e, afinando os instrumentos organizacionais, construir e incrementar *matrizes de alinhamento organizacional* que asseguram, cada vez mais, ampla integração cultural, capaz de explícita congruência interna e congruência externa nos saberes e fazeres da organização.

QUESTÕES DE ESTUDO E REFLEXÕES

1. A competência gerencial de processar alinhamento organizacional demanda alguns pressupostos, atributos e fundamentos essenciais na matriz do perfil gerencial de um gestor. Como delinear essa matriz enfatizando a necessária competência para processar alinhamento gerencial?
2. Como desencadear um programa de alinhamento organizacional fortalecendo o protagonismo social dos recursos humanos?
3. O alinhamento organizacional pode ser balizado a partir de uma perspectiva funcionalista de homogeneização ou a partir de uma perspectiva de interacionismo simbólico. Qual o significado e as implicações das referidas perspectivas?
4. Qual o significado e as implicações da afirmação: A gestão do alinhamento organizacional é um processo incremental?
5. O texto sinaliza a possibilidade de uma pluralidade de alinhamentos organizacionais, perpassando desde o alinhamento ideológico até o alinhamento informacional. Aprofunde o estudo sobre uma das possibilidades e tente delinear um plano de ação para sua implantação na cultura da organização.
6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Alinhamento organizacional”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes de leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e/ou mudanças

possíveis que afloraram a partir da referida leitura e do estudo; (c) Que possível *insight* o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito de gestão do alinhamento organizacional?

Referências

- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. Modelo de gestão de pessoas *agency-community*. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos et al. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- COZER, Lília Barbosa. Empreendedorismo Corporativo: por que e como desenvolvê-lo? In: GURGEL, Ana Olímpia (org.). *RH positivo: mundo novo do trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar energias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KATZENBACH, Jon R. *Desempenho máximo: unindo o coração e a mente de seus colaboradores*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- KATZENBACH, Jon R. *Orgulho: o poder da maior força de motivação do mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOPS, Darci. *Selecionar por paradigmas*. Artigo publicado online em Artigo.com, em 23 jun. 2010.
- KOPS, Darci. *Profissionalismo no cotidiano das organizações*. Artigo publicado online em Artigo.com, em 16 jun. 2011.
- KOPS, Darci. *Paradoxos organizacionais: potencialidades e desempenho*. Artigo publicado on-line em Artigonal.com, na internet, em 26 jun. 2011.
- KOPS, Darci. *Capilaridade social progressiva no sistema de gestão de recursos humanos*. Artigo publicado online em Artigonal.com, na internet, em 4 jun. 2011.
- LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J. *Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- MOUNTAIN, Sofia; HAMA, Toshiko. *Teoria da Abrangência: um conhecimento inédito de transformação e mudança nas organizações*. São Paulo: Cultrix, 2007.

MOURA, Paulo C. *Construindo o futuro: o impacto global do novo paradigma*. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria, 1994.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Identificação organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

KOPS, Darci. Programa *Zerando O Não Sei*: ferramenta de educação corporativa. Porto Alegre: 2007.

Subsídio não publicado, utilizado para fins de consultoria organizacional. SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ANEXO

PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI - Darci Kops

1 DADOS de IDENTIFICAÇÃO

- 1.1 Título do programa: *ZERANDO O NÃO SEI*
- 1.2 Instituição: **EMPRESA X**
- 1.3 Data de criação do programa: a definir
- 1.4 Data de início das ações do programa : a definir
- 1.5 Período de operacionalização do Programa : contínuo
- 1.6 Órgão promotor: Sistema de TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação
- 1.7 Órgão coordenador: a definir
- 1.8 Órgão de assessoria: a definir
- 1.9 Órgãos de apoio: a definir
- 1.10 Órgão de registros e relatório circunstanciado: Sistema de TD&E

2 JUSTIFICATIVA

A EMPRESA X vem se caracterizando como uma organização capaz de atender às múltiplas exigências e demandas, decorrentes dos organismos oficiais, bem como suprir as procedentes do mercado, em especial, de acordo com a missão e natureza do negócio. Prova disso são as diversas moções e distinções recebidas em nível local, regional, nacional. Prova disso, também, é a consagrada carteira de clientes e o reconhecido porta-fólio de bens e serviços. Trata-se, portanto, de uma organização cuja marca encontra-se consolidada no mercado, a ponto de tornar-se uma referência no ramo de negócios.

No cotejamento entre a situação atual (SA) e a situação desejada (SD) percebe-se, por parte da EMPRESA X, a vontade política de crescer, de aperfeiçoar-se, de criar uma consistência interna capaz de assegurar, cada vez mais, maior consistência externa nos seus feitos, eventos, bens e serviços.

Atender às exigências e demandas de organismos oficiais é importante e fundamental, sem dúvida, pois são os organismos oficiais que nos autorizam, nos reconhecem e, entre outros, nos auditam. Para tanto, a administração, hoje, se faz por **instrumentos e ferramentas de gestão**. Com a EMPRESA X não seria diferente. Porém, para implantar uma **marca** própria, para praticar um **profissionalismo diferenciado**, a EMPRESA X, também, demonstra

vontade política de consolidar maior consistência no seu jeito de atuar, admitindo, para tanto, novos programas e projetos inovadores. Dentro desse propósito, surge o *Programa ZERANDO O NÃO SEI*.

Está em jogo a construção permanente de uma **cultura organizacional**, em consonância com a missão e a identidade da EMPRESA X.

Aí, surge a pergunta: **Quais os conhecimentos básicos, essenciais e diferenciais que necessitam ser de domínio público de todos os colaboradores que atuam na EMPRESA X?**

As incidências do pleno **desconhecimento** do que é essencial ao funcionamento e à estrutura de uma organização **denigrem a imagem** de uma organização.

Processos internos de autoavaliação e feedback reconhecem os males institucionais provenientes da falta de informação e do desconhecimento dos saberes básicos e essenciais, por parte de seus colaboradores, quando na atuação dos afazeres cotidianos inerentes e próprios de uma organização.

Para corrigir essas incongruências e inconsistências internas, elege-se o programa denominado **ZERANDO O NÃO SEI**, considerando a necessidade de:

- reforçar e redimensionar o processo de endomarketing da EMPRESA X;
- fortalecer o alinhamento ideológico, paradigmático, estratégico, tático, operacional, pedagógico, metodológico, informacional e administrativo da EMPRESA X;
- ampliar os conhecimentos capazes de assegurar efetividade nos processos de gestão;
- agregar valor no relacionamento com a comunidade interna e externa.

O Programa **Zerando O Não Sei** justifica-se como uma nova ferramenta de gestão da EMPRESA X, na perspectiva de fazer frente à *síndrome do “não sei”*, síndrome essa considerada capaz de gerar malefícios internos e externos incalculáveis.

3 OBJETIVOS DO PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI

3.1 Objetivo geral

Minimizar e zerar, internamente, a cultura do “não sei”, e maximizar os conhecimentos necessários e informações primordiais, essenciais para a

atuação profissional de seus colaboradores, na perspectiva de possibilitar a informação, a comunicação e o *endomarketing* na EMPRESA X, objetivando, cada vez mais, por um período contínuo, o propósito de alta performance na condução dos assuntos internos da organização.

3.2 Objetivos específicos

- viabilizar o alinhamento e ampliar os conhecimentos a respeito da ideologia e dos paradigmas culturais da EMPRESA X;
- viabilizar o alinhamento e ampliar os conhecimentos a respeito das dimensões estratégicas, táticas e operacionais da EMPRESA X;
- viabilizar o alinhamento e ampliar os conhecimentos a respeito das pedagogias de aprendizagem e metodologias de mudanças, na cultura da EMPRESA X;
- viabilizar o alinhamento e ampliar os conhecimentos a respeito dos acessos informacionais e dos procedimentos administrativos próprios da EMPRESA X.

4 DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA *ZERANDO O NÃO SEI*

O programa *Zerando o Não Sei* será viabilizado em três etapas:

Etapla I: Planejamento do programa

Prevê o delineamento e formato do programa, nas dimensões conteúdo, viabilidade, logística e distribuição numa linha de tempo.

Etapla II: Desenvolvimento do programa

Prevê-se, na sua formatação, o desdobramento em um conjunto de fases:

- de sensibilização e de conscientização;
- de informação e de treinamento;
- de definição de incidentes críticos, *check list*, e de indicadores de autocontrole;
- de evidências, materializações e de resultados;
- de prêmios, distinções e celebrações de resultados.

Etapla III: Avaliação do processo e do programa

Prevê-se avaliação global e avaliações específicas.

5 METODOLOGIA DO PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI

As metodologias predominantes, previstas nas diferentes etapas, contemplam alternativas, tais como:

- carta *online* de lançamento do programa;
- logomarca do programa;
- inserção em diferentes pautas de reuniões e agendas;
- construção de uma agenda mínima de domínios a ser praticada;
- construção de uma matriz de domínios permanentes e necessários;
- mecanismos *online* de ampliar as informações e os conhecimentos básicos;
- mecanismos pedagógicos de consolidação de uma cultura do conhecimento;
- construção de um *check-list* de conferência e autocontrole;
- mecanismos de controle de incidentes críticos;
- mecanismos de autocontrole de evidências de domínios essenciais;
- mecanismos de distinções e de celebrações de resultados.

6 RECURSOS DO PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI

O programa **Zerando o Não Sei** prevê a utilização, preferencialmente, dos próprios recursos humanos e a infraestrutura interna da organização.

7 AVALIAÇÃO do PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI

O programa **Zerando o Não Sei** prevê as avaliações: (1) global: consiste em avaliar o programa no seu todo, à luz dos objetivos gerais e específicos e a partir dos critérios de incidentes críticos e evidências consistentes; (2) específicas: consiste em avaliar cada uma das etapas do programa, à luz dos seus objetivos.

8 RELATÓRIOS E FEEDBACK DO PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI

Os relatórios e os *feedbacks* do Programa, e de cada uma das etapas, irão compor um dossiê; no final do processo, tomará a formatação de um *paper*, capaz de traduzir a memória do programa, nas suas diferentes etapas (planejamento, desenvolvimento e avaliação) e, dentro do possível, subsidiar o delineamento de futuros programas de mudanças e de melhorias de gestão da EMPRESA X.

9 BIBLIOGRAFIA DO PROGRAMA ZERANDO O NÃO SEI

BEKIN, Saul Faingaers. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOGAN, Christopher; ENGLISH, Michael. *Benchmarking, aplicações e melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1996.

JOHANN, Silvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar energias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J. *Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NASSAR, Paulo (org.). *Comunicação interna: a força da empresa*. São Paulo: ABERJE, 2003.

Gestão de reconhecimentos e celebrações nas organizações

Introdução

O presente capítulo traduz o propósito de focar e salientar dois movimentos importantes que, efetivamente, necessitam compor o espectro cultural da vida cotidiana das organizações; vale enfatizar a cultura do reconhecimento e a cultura das celebrações. Dois movimentos culturais que demandam competências de gestão e concorrem para o bem-estar social coletivo e o bem-estar individual, no âmago das organizações. A realidade cultural das organizações tem demonstrado omissões e vazios nas trajetórias de reconhecimento e das celebrações nessas dimensões. Trata-se de movimentos que requerem matrizes substantivas, agendas compatíveis, programações significativas, capazes de traduzir o grau de inserção desses valores culturais na organização, impactando positivamente as relações institucionais, bem como as relações humanas, sociais e profissionais.

A cultura do reconhecimento e das celebrações nas organizações

Preliminarmente, cabe posicionar o *reconhecimento* e as *celebrações* como uma questão cultural nas organizações. Ou seja, uma questão de aculturação e, em decorrência, compondo o espectro cultural e fazendo parte da vida cotidiana e da vida festiva das organizações. Dois processos que necessitam transparecer nas organizações, dentro de uma política pública de transparência organizacional. Para tanto, necessitam constar no planejamento estratégico da organização, bem como desdobrar-se em políticas, diretrizes, sistemas, matrizes, planos, projetos, metas, procedimentos de um planejamento tático-operacional. Os dois processos – *reconhecimento* e *celebrações* – não podem se constituir em *ponto cego cultural* da organização.

É necessário construir uma cultura comportamental e institucional de reconhecimento e celebrações. Cultuar reconhecimentos e celebrações, na dinâmica da organização. Isso, implicará gestão, protagonismo, medidas administrativas e gerenciais. Por vezes, pode implicar quebra de paradigmas cristalizados. Implicará, necessariamente, um mecanismo de integração.

A trajetória do reconhecimento e da celebração

Cada empresa, cada organização, tem a sua história, tem a sua trajetória a respeito da *cultura do reconhecimento e da celebração*. As duas culturas têm o potencial de unir o coração e a mente dos colaboradores, no dizer de Katzenbach (2002) e, eu diria mais, detêm o potencial de unir o coração e a mente dos stakeholders da organização, logicamente, dependendo de como está sendo cultuada interna e externamente pela organização. Certamente, não é a única trajetória capaz de assegurar *desempenho máximo* para a organização. Terá que ser balanceada e integrada com outras trajetórias gerenciais, especialmente, as trajetórias que impactam o desempenho máximo da organização. Na perspectiva de Katzenbach (2002, p. 54), a trajetória de reconhecimento e celebração (R&C) potencializa características na organização, tais como:

- amplo reconhecimento/premiação;
- muitos eventos especiais;
- alta energia visível;
- interação social e alegria.

Acontecimentos balizadores

Tudo quanto acontece a uma pessoa a afeta. Os fatos concretos da vida – vale dizer, o reconhecimento, a promoção, as celebrações – são chamados por Sheehy (1980, p. 29) de *acontecimentos balizadores*.

Tudo quanto acontece na vida coletivo-organizacional a afeta. A vida coletivo-organizacional – o histórico da empresa, as carreiras profissionais – necessita, na sua dinâmica e na sua cultura social e profissional, de um repertório acumulado de *acontecimentos balizadores*. Um repertório de equilibradas trajetórias de reconhecimento e um repertório de equilibradas trajetórias de celebrações.

No caso específico das carreiras profissionais, *o merecimento* decorre e expressa:

- o sentido do mérito em virtude de serviços relevantes prestados;
- o aperfeiçoamento profissional;
- a atualização profissional.

No caso específico das trajetórias organizacionais, *as celebrações* decorrem e traduzem:

- o sentido de vibração cultural de um momento mágico e de um instante a ser eternizado no histórico da empresa e na memória dos diferentes protagonistas sociais;
- o sentido de regozijo social no consciente coletivo dos atores sociais, decorrente de atos e fatos relevantes para a história da organização e para o currículo dos indivíduos, em razão de desempenhos consolidados;
- o permear de estímulos sociais presentes na vida cultural da organização.

O desempenho é um fator constituinte e balizador das trajetórias de reconhecimento e celebrações, especialmente, quando na definição das matrizes culturais de reconhecimento e de celebrações. As referidas matrizes, no mínimo, necessitam considerar:

- o desempenho e o diferencial como fatores agregados no desempenho;
- a linha de tempo;
- a linha expansionista;
- o porta-fólio de serviços e produtos;
- as contribuições individuais, coletivas e sociais;
- os legados sociais e culturais.

Os comportamentos críticos acontecem quando ocorre:

- um vazio de reconhecimentos e celebrações no histórico das organizações e de seus atores sociais;
- a privação de estímulos sociais e profissionais, no processo cultural de uma organização;
- a injustiça e a discriminação marcando presença no histórico da cultura organizacional, especialmente, nas práticas de reconhecimento e celebrações.

Dubar (2005, p. 282) reporta-se à importância do reconhecimento e refere-se à crise do espaço social de reconhecimento:

Todas as análises históricas (Sewel, 1980) ou sociológicas (Segrestin, 1985) que permitem compreender melhor, pelas alterações tecnológicas, econômicas ou políticas, a reprodução das identidades de ofício insiste na extrema importância do reconhecimento, tanto pelos poderes públicos (Estado) quanto pela população (clientes), do grupo profissional portador da identidade coletiva e considerado um verdadeiro ator. Pois, para que uma identidade de ofício exista e se reproduza, é preciso que um grupo profissional exista na sociedade “não como simples testemunha de uma outra época, mas como ator em um sistema de ação concreto que se constrói constantemente”. (G. Latreille, 1980, p. 323). (2005, p. 282).

Tripiér (1987, *apud* DUBAR, 2005, p. 187) escreve que a Escola de Chicago com seus sociólogos (Hughes e outros) permitiu o desenvolvimento de novas abordagens da qualificação, conseguindo articular trajetória profissional provável e sistema ocupacional:

- um sistema de expectativas legítimas (O que posso pretender, considerando o que sei e o que fiz anteriormente?);
- um sistema de oportunidades (O que posso esperar, dada a evolução provável das posições profissionais?).

O próprio Hughes, conforme Dubar (p.186), vinculando o universo do trabalho aos mecanismos de socialização, definindo como sendo um drama social (*social drama of work*), enfatizava o fato essencial de que o “mundo vivido no trabalho” não podia ser reduzido a uma simples transação econômica (a utilização da força de trabalho em troca de um salário):

- ele mobiliza a personalidade individual e a identidade social do sujeito;
- cristaliza suas esperanças e sua imagem de Si;
- engaja sua definição e seu reconhecimento sociais.

O reconhecimento é um ingrediente importantíssimo na tessitura de um vínculo empregatício, em razão do potencial da satisfação que passa a marcar presença na dinâmica da convivência organizacional, dentro de uma linha de tempo. Davidson (2003, p. 293) reconhece dizendo: “A visão e os valores,

por melhor que seja o alinhamento, não são os únicos ingredientes da satisfação no emprego. Reconhecimento, recompensas, relacionamentos e orgulho profissional também tem o seu papel.”

Todas as situações que examinamos, registra Katzenbach (2002, p. 50), envolvendo equipes com desempenho mais elevado, demonstraram comportamentos muito disciplinados em seus esforços, para realizar as seguintes propostas:

- criar o compromisso da alta gerência para uma proposta de valor que equilibre o desempenho da organização e a realização do funcionário;
- gerar o compromisso emocional em segmentos críticos da equipe de trabalho, valendo-se sistematicamente de mais de uma fonte energia;
- canalizar a energia emocional adicional por meio de seleção e concentração suficientes para se destacar em alguns métodos de alinhamento.

Toda e qualquer matriz e iniciativa – seja de reconhecimento, seja de celebração – não pode simplesmente:

- sobrecarregar o sistema organizacional;
- vir carreada de aleatoriedade, no seu impacto cumulativo, sobre o desempenho;
- ser fator desmotivador na energia emocional e da sinergia coletiva dos atores sociais.

O reconhecimento, especialmente, os reconhecimentos das iniciativas que contribuem para o sucesso do negócio necessitam acontecer no dia a dia de trabalho. O gestor, no seu papel de agente motivador da equipe, e de cada um dos integrantes da equipe, necessita desenvolver a atitude de aculturação do reconhecimento, mediante à utilização de Programas de Reconhecimento e a cultura da celebração das diferentes distinções e destaques.

A aculturação organizacional da cultura do reconhecimento

Kops (2014, p. 198) ressalta a importância do mecanismo de alinhamento organizacional, no processo de aculturação, pois os alinhamentos – cultural e paradigmático – asseguram uma espécie de *polifonia social*: “O alinhamento é um mecanismo importante no processo de aculturação de um novo paradigma.”

Antes tarde do que nunca, a *cultura do reconhecimento* necessita marcar presença na cultura organizacional. O que isso significa? Como desencadear essa aculturação na vida cotidiana das organizações?

Johann (2004) conceitua *reavaliação qualitativa da cultura organizacional*, como sendo uma

mudança planejada de um sistema de valores sedimentado ao longo do tempo. Modificação da percepção das pessoas que atuam na mesma organização. Revalorar qualitativamente significa olhar a mesma coisa com outros olhos – mudar a percepção sobre algo, ver um novo sentido num mesmo valor cultural ou otimizar o potencial de alto desempenho da cultura por meio da internalização de um novo valor. (2004, p. 170).

Na lembrança, como ponto de reflexão e de mutação, surge o filme que se denominava “Vida em Família”, em que uma das cenas registra um incidente na convivência familiar: a filha adolescente, estardalhaça no chão um relógio de mesa que seu pai recebera como reconhecimento, no seu jubileamento, após 25 anos dedicados à mesma empresa. A adolescente foi encaminhada ao psiquiatra, em razão do seu gesto considerado um surto emocional merecedor de tratamento. No decurso das múltiplas cenas, o filme passa a mensagem de que a única pessoa sadia da família era a adolescente. A adolescente considerava como um paradoxo cultural a pessoa necessitar dedicar-se diuturnamente, durante 25 anos, para, somente então, receber um relógio de mesa, como forma de reconhecimento por uma dedicação de toda uma vida profissional.

Paradoxos culturais existem, inclusive, em relação à cultura do reconhecimento nas organizações. Daí a necessidade de rever as matrizes e as práticas culturais que vêm sendo utilizadas, no âmago das organizações, também, em relação à cultura do reconhecimento.

Estudos feitos pela *Hewitt Associates* (*apud* GURGEL *et al.*, 2001, p. 313) admitem que líderes sedutores se valem do binômio relacionamento-resultados como forma de gestão: “Investem em seus locais de trabalho, para produzir resultados melhores. Alcançam resultados por meio de relacionamentos – o que traz um retorno melhor do que apenas administrar o resultado final.”

Tudo começa pela *ideologização do paradigma do reconhecimento*. Isto exige um olhar para fora, em descortinar e valorizar contribuições e esforços que os atores sociais, protagonistas, emprestam mediante competências e

comprometimentos, mediante seus saberes e fazeres, no dia a dia, para maximizar resultados, preconizados conjuntamente, como resultados socialmente significativos.

Essa *ideologização paradigmática do reconhecimento* desencadeia:

- políticas públicas de reconhecimento;
- diretrizes estratégicas de reconhecimento;
- sistemas estratégicos de reconhecimento;
- matrizes tático-operacionais de reconhecimento;
- processos tático-operacionais de reconhecimento;
- planos tático-operacionais de reconhecimento;
- programas tático-operacionais de reconhecimento;
- procedimentos operacionais de reconhecimento;
- ritos e rituais sociais de reconhecimento.

A matriz organizacional da cultura do reconhecimento

A *cultura do reconhecimento* se diferencia da *cultura da compensação*. São duas culturas distintas, que demandam matrizes diferentes de gestão, nas organizações. O gerenciamento da compensação abrange aspectos tais como: salário-base; incentivos de curto prazo; incentivos de longo prazo; programas de incentivos especiais; benefícios. O gerenciamento do reconhecimento, como cultura, como política, e valendo-se de matriz específica, busca referendar com ênfase, com destaque, com publicidade e transparência, comportamentos individuais e coletivos, resultados exuberantes, efemérides inusitadas, marcas históricas da organização, merecedores e merecedoras de reconhecimento singular na vida cotidiana da organização, de forma institucionalizada e culturalmente assentados nas práticas organizacionais.

A *matriz organizacional da cultura do reconhecimento* é uma ferramenta tático-operacional de gestão. Quando na construção e na definição de uma matriz de reconhecimento a ser institucionalizada na organização, sugere-se a mutualidade de olhares e percepções, mediante a coparticipação das partes – dirigentes e colaboradores – valendo-se de um mecanismo e de ferramenta de relacionamento e de gerenciamento, denominada de *contrato psicológico*.

O *contrato psicológico* confere uma formalidade de um acordo estatuído, contemplando, na mutualidade, a perspectiva institucional e a perspectiva dos colaboradores, a respeito da cultura do reconhecimento a ser praticada

na organização. Dessa forma, constrói-se uma matriz do reconhecimento que traz inerente:

- a promessa e o compromisso mútuo correspondente a uma ação imediata ou futura, relativa a reconhecimentos a serem institucionalizados e cultuados na organização;
- a natureza dos reconhecimentos e a metodologia de gerenciamento e gestão;
- a aceitação da tipologia dos reconhecimentos por ambas as partes (indivíduos e organização).

Bragança (2006, p. 27) abordando o *contrato psicológico* reconhece o mesmo como uma alternativa pertinente capaz de mediar as relações laborais, expectativas, obrigações e direitos. Inclusive, mediar as expectativas relativas às práticas de reconhecimento organizacional. A ausência de um contrato psicológico, a ausência de uma matriz que contempla a política organizacional, a respeito de reconhecimento organizacional, poderá contribuir para falsas expectativas, especialmente, quando incidem reconhecimentos eventuais ou reconhecimentos paradoxais. Bragança alerta:

Exemplificando, o tratamento, passado ou presente, que é dado ao indivíduo (treino, sistema de recompensas) pode criar por parte da organização percepções de obrigação de continuar com tal tratamento ou, ainda, se um indivíduo percebe como norma um determinado nível de absenteísmo, poderá sentir-se legitimado para adoptar esse mesmo nível. (p. 31).

Isto se minimiza e se resolve, então, mediante a adoção do reconhecimento organizacional, através de matriz de reconhecimento organizacional e, conjuntamente, mediante o uso do contrato psicológico.

Cabe definir a matriz com o potencial de privilegiar a cultura do reconhecimento, e capaz de:

- equalizar com qualidade, com justiça, com igualdade;
- expressar de forma socializada, participativa e transparente, todas as manifestações merecedoras de distinção e de agradecimento a serem ritualizadas no dia a dia, ou seja, no cotidiano da organização;
- viabilidade de uma prática a ser consolidada;
- gerar impactos sociais e motivacionais relevantes e agregadores.

Cabe definir de forma planejada e ponderada:

- o que reconhecer;
- a quem reconhecer;
- por quê reconhecer;
- quando reconhecer;
- de que forma reconhecer.

Katzenbach (2002, p. 171) relata o *case* da *Kentucky Fried Chicken* (KFC) – companhia produtora mundial de refeições de frangos – onde transparece a descrição da gestão da trajetória do reconhecimento que traz inerente o propósito de propiciar reconhecimento muito além das maiores expectativas das pessoas. Uma trajetória baseada em quatro métodos:

- mostrar às pessoas seu verdadeiro valor;
- propiciar transparência de desempenho;
- proporcionar reconhecimento e prêmios significativos;
- gerando a energia coletiva.

Uma matriz bem definida tem o potencial de modelar o paradigma do reconhecimento, dentro de um patamar de viabilidade e de efetividade de propósitos. A matriz, na sua praticidade, tem o poder de um delineamento tático-operacional numa linha de tempo, contemplando, inclusive, uma linha metodológica e pedagógica. A organização passa a construir saberes e fazeres condizentes e competentes, no gerenciamento do referido referencial – a cultura do reconhecimento.

A matriz poderá contemplar:

- reconhecimentos coletivos e individuais;
- reconhecimentos grupais e setoriais;
- reconhecimentos institucionais, públicos e privados;
- reconhecimentos comunitários.

Pode caracterizar-se por uma relativa flexibilidade de definição e ação, sem perder os valores institucionais a serem cultuados. É necessário encontrar *sentido e significado* na matriz de reconhecimento a ser cultuada na organização. Um jeito sedutor e inteligente de encontrar sentido e significado, na matriz de reconhecimento, é a mesma ser construída e deliberada mediante

pactos de gestão – *contrato psicológico* – estabelecido entre os gestores da matriz e os colaboradores.

A matriz de reconhecimento, por exemplo, poderá desdobrar-se em:

- reconhecimentos individuais: TOPs individuais;
- reconhecimentos coletivos: TOPs da equipe;
- reconhecimentos institucionais: TOPs parcerias;
- reconhecimentos comunitários: TOPs referenciais comunitários.

No caso de reconhecimentos individuais (TOPs individuais), poderá, por exemplo, distinguir:

- TOP aprendizagem: crescimento pessoal e busca em agregar e apropriar-se de novas competências;
- TOP cidadania: colaborador que se diferencia mediante serviço voluntário e responsabilidade social, ou mediante campanha de solidariedade;
- TOP criatividade: ideias aproveitadas decorrentes de sugestões e/ou inovações;
- TOP fidelidade: vínculo de tempo de empresa ou indicadores de sentimento de pertencer;
- TOP profissional: comportamento individual do trabalhador com indicativos de profissionalismo e postura profissional;
- TOP ser humano: indicadores de coleguismo, relacionamento interpessoal e/ou espírito de equipe;
- TOP hospitalidade: indicadores de comportamentos decorrentes de atitude hospitaleira, no atendimento ao cliente e nas relações humanas;
- TOP inovação: indicador de contribuição inovadora para a organização, seja na dimensão técnico-administrativa, seja na dimensão serviço ou produto.

No caso de reconhecimentos coletivos (TOPs coletivos), poderá, por exemplo, distinguir:

- TOP desempenho de equipe: eficácia de metas e efetividade de resultados;
- TOP destaque de equipe: comportamento de equipe por razões de espírito de equipe, simpatia, coleguismo, presteza, proatividade;

- TOP hospitalidade de equipe: indicadores de comportamentos de equipe decorrentes de atitude hospitaleira no atendimento ao cliente e nas relações humanas;
- TOP qualidade de equipe: indicadores de qualidade dos serviços ou dos produtos prestados;
- TOP equipe *Stakeholder*: indicativos e/ou evidências de equipes que apostam na empresa;
- TOP inovação: indicador de contribuição inovadora para a organização, seja na dimensão técnico-administrativa, seja na dimensão serviço ou produto.

No caso de reconhecimentos institucionais (TOPs parcerias), poderá, por exemplo, distinguir:

- TOP parceria fidelizada: instituição e/ou empresa pelo destaque de fidelização da parceria numa linha de tempo;
- TOP parceria meritória: instituição e/ou empresa que, por sua participação e desempenho, corroborou de forma meritória a conquista de uma meta ou resultado da organização;
- TOP parceria distinguida social ou comunitariamente: instituição e/ou empresa que tenha recebido, social ou comunitariamente, alguma distinção, destaque ou conquista efeméride.

No caso de Reconhecimento Comunitário (TOP's referenciais comunitários), por exemplo, poderá distinguir:

- TOP referencial comunitário: eventual referencial comunitário merecedor de prêmio ou distinção;
- TOP efeméride comunitária: conquista individual ou organizacional na comunidade merecedora de distinção de efeméride ou fato inusitado na comunidade;
- TOP celebridade comunitária: indicador de posicionamentos e iniciativas comunitárias merecedoras de distinção de celebridade.

Cada matriz de reconhecimento define: a metodologia, os indicadores, as incidências, a natureza das distinções, os destaques ou as premiações.

Westin (2002, p. 344) admite, por exemplo, dentro de programas de incentivos especiais, o gerenciamento de incentivos que denomina de *bônus por realizações especiais*:

Essa modalidade de pagamento de incentivos premia de forma imediata a pessoa, ou grupo de pessoas que tenha alcançado algum resultado não esperado. Exemplos: a redução de custos oriunda de um projeto especial, o aumento de vendas mais do que o proporcional ao esperado etc. É um pagamento que pode ocorrer a qualquer tempo, uma vez que seu objetivo é reconhecer um fato extraordinário no momento em que ele ocorre. (2002, p. 344).

A definição e a adoção de uma matriz de reconhecimento, na cultura da organização, contribui para configurar a política organizacional do reconhecimento e evita procedimentos eventuais improvisados e mecanismos simplórios de compensações.

Covey (2005, p. 261) denomina de Quociente de Execução (Qx), como uma forma de exprimir e medir sua habilidade coletiva de focar e executar uma matriz. No caso do reconhecimento, mediante questionário específico, constatou que “Somente 45% dos que responderam à pesquisa Qx disseram sentir que suas contribuições no ambiente de trabalho são reconhecidas e apreciadas.”

No cotidiano da organização, na constância de sua dinâmica, prevalece o questionamento: Qual a *matriz da cultura do reconhecimento* que vem sendo praticada na organização?

Ritos e rituais de reconhecimento e integração

Valendo-se do referencial de Teixeira (1981, p. 1574), Cavedon (2004, p. 448) comenta que os antropólogos tendem a caracterizar os rituais como “situações marcadas pelo formalismo, pela solenidade, pela observância de normas e práticas prescritas”.

Por sua vez, DaMatta (1983, p. 56) *apud* CAVEDON, 2004, p. 449) diz serem os ritos e os mitos dramatizações do social: “A gênese dos rituais encontra-se na sociedade e é para ela que os mesmos são executados, daí porque os ritos ‘dizem coisas’, ‘revelam coisas’, ‘escondem coisas’, ‘armazenam coisas’, ‘fazem coisas’”.

Os ritos e rituais encontram legitimidade, no dizer de Cavedon (2004, p. 450), na medida em que reforçam e materializam as normas, os valores sociais, as relações de poder, que regem toda a teia social, refletindo a realidade de um grupo, comunidade ou sociedade. Magnanimidade e agradecimento são fios sutis, entre outros, que compõem a textura do tecido social da cultura do reconhecimento.

A matriz da cultura do reconhecimento necessita ser gerenciada de forma integrada com outros valores inerentes à dinâmica da organização, tais como: produtividade, desempenho, resultados, clima organizacional, comprometimento do efetivo humano, bem-estar social e coletivo.

A aculturação organizacional da cultura das celebrações organizacionais

Antes tarde do que nunca, a *cultura das celebrações* necessita marcar presença na cultura organizacional. O que isso significa? Como desencadear essa aculturação na vida cotidiana das organizações?

Moreira e D'Ambrosio (1994, p. 89) advogam a ideia de que a celebração necessita constar no portal e ciclo do planejamento da organização, especialmente na finalização de um projeto, no sucesso de um propósito, no alcance de uma meta compartilhada. Conjugar a finalização com a celebração: “Cerebro, logo existo. É uma etapa muito importante, porque representa o fim de um período de atividade e a existência, por alguns instantes, de uma fase de descanso.”

Em outra passagem, acrescentam que, quando o ser humano atinge os objetivos, ele se realiza e celebra:

A euforia é coisa da alma e da emoção. A celebração é mais sublime. O entusiasmo (*enthous*, Deus em grego) vem do espírito e eleva o ser humano, indo de um simples parabém até um ato de reconhecimento, prêmio ou presente. O que importa é a valorização da dignidade do ser humano. (p. 90-91).

Celebração corporativa é, ao mesmo tempo, um rito que demanda um ritual e uma ferramenta que permite a vivência, a congratulação e a manifestação de alegria por momentos mágicos na história de uma organização.

A celebração, na concepção de Katzenbach (2002), é uma trajetória típica de empresas de desempenho máximo.

A matriz organizacional da cultura das celebrações

A *matriz organizacional da cultura das celebrações* é uma ferramenta tático-operacional de gestão. A *matriz* capaz de privilegiar a cultura das celebrações é a que:

- propicia momentos mágicos e instantes eternos na vivência e convivência social, em decorrência da cultura organizacional em vigência;
- valoriza eventos sociais, com potencial acentuado de integração e sinergização organizacional;
- incentiva eventos sociais com potencial acentuado de revitalização do clima organizacional, e de conteúdos motivacionais e vibracionais;
- viabiliza eventos sociais, com potencial acentuado de fortalecimento da imagem organizacional.

Cabe definir de forma planejada e ponderada:

- o que celebrar;
- com quem celebrar;
- por que celebrar;
- quando celebrar;
- de que forma celebrar.

Ritos de comemoração e integração

Silva (2011), no seu estudo, referendado por diversos autores sobre *rituais como estratégia de comunicação organizacional*, sintetiza algumas compreensões:

Os ritos, rituais e cerimônias também são denominados artefatos comportamentais (MACHADO, 2004), e de forma geral são consideradas todas as atividades planejadas com consequências práticas e expressivas para os indivíduos que integram a organização, como as festas, celebrações, gincanas, premiações, jantares, treinamentos, reuniões entre outros (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). Por serem executados através das interações sociais, comunicam as normas, práticas, valores, crenças, metas, regras e políticas da organização. Essas práticas explicitam os padrões de comportamento a ser mantidos ou revisados, bem como a correta execução de procedimentos. Também comunicam as novas visões organizacionais, como novos valores e crenças, mudanças e estratégias (DEAL e KENNEDY, 1992; MACHADO, 1996). (SILVA, 2011).

Katzenbach (2002, p. 158), na sua constatação, é enfático ao afirmar a necessidade equilibrada de ritos de comemoração e integração na cultura das organizações:

A maioria das boas empresas patrocina festas e realiza um esforço consciente para reconhecer e celebrar as conquistas de seus colaboradores por outros meios que não sejam a remuneração ou a gratificação. Esses esforços variam de festas de Natal obrigatórias à premiação do funcionário do mês, grupos de realizações especiais (por exemplo, clubes de vendas de um milhão de dólares), vagas de estacionamento determinadas, placas para a mesa e a parede, distintivos, emblemas e e-mails ou notas pessoais escritas pelo próprio chefe. A lista é infindável e a prática, disseminada. (2002, p. 158).

Fossá *et al.* (2010) em estudo de caso a respeito de *rituais organizacionais*, mediante técnica de entrevista, identificaram algumas práticas de celebração constantes no repertório de uma empresa familiar:

De acordo com a fala do entrevistado acima, pode-se classificar os eventos citados como ritos de integração (Johann, 2004; Trice e Beyer 1985): Páscoa, Dia do Trabalhador, Dia das Mães, Dia dos Pais, Semana Farroupilha, Dia da Criança, Natal e festa de final de ano.

No formato de *medidas pró-familiares nas organizações*, Teixeira e Nascimento (2011, p. 218) relatam pesquisa em cinco empresas de Portugal, nas quais, relativamente às *celebrações*, incluem-se referências a ações como a comemoração do nascimento de um filho, do aniversário do colaborador, dos 25 anos de casa do trabalhador, entre outras celebrações:

Desta forma, são referidas por quatro das cinco empresas a realização de uma festa de natal que visa envolver toda a comunidade organizacional, tal como as suas famílias. Paralelamente, duas das empresas mencionam a celebração dos 25 anos de antiguidade na empresa, festejo que é visto como uma forma de agradecer o esforço e dedicação à empresa por parte do colaborador. Igualmente, duas das empresas participantes afirmam assinalar momentos especiais na vida dos colaboradores, como o nascimento de um filho, ou o próprio dia de aniversário do colaborador.

A imbricação das duas culturas

Por vezes, um *evento* pode, ao mesmo tempo, atender as duas culturas. Ou seja, pode ao mesmo tempo contemplar e traduzir a *institucionalização do reconhecimento* e a *institucionalização da celebração* organizacional.

Exemplificando: uma organização poderá ter como meta, e indicador de desempenho, zerar o número de acidentes de trabalho. Uma vez configurado este propósito e resultado, poderá *reconhecer* isto publicamente e, concomitantemente, *celebrar* coletivamente oferecendo, por exemplo, um jantar festivo a todos os funcionários da organização.

Portanto, os tempos e os movimentos, os ritos e os rituais, a própria convivência social de trabalho e de desempenho, os contratos psicológicos e os acordos sociais de comprometimentos, o empenho e a fidelização, bem como a robustez de resultados e metas consagradas, na sua pluralidade, entre outras razões, concorrem e contribuem para novas tessituras no tecido social de convivência dentro das organizações, nas quais as duas culturas – *reconhecimento e celebração* –, uma vez institucionalizadas, poderão agregar valor e alavancar energias, sinergias e motivações individuais e coletivas, contribuindo, inclusive, para a consistência interna e a consistência externa das políticas públicas da organização.

Inferências preliminares

Os dois movimentos, as duas trajetórias, as duas culturas – *a cultura do reconhecimento e a cultura da celebração* – passaram a ser agenda administrativa e social própria de um gestor imbuído da compreensão, do significado, e como fatores constituintes imprescindíveis da cultura organizacional.

A ausência de reconhecimentos e a ausência da celebração no cotidiano da organização geram um vazio cultural na dinâmica operacional e administrativa, bem como na dinâmica social e cultural das interfaces e convivência e, ainda vale citar, fator desencadeador da percepção paradoxal de desconexão entre empenho e desempenho, entre dedicação e produtividade, entre compromisso e responsabilidade.

O *reconhecimento* e a *celebração* constituem-se *valores culturais* de uma organização. Além de serem cultuados, requerem proficientes matrizes, tanto no aspecto planejamento quanto no aspecto de gestão.

No seu planejamento, o *reconhecimento*, no bojo de sua matriz, poderá contemplar:

- aspectos relevantes e significativos dos planos de carreira dos colaboradores e *stakeholders*, bem como do desempenho organizacional, na sua linha de tempo e na sua linha de atuação e expansão;
- aspectos relevantes e significativos relativos à vida cotidiana da organização ou relativos à vida cotidiana da comunidade circundante;
- o reconhecimento individual e o reconhecimento coletivo;
- o reconhecimento vinculado a uma matriz jurídica (exemplo, promoção no plano de carreira) ou a uma matriz administrativa (exemplo, distinção por meta ou resultado);
- o reconhecimento vinculado a uma matriz financeira ou o reconhecimento sem encargos financeiros e custos sociais.

Na sua matriz de gestão, o *reconhecimento* necessita:

- entrar na cultura da organização, nas práticas do cotidiano e na agenda administrativa;
- respeitar valores de igualdade, de justiça, de inclusão social, de promoção e de valorização social;
- concorrer para o bem-estar social-individual e o bem-estar social coletivo, na cultura da organização.

Na sua matriz de gestão, a *celebração* necessita:

- entrar na cultura da organização, na agenda administrativa e social;
- respeitar valores de igualdade, de justiça, de inclusão social, de promoção e de valorização social e histórica da organização;
- concorrer para o bem-estar social individual e o bem-estar coletivo na cultura da organização.

Sugere-se, *cogitando possibilidades*, um repensar permanente dos gestores organizacionais, em conjunto com os *stakeholders*, no sentido de privilegiar o aperfeiçoamento de duas matrizes culturais, que impactam a produtividade e a convivência social dos atores e colaboradores organizacionais; vale salientar, a *matriz dos reconhecimentos* e a *matriz das celebrações*. Ambas as *matrizes* necessitam entrar nas agendas administrativas e sociais das organizações.

QUESTÕES DE REFLEXÃO E ESTUDOS

1. A institucionalização da cultura do reconhecimento e da cultura da celebração organizacional é uma questão lateral de benevolência e magnanimidade dos gestores de uma organização?
2. As matrizes de reconhecimento e as matrizes de celebração, na organização, necessariamente implicam encargos e custos financeiros, jurídicos e sociais?
3. Quais os indicadores e as evidências que caberiam prevalecer, quando na definição de uma matriz de reconhecimento e na definição de uma matriz de celebração organizacional?
4. O que efetivamente legitima a existência, e a gestão, de matrizes de reconhecimento e de celebração nas organizações?
5. Qual a relação do bem-estar social, individual e coletivo, com as matrizes de reconhecimento e de celebração, vigentes nas organizações?
6. Você leu, analisou e estudou o capítulo “Gestão do reconhecimento e da celebração nas organizações”. Destaque: (a) aspectos que sensibilizaram, ou impactaram, decorrentes da leitura do texto; (b) ideias, sugestões, contribuições e ou mudanças organizacionais possíveis, que afloraram a partir da leitura e do estudo; (c) possível *insight* que o presente capítulo despertou para novos estudos ou reflexões a respeito da gestão do reconhecimento e da celebração nas organizações.

Referências

- BRAGANÇA, Nuno A. N. Contrato psicológico. In: GOMES, Jorge et al. *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa/Portugal: Editora RH, 2006.
- CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre/RS: Bookman, 2004.
- COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DAVIDSON, Hug. *Compromisso total: como fazer visão e valores realmente funcionarem*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan *et al.* Rituais organizacionais no fortalecimento dos valores de uma empresa familiar. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. MATURIDADE E DESAFIOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS, CONDIÇÕES DE TRABALHO, MEIO AMBIENTE, 30., 2010, São Carlos, SP, Brasil. *Anais [...]*. São Carlos, SP, 2010.

GURGEL, Ana Olímpia; OLIVEIRA, Enildo (coord.). *RH positivo: novo mundo do trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

KATZENBACH, Jon R. *Desempenho máximo: unindo o coração e a mente de seus colaboradores*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

KOPS, Darci. *Hospitalidade: saberes e fazeres culturais em diferentes espaços sociais*. Caxias do Sul: Educs, 2014.

MOREIRA, Dirceu; D'AMBROSIO, Oscar. *Síndrome da passividade: o processo de reengenharia em recursos humanos*. São Paulo: Makron Books, 1994.

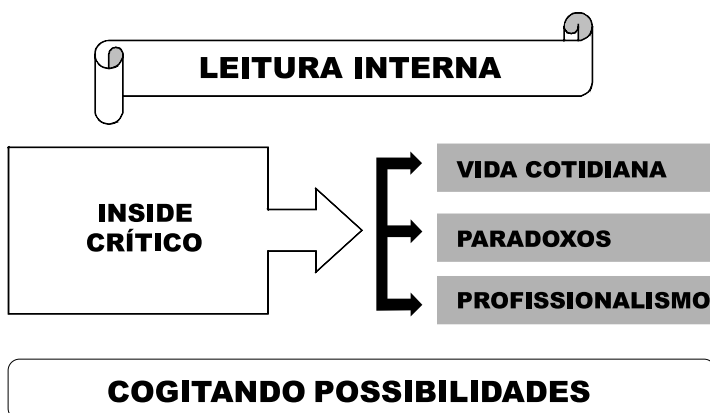
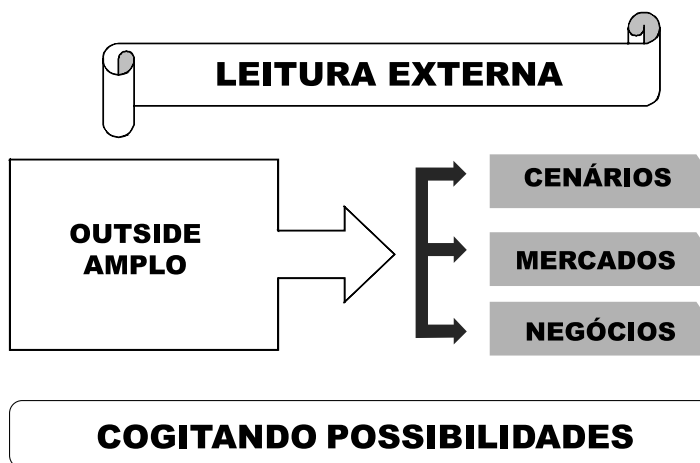
SHEEHY, Gail. *Passagens: crises previsíveis da vida adulta*. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.

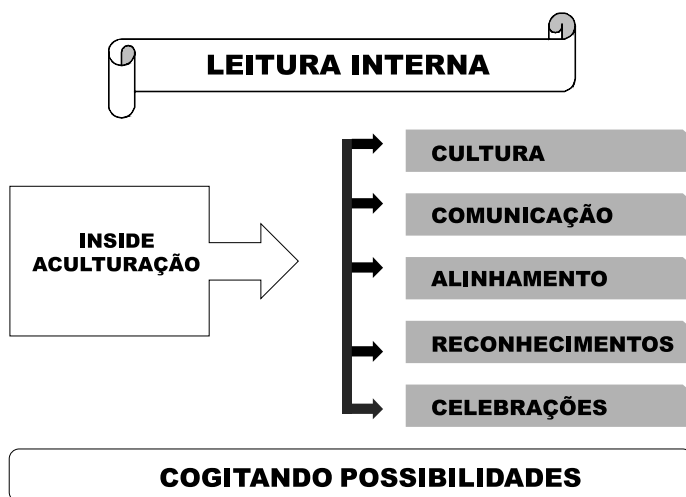
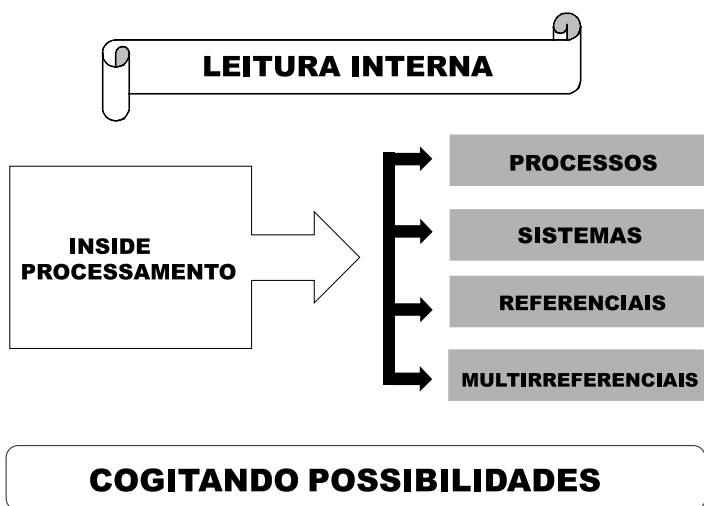
SILVA, Andressa. Rituais como estratégia de comunicação organizacional. *FISEC-Estrategias* – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, año VI, p. 3-20, 2011.

TEIXEIRA, R.; NASCIMENTO, I. *Conciliação trabalho-família: contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas*. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 12, n. 2, p. 215-225, jul./dez. 2011. Acessado online em 1º. set. 2017.

WESTIN, Felipe Vasquez. Gerenciando a compensação. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

Slides de apoio





Imbricar *Gestão e Possibilidades*, quando no exercício profissional, e nas práticas de gestão organizacional e empresarial, passa a ser um desafio recorrente para os gestores nos seus papéis e nas funções inerente à vida cotidiana das organizações.

O núcleo pensante necessita estar estatuído, institucionalizado e culturalmente presente nas organizações, tendo nos seus gestores, protagonistas de um devir a ser organizacional com marcas, posicionamentos e evidências de sabedoria, de qualidade e de excelência nos seus saberes e fazeres constantes, no repertório operacional do dia a dia de um empreendimento.

Este livro aborda temas genéricos, tangenciais e específicos relativos à gestão organizacional e empresarial, porém, com um acento nas matrizes de gestão, e um apelo singular para o olhar e o cogitar do amplo universo das possibilidades, no campo das soluções e das resoluções organizacionais.

No seu endereçamento, o livro tem o potencial de agregar valor às práticas de gestão dos profissionais em geral, incluindo gestores de empresas, gestores organizacionais, gestores de recursos humanos, pesquisadores, professores, acadêmicos e estudantes das ciências sociais e humanas.

