



espacio abierto

Cuaderno Venezolano de Sociología



**EN FOCO: Sociología del
Deporte en el año olímpico
de Brasil**



Auspiciada por la International Sociological Association (ISA),
la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS)
y la Asociación Venezolana de Sociología (AVS)

Vol.25
Abril - Junio
2016

2



Análise do Processo de Adaptação do Indivíduo ao Ambiente Organizacional.

*Vânia Gisele Bessi y Dusan Schreiber **

Resumo

Com o objetivo de compreender o processo de adaptação de novos técnicos, ao grupo social da área de P&D, foi realizado estudo de caso múltiplo, em três indústrias, por meio de nove entrevistas em profundidade e análise das narrativas. As empresas têm como característica comum o foco na inovação, bem como as características das três fases iniciais do processo de estruturação dos grupos: organização, patriarcalização e necessidade do conhecimento recíproco. Foram percebidos indícios da quarta etapa em alguns subgrupos, cujas características de mais intensa interação social facultam o estabelecimento de relações sociais mais fortes e maior coesão interna. Percebeu-se que fatores de natureza individual facilitaram a aproximação dos indivíduos, impulsionando a coesão e a criação de uma cultura organizacional própria.

Palavras-chave: Grupo; adaptação ao grupo; adaptação organizacional; pesquisa e desenvolvimento.

Recibido: 27-03-2015 / Aceptado: 06-01-2016

* Universidade Feevale. Novo Hamburgo, RS, Brasil.
E-mail: vania@feevale.br y dusan@feevale.br

Analysis of Individual Adaptation Process to Organizational Environment

Abstract

In order to understand the process of the adaptation of the new technicians in the social group at R & D area, multiple case study was conducted in three industries, using nine in-depth interviews and analysis of the narratives. Companies have in common a focus on innovation and the characteristics of the three initial phases of the structuring process groups: organization, patriarchalization and need of sharing knowledge. The fourth stage indications were perceived in some subgroups, which characteristics of more intense social interaction provide the establishment of stronger social relationships and greater internal cohesion. It was perceived that factors of individual nature facilitated the approach of individuals, promoting cohesion and the creation of its own organizational culture.

Keywords: Group; adaptation to the group; organizational adaptation; research and development.

1 Introdução

O indivíduo que ingressa no universo organizacional e passa a fazer parte de um ou mais grupos internos, em função das características do seu cargo e atribuições laborais, se defrontará com a necessidade de observar regras de convivência não apenas da organização, como de cada um dos referidos grupos (Edwards, Belanger & Wright, 2002). Trata-se de regras, procedimentos, normas de conduta, etc., de natureza formal e também de caráter informal, muitas vezes dicotômicas e incompatíveis entre si (Nixon, 1992).

Cabe destacar que o referido conjunto de “leis” organizacionais fundamenta suas características e forma nos pressupostos, visão do mundo e percepção do certo e do errado, do próprio fundador. Já a autoria de normas grupais é, normalmente, o produto decorrente da amálgama de percepções, conceitos e pressupostos dos componentes do grupo, tanto dos ainda remanescentes, como daqueles que já não fazem mais parte do grupo, mas deixaram como legado a sua contribuição sobre o regramento da convivência grupal (Motta & Caldas, 1997; Lok & Crawford, 1999; Machado, 2005).

Como que por ironia, ao mesmo tempo em que o indivíduo sempre buscou no grupo a proteção para si e para seus próximos, uma das grandes ameaças à sua sobrevivência

provém justamente de outros seres humanos, que podem, inclusive, fazer parte do próprio grupo. Trata-se de tensões naturais do indivíduo versus o grupo, o desejo de liberdade versus a necessidade de segurança grupal. Talvez por esse motivo a sociedade, desde seus primórdios, foi compelida a estabelecer regras de convivência, com vistas à minimização dos riscos aos indivíduos que fazem parte do mesmo grupo social. Estas regras fazem parte da cultura, são compartilhadas por meio de interação social e representam a sua base permanente. As relações sociais dentro do grupo podem ser consideradas organizadas e sistemáticas (Selznik, 1971; Spradley, 1975) e as pessoas que o integram, independente do motivo para tal (existe uma infinidade de motivos diferentes) devem se ajustar às regras do grupo (Geertz, 1989; Hoebel & Frost, 2001).

Este processo de ajustamento do indivíduo ao grupo ocorre, normalmente, em quatro fases. Na primeira fase o indivíduo constrói uma imagem provisória do grupo, constituída, em parte, de fantasia da Criança (usando a terminologia de Análise Transacional) e em parte de expectativas de Adulto, tendo como pano de fundo as suas próprias experiências anteriores. Nesta fase inicial, de participação, o indivíduo limita-se a relações convencionais. Já na segunda fase, denominada de envolvimento, o indivíduo passa a ser avaliado pelo grupo e participa de forma mais ativa da operação e dos rituais, o que lhe faculta a construção individual da percepção que o grupo tem dele, deixando-o mais seguro para usar jogos psicológicos, entrando na terceira fase, chamada de engajamento. Na última fase, a de pertencimento, ocorre novo ajustamento ao grupo, quando o indivíduo abdica de jogos particulares, aderindo à cultura do grupo, em favor da coesão grupal (Souza, 1978; Pratt & Rafaeli, 1997; Machado, 2005).

Para Perrow (1986) e Motta e Caldas (1997), o processo de ajuste do indivíduo também está condicionado a duas capacidades: adaptação e flexibilidade. A diferença entre adaptação e flexibilidade consiste, principalmente, na questão de preservação de princípios pessoais, decorrentes do plano de vida ou do *script*, que pode ser definido como a força psicológica que impulsiona a pessoa para o seu destino. O plano de vida ou *script* condiciona o sujeito a buscar contatos e estímulos específicos, geralmente aprendidos na infância, fazendo com que ele desenvolva a competência de lidar com os sentimentos e reagir às suas experiências de vida, determinando o uso que fará de suas capacidades. Enquanto na adaptação o sujeito precede o seu ingresso no grupo com avaliação cuidadosa, com o objetivo de manter-se fiel aos seus princípios, a flexibilidade implica na necessidade do sujeito de sacrificar alguns de seus princípios constantes do *script*, para poder fazer parte do grupo.

A pesquisa que originou esse artigo faz parte de um projeto de pesquisa amplo, que tem como objetivo identificar as variáveis, tanto de natureza objetiva como subjetiva, que influenciam o processo de inovação organizacional. Durante a condução da mesma, foi constatado, nas entrevistas em profundidade, com os técnicos de P&D, que alguns dos profissionais apresentam dificuldades em se adaptar ao setor. Por isso optou-se por conduzir o estudo voltado para avaliar o referido processo, com base no entendimento de que a identificação de variáveis mais relevantes, do ponto de vista eminentemente perceptivo e interpretativo, dos indivíduos no contexto, seria essencial para subsidiar a pesquisa sobre a inovação nas três organizações. A pesquisa caracteriza-se como estudo

de casos múltiplos, com o emprego de abordagem qualitativa, com a adoção de análise de narrativas, evidenciando aspectos que destacam a relevância da vida pregressa individual, como pano de fundo à percepção e interpretação de eventos e situações do ambiente organizacional.

A importância do estudo se justifica na medida em que as três organizações atuam em segmentos de alto grau de competição, seja no mercado interno como externo, e a inovação, coordenada no ambiente organizacional pela área de P&D, representa a potencial fonte de geração de diferencial competitivo sustentável. Entretanto, para atingir o objetivo de introduzir a inovação no contexto organizacional, é necessário propiciar o ambiente favorável à inovação, de produtos ou de processos. O referido ambiente interno pressupõe, também, criar condições adequadas para que o indivíduo possa se adaptar rapidamente ao grupo social e passar a produzir. No caso de P&D se trata, via de regra, de técnicos de alto nível de instrução, vários com titulação de mestre ou doutor, na sua área de conhecimento específica, implicando custo elevado para a organização. Destarte o tempo não dedicado ao desenvolvimento de projetos que possam resultar em inovação representa para a organização um risco à sua competitividade.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Construção da individualidade dentro do grupo social

Desde o momento de sua concepção até a morte, o ser humano vive em constante interação social. Já no período da infância, ele percebe, consciente e inconscientemente, que é por meio de interação com os outros que ocorre a satisfação das suas necessidades mais primárias, como comida, abrigo, etc. Durante toda a vida é provável que o ser humano passe a maior parte do tempo com outras pessoas, morando, trabalhando, se divertindo, se alimentando, etc. A existência humana é marcada pela interação social e sua sobrevivência depende dela (Kluckhohn, 1963; Spradley, 1975; Hoebel & Frost, 2001).

A filosofia também tem contribuído para o debate. Durkheim (1973), por exemplo, argumenta, por meio de evidências obtidas a partir de resultados decorrentes de suas pesquisas, que os relacionamentos sociais protegem os indivíduos e são essenciais para a satisfação das já referidas necessidades básicas do ser humano. Ao mesmo tempo a vertente filosófica aborda o vínculo existente entre as estruturas sociais e estruturas mentais, e também entre as objetivas divisões do mundo social – em especial a divisão entre os elementos que dominam e são dominados em diferentes campos. Da mesma forma, há evidências da existência de mecanismos que tendem a assegurar a reprodução e a transformação das estruturas dos diferentes mundos sociais (Bourdieu, 1996).

Neste sentido, o grupo pode ser conceituado como um conjunto de indivíduos que se distingue de outros grupos e de indivíduos que não pertencem a ele, caracterizando esta fronteira externa de formas variadas, possuindo, também, uma separação (no mínimo) intra-grupo, que visa diferenciar os líderes dos demais membros. Quando o grupo apresenta mais fronteiras internas, este passa à categoria de organização e pressupõe a

existência de vários grupos internos que agem em conjunto. Estas divisões internas não são, necessariamente, divisões físicas, sendo mais de natureza psicológica, perceptiva e interpretativa (Homans, 1975; Souza, 1978; Plymire, 1993; Weick, 1995; Strati, 1998; Miller, 2001).

Spradley (1975), Geertz (1989), Chanlat e Bédard (1996) e Hoebel e Frost (2001) entendem que o grupo social se constitui de coletividades de indivíduos organizados de acordo com as categorias e as regras sociais. Anônimos ou identificados por nomes, os grupos são constituídos de indivíduos de identidades similares, ou seja, com objetivos inter-relacionados, que através da construção de rede de relações sociais formam unidades mais numerosas do sistema social. Uma vez reunidos em grupo os indivíduos procuram distinguir-se dos outros indivíduos e dos outros grupos sociais adotando linguagem e símbolos próprios.

Os indivíduos e os grupos sociais procuram impor suas visões, percepções e pontos de vista, com base em seus interesses particulares, que normalmente se referem à dominação do campo, favorecendo a realização de seus intentos. A perenização do embate se deve à necessidade do grupo dominante de preservar a sua posição e dos grupos dominados de migrar de sua posição de dominados para a de dominação. Para tanto, ambos utilizam-se de meios que possam facultar a geração de modelos mentais alinhados com seus pontos de vista, procurando consolidar o modelo social existente (grupo social que domina) ou transformá-lo (grupo social que é dominado).

Esta constatação vem ao encontro da percepção de Souza (1978), Schein (1988) e Schneider e Barsoux (2004) para quem a cultura de um grupo combina aspectos distintos: o aspecto técnico, a etiqueta grupal e o caráter do grupo. A cultura técnica se refere à competência de executar as operações prescritas; a etiqueta grupal trata de regras internas para mediar o relacionamento entre seus membros e o caráter grupal oportuniza aos membros a auto-expressão, ou seja, a manifestação de sua individualidade.

Esta base conceitual da composição e de formação dos grupos sociais pode ser transposta para a estrutura organizacional. Trata-se, na sua essência, de um grupo de indivíduos unidos por diversos motivos, que podem convergir para dois principais, que são a oportunidade ou a necessidade; e em formas estruturantes que variam, essencialmente, de acordo com o grau de propriedade sobre os meios de produção, a estratégia concebida, os fins organizacionais, os mercados atendidos e a estrutura de custos. Analisando esta transferência conceitual mais amiúde emerge a constatação de que o “grupo” social que constitui a referida organização apresenta a segmentação interna em vários outros grupos de indivíduos, cuja quantidade pode variar segundo as características do ambiente social.

A estrutura organizacional é formal e se reflete em normas, regulamentos e procedimentos que fomentam a constituição de papéis sociais que a organização deseja ou necessita. É com base na estrutura organizacional que o grupo constrói a sua identidade que o acompanha ao longo do tempo, em virtude da estabilidade que lhe é característica (Weber, 1976; Souza, 1978; Barnard, 1979; Vaughn, 1995; Strati, 1998).

2.2 A adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional

Apesar da relevância da estrutura formal para a consolidação das organizações vários autores têm se dedicado a evidenciar a importância da estrutura informal nas organizações e de como estas estruturas exercem influência na constituição da identidade organizacional e dos indivíduos que constituem os grupos que formam o ambiente social da organização (Perrow, 1986; Meyer & Rowan, 1992; Stevenson & Bartunek, 1996; Stokowski, 2002).

Os estudos demonstram que a estrutura individual está inscrita dentro da organizacional e evidencia a forma pela qual os indivíduos desempenham os papéis organizacionais. Todas as pessoas dentro do grupo (da organização) desempenham os papéis na estrutura formal, devidamente prescritos e referenciados, apoiando-se em seus estilos pessoais de ser, pensar e agir. Esta estrutura, no entanto, é considerada relativa e temporária, em virtude da possibilidade de mudança de conduta, pela iniciativa do indivíduo. Tanto a estrutura organizacional como a individual é observável e, portanto, pública, diferente da estrutura privada que representa a maneira pela qual cada indivíduo percebe e interpreta o grupo do qual faz parte (Lakomski, 2001; Hansson, 2002; Bernstein, 2005).

Autores destacam que a preocupação principal do grupo organizacional, à semelhança de outros grupos sociais, deve ser a sua própria sobrevivência, que pode ser ameaçada de duas formas mais relevantes: a força destruidora externa ao grupo e a desorganização interna (entropia). Estas duas preocupações deveriam ser o foco central de todo grupo visando a sua autopreservação. Neste sentido reconhecem-se, dentro da dinâmica grupal, três tipos de forças: (i) pressões externas; (ii) agitação interna; (iii) coesão ou força interna grupal. Normalmente os primeiros dois tipos são superados pelo grupo com base na necessidade de manter a coesão do mesmo. O sucesso premia o grupo pelo fortalecimento ideológico dentro da organização (Sugato, 1994; Smith, 2003; Pires & Macedo, 2006).

No universo organizacional, todas as pessoas ingressam com diferenças de interesses pessoais, e ao aliar-se a determinados grupos dentro da organização, passam a compartilhar os interesses específicos destes, que podem estar alinhados, ou não, com os objetivos organizacionais, como também com os interesses de outros grupos organizacionais. De forma similar ao processo de dominação adotado por grupos sociais, também os grupos organizacionais procuram impor seus interesses por meio de divulgação de seus particulares pontos de vista, de forma a consolidar suas posições e aumentando o poder de decisão (Stevenson & Bartunek, 1996; Bourdieu, 1998; Courpasson, 2000; Coleman & Voronov, 2003; Ball, 2005).

Desta forma, todo grupo que busca assegurar a sua sobrevivência deve concentrar seus esforços para a manutenção de sua coesão, resistindo às pressões externas e à agitação interna. A coesão é reforçada por meio de autoridade grupal, que se manifesta principalmente pela liderança. Conforme a caracterização da estrutura grupal os tipos de liderança encontrados são o líder responsável, o efetivo e o psicológico. O líder responsável é, normalmente, constituído formalmente, representa o grupo e presta contas para os superiores hierárquicos. O líder efetivo é o mais importante na estrutura individual, sendo o tomador de decisões dentro do grupo e referência para os demais membros. Já o líder psicológico detém o maior poder na estrutura privada de cada um dos membros. Os tipos

de liderança podem ser encontrados na mesma pessoa ou em pessoas distintas (Selznik, 1971; Ahn, Adamson & Dornbusch, 2004; Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004).

Pesquisas conduzidas por Motta e Caldas (1997), Pires e Macedo (2006) e Sugato (1994) evidenciaram que em empresas de menor porte existe maior proximidade entre os líderes e seus colaboradores mais qualificados, o que faculta ao gestor conhecer os seus anseios e procurar atendê-los, visando tanto a coesão interna como a permanência dos profissionais na organização. No entanto, nas empresas de maior porte o distanciamento do nível hierárquico superior da base é quase que inevitável e potencializa, desta forma, tanto o risco de vínculos mais fracos, colocando em cheque a coesão interna do grupo, como o risco de perda dos profissionais para o mercado.

Além da liderança, a autoridade grupal se manifesta também pelos cânones, externalizados nas regras, leis e etiqueta cultural. Os cânones grupais regem os processos internos e são, normalmente, definidos pelos líderes (Selznik, 1971; Stevenson & Bartunek, 1996; Lakomski, 2001; Hansson, 2002). Fazem parte dos cânones a constituição, as leis e o contrato social. A constituição define o nome, as responsabilidades, objetivos, atividades, divisões e atribuições, procedimentos e formas para a concepção de eventuais alterações ou mudanças. As leis consistem de um conjunto de declarações formais que visam confirmar os detalhes da etiqueta grupal. Já o contrato social estabelece a forma pela qual a etiqueta grupal será posta em prática. Enquanto a obediência aos cânones é normalmente objeto de imposição pelo grupo, de forma quase autoritária, a construção do seu conteúdo pode ocorrer de forma até democrática pelo grupo (Souza, 1978).

No entanto, o comportamento do grupo não requer apenas a adoção de decisões pertinentes e corretas, mas também o alinhamento destas numa mesma direção por todos que fazem parte dele. Esta necessidade decorre da constatação de que se o grupo não seguir a mesma linha mestra concebida e compartilhada por todos, com vistas ao alcance objetivo, a chance de sucesso do empreendimento conjunto é mínima. Neste caso, a existência de um líder que realize a coordenação destas atividades e assegure o alinhamento destas, favorece a obtenção do sucesso da empreitada (Simon, 1991; Sveiby, 1998).

De forma similar percebe-se que a divisão de processos com base em especialização atende às expectativas de execução das tarefas com performance superior, devido a prováveis taxas de produtividade acima dos índices obtidos por grupos onde o critério de especialização não foi adotado, implicando na necessidade de desenvolvimento de competências específicas, em prejuízo ao resultado econômico (Fells, 2000; Kim & Burton, 2002).

Assim, se pode constatar, com base nos autores elencados, que o crescimento do grupo social e sua estruturação ocorrem em três etapas distintas. Na primeira etapa ocorre a organização, por meio da qual o grupo inicia a sua existência. A segunda fase, de patriarcalização, é representada pela exacerbação das qualidades atribuídas ao líder ou fundador. Alguns autores argumentam que a idealização ou mitificação do líder é essencial para a sobrevivência do grupo (Selznik, 1971; Weber, 1976; Barnard, 1979; Hansson, 2002; Ahn, Adamson & Dornbusch, 2004). A terceira etapa constitui-se da necessidade do conhecimento recíproco e que ocorre por meio de rede de relações. Souza (1978) e Strati

(1998) ainda evidenciam uma quarta fase, que é denominada de contágio, quando o grupo passa a compartilhar emoções.

3 Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de múltiplos caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull and Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Para Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso, citadas por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas nas organizações pesquisadas, com as pessoas que trabalham na área de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. Os nove entrevistados foram escolhidos por conveniência, aleatoriamente, a partir de uma lista disponibilizada pela direção das organizações pesquisadas. Os entrevistados foram informados pelos pesquisadores que o conteúdo da entrevista era de caráter sigiloso e não seria compartilhado, de forma alguma com a direção da empresa. Após a sua transcrição, a entrevista (que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso) é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores,

símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (Moen, 2006; Polkinghorne, 2007).

Segundo Czarniawska (2000) o método de análise de narrativas julga-se adequado para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Como os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase torna-se obrigatória a contextualização da narrativa, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que o pesquisador encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (Riessman, 1993).

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização das organizações – tecendo o contexto

As empresas onde se desenvolveram as pesquisas serão denominadas ALFA, BETA E GAMA, em função do sigilo solicitado em relação a sua identificação. A história da empresa ALFA se inicia na década de 1960, quando um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, decidiu produzir bombas hidráulicas. Dotado de talento para perceber as necessidades dos clientes, optou por criar uma bomba para poços artesianos de curtumes, presentes em número expressivo na região. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição peculiar de sua aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que o produto final superou, em vários aspectos, o original.

Na sequência, ele iniciou a linha de fabricação de bombas especiais para a vitivinicultura. O reconhecimento do trabalho inovador no segmento de bombas repercutiu nacionalmente e chegou até a Petrobrás. Com a necessidade de solucionar o problema de bombas para a sucção em níveis superiores de eficiência, o empresário foi contatado pela estatal brasileira, com a proposta de estudar o assunto e propor nova tecnologia para o caso.

A tecnologia desenvolvida em parceria com a Petrobrás foi muito bem sucedida, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento. Com base no apoio em políticas públicas, que buscavam incentivar o desenvolvimento tecnológico, a parceria com a Petrobrás foi responsável pelo crescimento muito rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira proporcionada pelo alto nível de lucratividade gerado pelas operações.

Com estas características, a empresa se tornou uma espécie de vedete do mundo corporativo atraindo atenções de atores com atuação global neste segmento de negócios, em especial de uma empresa norte-americana, que acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que a considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital acionário ocorreu na década de noventa implicando importantes modificações na estrutura de gestão. Desta forma começou uma nova fase na vida da organização.

A empresa BETA foi constituída na década de 1960, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor nato, com exímio domínio em mecânica. Desde jovem, ele manifestava forte atração por máquinas e equipamentos, o que o levou a cursar e finalizar já aos dezessete anos uma das escolas técnicas de referência nesta área, na cidade de Pelotas. Logo depois foi aceito na renomada Escola da Varig, em Porto Alegre, onde se aprofundou em estudos de mecânica e eletrônica aeronáutica, tornando-se um especialista reconhecido dentro da empresa, nos processos de controle eletrônico de aeronaves. A experiência se tornou fundamental para os passos seguintes, principalmente no tocante ao processo de inovação, pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que possibilitou o seu direcionamento para um novo desafio: a navegação marítima.

Foi a partir das oportunidades detectadas na navegação marítima que surgiu a empresa, sendo que o primeiro produto concebido e comercializado foi um comunicador, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do equipamento permitiu o acesso do empreendedor ao Estaleiro Só, no período áureo da indústria naval brasileira. Carente de soluções tecnológicas customizadas o setor naval apresentava uma série de problemas a serem resolvidos. Com base na competência confirmada para solucionar os problemas técnicos específicos, a empresa foi convidada a participar do II Plano Nacional de Construção Naval nos anos setenta, o que propiciou para a organização condições favoráveis para a sua consolidação e crescimento oportunizando para a empresa projeção nacional, tornando-se referência no seu segmento de atuação.

O sucesso do empreendimento se refletiu também em outros números. Do galpão de 25 m² e 4 colaboradores, foi construída uma organização que passou a ocupar espaço físico total de área construída de 8.000 m² e mais de 300 colaboradores, no início dos anos oitenta, quando o empresário enfrentou um novo desafio: a falência da indústria naval nacional. Foi neste cenário que o empresário novamente demonstrou flexibilidade e espírito empreendedor. Com base num pedido, na época inexpressivo, oriundo da Petrobrás, a empresa desenvolveu e produziu uma linha de atuadores elétricos, equipamentos destinados à operação automatizada de válvulas em indústrias de processo, como petróleo e saneamento. Considerado um produto muito inovador para a época, ele não chegou a ser representativo na geração do faturamento. No entanto, com a crise no setor naval, o empresário decidiu investir nesta linha de produtos, de forma que, a partir da década de noventa, esta se tornou a competência central da empresa e seu carro-chefe na geração de receita bruta.

A terceira empresa, denominada aqui como GAMA, é uma indústria química de origem familiar, com quarenta e sete anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se

pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico. Possui mais de quinhentos colaboradores, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou 120 milhões de dólares em 2010, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros.

O fundador iniciou o empreendimento aos vinte e três anos de idade. Trabalhando desde os treze anos, como pintor de casas, decoração, letreiros e ornamentação, principalmente em bailes coloniais, o empresário sempre buscava realizar o serviço solicitado com qualidade e de forma diferenciada, diferenciando-se no tocante às cores utilizadas, que ele mesmo passou a elaborar. A capacidade e competência na profissão asseguraram-lhe o sucesso, clientes e independência financeira. Trabalhando como autônomo e já sentindo-se realizado, nem pensava na possibilidade de abrir uma empresa. Mas seu vizinho, em vias de fechamento de uma pequena fábrica de tintas, procurou-lhe e ofereceu o negócio.

Com coragem e disposição, o jovem apostou na atividade, inovando sempre, seguindo a intuição e tendências do mercado, transformando ao longo de anos e décadas, a “fabriqueta” caracterizada pelo processo artesanal de produção em uma organização moderna e tecnologicamente alinhada com as líderes do setor. Trinta e cinco anos após o início, a empresa instalou a primeira filial no estado do Ceará, implantando no ano seguinte, de forma pioneira, o sistema do comércio eletrônico e dois anos após obtendo a certificação de qualidade pela norma internacional ISO 9001.

Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de 2002, o fundador decidiu pelo seu afastamento da empresa, passando a se dedicar às atividades sociais, de voluntariado e lazer. Deixou a gestão da organização aos cuidados de seus dois filhos que prosseguem na trajetória de sucesso empresarial, confirmada pela abertura de mais uma filial na região nordeste no país, desta vez no estado da Bahia, dois anos atrás.

4.2 Análise das narrativas

4.2.1 Empresa ALFA: dificuldades de integração do grupo

A caracterização das três organizações se faz mister em virtude da influência exercida, pelos traços culturais, sobre os indivíduos e grupos sociais que constituem o tecido organizacional (Souza, 1978; Pratt & Rafaeli, 1997; Machado, 2005). Vale destacar que esta influência se soma ao viés interpretativo dos próprios pesquisadores, que não tem como se manterem neutros na interação social e, também, à percepção e elaboração da situação anômala da entrevista em profundidade. Em cada uma das três organizações foram entrevistados três profissionais e aqui são apresentados elementos destacados pelos entrevistados no que se refere às suas trajetórias e suas vivências. Assim, privilegia-se, como a determina escolha metodológica, a narrativa dos sujeitos da pesquisa.

Na ALFA foram entrevistados Eduardo, Lucas e Sílvio (nomes fictícios, por exigência da organização). Eduardo destacou, além de sua idade, 33 anos, a sua formação em

Engenharia Mecânica e a função exercida na empresa, de Engenheiro de Produto. Em sua trajetória profissional, já passou por diversas posições e realizou amplo leque de atividades, ao longo de 15 anos de trabalho e 4 empresas, contando com a ALFA, onde já trabalhava há 18 meses. Lucas, de 41 anos de idade, 23 anos de atuação profissional, sendo 11 anos na primeira, 11 na segunda empresa, e 1 ano na ALFA, é Engenheiro Químico, com Mestrado em Engenharia de Produção. Sílvio, de 46 anos, é formado em Engenharia Mecânica, especializado em Engenharia de Produção, tem 29 anos de experiência profissional, com passagem por 3 empresas, exercendo na ALFA a função de Gerente de Engenharia há 3 anos, mas atua na empresa já há pouco mais de 20 anos.

Entrevistados em separado, Eduardo e Lucas foram solicitados a falar sobre seu ingresso na empresa e sua percepção e interpretação de fatores que favoreceram ou dificultaram o seu processo de adaptação, tanto na empresa como um todo e também no setor específico. Como gestor da área de P&D, Sílvio, que já está na empresa há mais de 20 anos, foi solicitado a apresentar a sua percepção, enquanto gestor. O líder apresenta papel fundamental na coesão grupal, pela coordenação e alinhamento das atividades (Simon, 1991; Sveiby, 1998). Em função disso, considerou-se a importância de dar escuta, também, as percepções e falas do gestor.

O local escolhido para a realização das entrevistas foi a sala de reuniões da empresa, situada na área administrativa, com isolamento acústico e visual adequado. Além disso, os pesquisadores comentaram com os entrevistados o processo de escolha, que ocorreu a partir de uma listagem fornecida pela empresa, de todos os colaboradores. Apesar disso e dos esforços em manter o clima mais descontraído, os três entrevistados procuraram se restringir, no início da entrevista, a comentar apenas fatores objetivos e formais, tais como a clareza e transparência de regras e normas, tanto no tocante a deveres como direitos dos colaboradores, como o fator favorável mais relevante.

Solicitou-se, então, a interpretação pessoal do que a organização valoriza, em termos de comportamento, atitude, além da percepção de discursos institucionais, tanto de forma como de conteúdo, de líderes formais, informais, colegas e subordinados, do próprio setor como de outros setores na empresa. Procedeu-se desta forma, a um nivelamento conceitual do tema, enriquecido com exemplos. A iniciativa permitiu subsidiar a reflexão com foco aderente ao planejado, surtindo efeitos imediatos em termos de narrativa por parte dos entrevistados.

Eduardo iniciou a reflexão através da comparação da ALFA com as empresas onde trabalhou antes e destacou como diferença principal o sistema de controles e registros internos, o qual, na sua percepção, em vários aspectos, estava exacerbado e desnecessário: “a gente acaba perdendo muito tempo fazendo relatórios, que depois não são mais consultados... acho que tem que se avaliar sempre a relação custo e benefício, muitas vezes o custo de controles excessivos acaba sendo mais alto do que o benefício gerado”.

Lucas, no entanto, talvez devido a sua passagem por outras organizações de porte maior e burocratizadas, não apontou este aspecto como negativo, destacando a competição entre colegas dentro da área de P&D que, na sua percepção, dificultava a integração:

A empresa definiu uma série de indicadores de produtividade aqui na área de pesquisa que, a meu ver, criam um “clima” entre os técnicos, fazendo com que os resultados não sejam compartilhados... ninguém quer entregar “o ouro para o bandido” ... deveria ter indicadores de produtividade para o setor. Eu sei que quando os indicadores são coletivos, tem sempre alguém que pode “se deitar nas cordas”, mas acho que, ainda assim, é melhor do que criar clima de competição...

Como aponta a literatura escolhida para tratar do tema, a coesão grupal é fundamental para a sobrevivência e sucesso do grupo. No entanto, quando os valores não são compartilhados e a competição entre os membros se torna exacerbada, a coesão fica ameaçada e os resultados podem ser comprometidos (Smith, 2003; Pires & Macedo, 2006).

Tanto Eduardo como Lucas ressaltaram o excesso de reuniões como aspecto negativo na área, principalmente decorrente da demanda da área de produção e de marketing, de atendimento a projetos especiais de clientes que implicam a customização de soluções:

O técnico de P&D precisa se focar, se concentrar em projetos de desenvolvimento, mas aqui acabamos assumindo a função de suporte à produção. Eu entendo que existe essa necessidade de reuniões, mas acho que deve ter um limite e esse limite deveria ser imposto pelo gerente. Não dá para ceder sempre dá uma de bonzinho para o diretor e depois exige dos técnicos a produção nos prazos (EDUARDO).

Como aspecto positivo, Eduardo e Lucas destacaram o alto nível técnico dos colegas e política de incentivo da organização para capacitação: “Existe um reconhecimento da empresa da importância da qualificação dos técnicos e de que precisamos estar constantemente atualizados. Na nossa área a tecnologia avança muito rápido, toda hora tem lançamento”.

Novamente, Lucas se ressentiu com a falta de colaboração e de pouca disponibilidade de colegas no tocante a esclarecimento de dúvidas pontuais, tanto técnicas, como processuais, em especial do superior imediato, o qual, na sua percepção, quase nunca estava disponível:

... não é porque temos a mesma formação que temos a mesma percepção sobre como proceder na pesquisa de problemas técnicos, várias vezes eu expressei a minha opinião, com base na minha experiência e ninguém me deu bola, fizeram do jeito deles, só depois de ter dado errado é que experimentaram fazer como eu falei e deu certo. Parece que eu tenho sempre que justificar meus projetos mais do que outros.

Esse entrevistado parece demonstrar, em suas falas, a dificuldade de ajustamento aos valores dos demais membros do grupo de técnicos. O fato de perceber algum tratamento diferenciado faz com que a sua identificação com os valores grupais (e, em decorrência, os organizacionais) fique comprometida (Perrow, 1986; Stokowski, 2002).

Os grupos informais, citados por autores como importantes elementos de constituição da identidade grupal (Perrow, 1986; Meyer & Rowan, 1992; Stevenson & Bartunek, 1996; Stokowski, 2002) são apontados, pelos entrevistados Lucas e Eduardo como um dificultador para a interação. Ambos citaram que encontram certa dificuldade em “obter a afinidade” e em “ver e fazer as coisas do mesmo jeito”.

No entanto, depois de 18 meses, Eduardo pensa que já superou algumas das dificuldades iniciais, quando enfatiza o seu interesse pela “carreira internacional”, possibilidade real, em se tratando de empresa multinacional. Nestes 18 meses teve oportunidade de assistir a promoção e transferência de colegas para o exterior. Já Lucas valoriza a solidez da organização, sistema de benefícios oferecidos e estabilidade.

Sugato (1994), Smith (2003) e Pires e Macedo (2006) apontam forças que agem sobre a dinâmica dos grupos, como pressões externas, agitação interna e coesão ou força interna grupal. As pressões externas e agitações internas podem leva-los à desintegralização, se não forem controladas com afinco e se a preocupação principal do grupo organizacional não é a sua própria sobrevivência. Na percepção desses dois entrevistados a agitação interna vem causando problemas de relacionamentos entre os técnicos. Tais problemas precisam ser detectados e encarados pelo grupo, com a ajuda no gestor. Nesse sentido é que se buscou a percepção de Silvio, gerente da área de P&D.

Com mais de 20 anos de empresa, Silvio passou pelo período de transição de gestão, pós-aquisição da organização, essencialmente familiar, que integrou a rede da atual corporação multinacional. Quando questionado acerca de variáveis mais relevantes para a adaptação dos novos profissionais na área, apresentou outra percepção:

Cada empresa tem suas vantagens e desvantagens, sendo familiar ou profissional e vai depender do que o cara procura para se adaptar, sempre vai ter que ceder, é como casamento, aliás tu passa mais tempo na firma do que em casa... tem que entender que as coisas nunca serão apenas como tu quer, tem o grupo, tem que dialogar e se ajustar. O mais importante é que a firma deve oferecer boas condições de trabalho, com bom salário, competitivo, dar oportunidade de se especializar, aprender mais.

Com isso, percebe-se que Silvio, na condição de líder, não reconhece nenhum problema relevante no que se refere à integração entre os técnicos de P&D. Esse fato faz com que a sua atuação fique restrita à figura do líder responsável, ou seja, aquele que é constituído formalmente, que representa o grupo e que presta contas para os superiores hierárquicos (Ahn, Adamson & Dornbusch, 2004). Os papéis de líder afetivo e psicológico ficam comprometidos pela percepção dos membros do grupo de que o superior imediato é alguém “distante, que nunca está presente”.

Na empresa BETA foram entrevistados Henrique, João e Pedro. Henrique tem 48 anos e é Engenheiro Mecânico. Exerce função de Gerente de Engenharia, um cargo que passou de um perfil predominantemente técnico, com foco exclusivo em atividades de P&D, a um reposicionamento na estrutura, incorporando responsabilidades de contato com clientes e acompanhamento de tendências de mercado e de tecnologia, com vistas a facultar a inovação de produtos. No seu entendimento tratou-se de um ajuste estratégico

e que apresenta coerência, já que propiciará melhor sinergia entre a área técnica e comercial, visando o desenvolvimento de soluções customizadas e com maior valor agregado. Henrique está na empresa há um pouco mais de 6 anos, de um total de 27 anos de experiência profissional, sendo que 10 anos ele passou trabalhando em empresas no exterior, como Itália e Israel.

João, apesar de 25 anos de empresa, está apenas 1 ano trabalhando na área de P&D e está finalizando sua graduação em Engenharia Mecânica. Com 39 anos de idade, BETA é sua única experiência profissional, onde foi admitido como menor aprendiz do SENAI e depois da passagem pela área de produção foi convidado pelo dono da empresa a integrar a equipe do setor de P&D, apesar de ainda não ter a titulação completa. O seu profundo conhecimento da produção e da empresa, no entendimento da diretoria, supria o conhecimento teórico.

Já Pedro, com 32 anos de idade, Engenheiro Elétrico, teve passagem por 5 empresas antes da BETA, onde desenvolve as atividades de Engenheiro de Vendas há 15 meses. Nesta função ele coordena a equipe de analistas de vendas, que elaboram as propostas comerciais, tanto para o mercado interno, como externo, onde a empresa possui, atualmente, 7 distribuidores internacionais, que também se subordinam a ele.

Na BETA a diretoria da empresa também disponibilizou um ambiente adequado para a realização das entrevistas – sala de reuniões da área comercial, normalmente utilizada para atendimento a clientes. Procurando emular o mesmo “*modus operandi*” adotado na ALFA, os pesquisadores asseguraram a cada entrevistado o sigilo, além de utilizar algumas técnicas para quebrar o gelo inicial, normal para a situação.

Pedro, o primeiro a ser entrevistado, se sentiu à vontade para conversar, talvez devido ao perfil comercial e, também, por ter tido experiência no ambiente acadêmico voltada para a pesquisa, tendo realizado atividades de bolsista de iniciação científica na Universidade, onde cursou a sua graduação. Além disso, já tinha sido entrevistado duas vezes por pesquisadores. É sua primeira experiência em empresa familiar e este foi, na sua percepção, um dos aspectos que lhe causou maior estranhamento ao ingressar na organização:

Apesar de a empresa ser muito organizada, com ISO 9000 e tudo, tu sente a diferença de tratamento, tem regras e normas, mas muita coisa é decidida com base na confiança. Fulano tem 20 anos de casa e isso vale muito, porque tava junto com o dono, em todos os momentos, melhores ou piores. O erro aqui é tratado de forma diferente, parece e [risos] é assim, é dinheiro do dono e ele tá ali. O [filho do dono] tá tomando conta, mas ainda pede a opinião para o “velho”. Nas reuniões da diretoria ele tá lá, sempre, dando pitaco, de como fazer as coisas.

Também o fato de ter vários colegas “técnicos práticos”, ou seja, ainda sem formação superior, o surpreendeu e na sua percepção, serviu de motivo para certa hostilidade inicial:

A minha interação com os técnicos da área de P&D é intensa e constante. Eu sou engenheiro, mas não sei até onde eu posso ajustar o projeto original do

produto, então quando o cliente me pede a customização, preciso da ajuda deles. Dependendo da solicitação parecia que estava pedindo um favor, uma ajuda, parecia que eu devia saber, acho que isso tem prioridade, tem que largar o que tá fazendo e me apoiar.

A promoção do João para a área de P&D, a convite do dono da empresa, de quem gozava plena confiança, após mais de 20 anos na área de produção, deu-lhe a oportunidade de conhecer um novo grupo, além de vivenciar um novo ritmo, como ele mesmo colocou: “Eu estranhei um pouco o ritmo, enquanto na produção é uma correria, barulheira, problemas para resolver na hora, no P&D tá mais tranquilo, mas tem muito serviço também, muita coisa externa, nos clientes, que é a prioridade”.

Ao ser questionado sobre o entrosamento com a equipe e o superior imediato, fez a comparação com a equipe anterior, onde ele já tinha um grupo de amigos, saíam juntos e vários eram ex-colegas da faculdade. Já no P&D ele não conhecia muito bem as pessoas, mas gostava do trabalho e da interação com os clientes, a maioria deles engenheiros, de forma que hoje, ele mantém contatos com os ex-colegas da área de produção, onde passou mais de 20 anos. Esse fato gera a satisfação do gerente, Henrique, que, ao precisar interagir com a produção, encarrega João, pois sabe que o mesmo consegue “atalhos” para resolver problemas. A intervenção do João chega a ser mais efetiva e rápida do que do próprio diretor.

Como apontam alguns autores (Weick, 1995; Strati, 1998; Miller, 2001) o grupo pode ser visto como um conjunto de indivíduos que apresentam uma cultura própria e que, por isso, se distingue de outros grupos e de indivíduos, estabelecendo uma fronteira. Nesse sentido, o fato de João sentir-se mais próximo com o grupo da produção pode significar que ainda não existe um total ajustamento ao grupo de P&D. Se, por um lado, esse fato pode gerar desconforto, por outro, está servindo como “moeda de troca” junto ao gestor da área, que não possui tanto trânsito nesse setor.

Quanto aos dois entrevistados, para Pedro a BETA representa uma ótima oportunidade para aprender mais e se projetar no mercado, ter contatos e visibilidade. Ele sabe que dificilmente conseguirá crescer na carreira dentro da empresa, mas valoriza o esforço da diretoria em construir uma empresa líder no segmento em que atua, além de reconhecer a importância do que a empresa oferece para os colaboradores, em termos de salários e benefícios. Enquanto isso, para João, a empresa é a casa dele, conforme ele mesmo comenta: “isso aqui é minha vida, é a primeira e única empresa onde trabalhei”.

Henrique, gerente da área de P&D, com base na sua experiência profissional progressiva, inclusive internacional, entende que cabe ao profissional fazer um esforço em se adaptar ao “jeito da empresa”, aceitar as regras estabelecidas e procurar contribuir com o grupo para atingir as metas definidas para a área. Na sua percepção a BETA oferece boas condições de trabalho, tanto no que se refere a salário, benefícios e incentivos para a educação continuada, como ambiente, representado por disponibilidade de recursos materiais, para o desenvolvimento do trabalho, e proximidade com a gestão:

Gestão não é a minha área de formação, mas eu leio muito sobre o assunto e o fato de dominar os processos internos e ter plenos conhecimentos sobre as

atividades de P&D e tecnologia, acho que contribuí para dar maior segurança ao pessoal [subordinados]. Além disso, procuro compartilhar, na medida do possível, as decisões com a equipe, porque acho que todos têm a contribuir.

Ao final da entrevista tece um rápido comentário, por meio do qual se percebe que existe uma limitação de autonomia de decisão, enquanto gestor: “estamos conversando com a direção apenas a questão de definição de alçada, o que nos tranca e atrasa... tem que esperar a reunião da diretoria para tomar a decisão, nem sempre o mercado perdoa a hesitação”.

Na empresa GAMA optou-se por entrevistar Maria, Rodolfo e Ana. Maria tem 24 anos de idade e trabalha na empresa já há 10 meses. É formada em química industrial e exerce a função de formuladora. Antes da GAMA trabalhou em 2 empresas, sendo que a primeira empresa onde trabalhou por 30 meses foi a experiência profissional que mais a impactou: “iniciei como estagiária e depois fui efetivada. Foi ali que eu obtive a experiência para me encaminhar profissionalmente, como conseguir a oportunidade para trabalhar aqui, além de apoio e incentivo para cursar a faculdade, entre outros cursos de capacitação”.

Na sua percepção a oportunidade de trabalhar na GAMA é ímpar, em virtude da estrutura oferecida para a área de P&D. Manifesta certo deslumbramento também em relação à equipe de pesquisa, que conta com vários mestres e doutores em química. Destarte entende que tem reais chances de se desenvolver profissionalmente e aprender muito na respectiva área de conhecimento. Menciona várias vezes, ao longo da narrativa, os processos e a organização interna, que considera como grandes multinacionais com as quais GAMA concorre. Como na sua equipe, uma subdivisão dentro da própria área de P&D, todos são jovens, na faixa etária de 20 a 30 anos, na sua percepção ela não teve grande dificuldade de “se enturmar”. Todos da equipe, que conta com 9 colegas, se mostraram dispostos a lhe ajudar. Apenas agora, passados os 10 meses, ela percebe que alguns colegas, estagiários, cursando últimos semestres, demonstram, às vezes, um comportamento que ela interpreta como competição, já que, ao se graduar, ou serão efetivados ou desligados. A permanência deles na equipe está condicionada à abertura de vaga para colaborador efetivo, algo incerto.

Outro aspecto que Maria destaca como relevante e motivador, é o alinhamento do discurso com a ação no caso da proximidade com o diretor presidente da empresa, o qual é visto com frequência circulando pela área e conversando pessoalmente com os técnicos, independente do nível hierárquico. Além disso, considera que a política de pessoal da empresa está num nível altamente competitivo, oferecendo benefícios, incentivos e premiações de toda ordem. Dentro dos projetos que tem sob sua responsabilidade, tem oportunidade de interagir com as maiores universidades do Brasil, por meio do financiamento público (FINEP), para inovação de produtos da empresa, algo que considera muito importante para seu currículo e aprimoramento profissional.

Rodolfo, 46 anos de idade, com Doutorado em Química, está na empresa há apenas 40 dias. Foi contratado de uma empresa concorrente da GAMA, com substancial investimento para aceitar a troca e assumir o desafio de liderar um novo projeto de desenvolvimento de uma linha de produtos inéditos no mercado. De forma paralela, Rodolfo exerce também

funções docentes e de pesquisa numa universidade de grande porte na região sul do país. O aceite do convite para ingressar na GAMA faz parte do seu projeto pessoal de reduzir o ritmo de viagens e, *paripassu*, encaminhar-se para carreira acadêmica. Em virtude do seu renome no meio e de ter sido professor de grande parte dos colegas na GAMA, não teve maiores dificuldades no entrosamento. A sua maior preocupação está na alçada de decisão no tocante a condução das linhas de pesquisa, em decorrência da necessidade significativa de crescentes aportes de recursos financeiros: “de nada adianta estabelecer metas arrojadas em termos de desenvolvimento de nova linha de produtos, sem prever recursos compatíveis e tampouco sem dar alçada de decisão ao pesquisador. A demora pode dar vantagem ao concorrente”.

Ana, a terceira entrevistada da GAMA, tem 27 anos de idade e está na empresa já há 10 anos, mas apenas 2 deles na área de P&D, tendo iniciado em atividades operacionais na área de produção. Na medida em que completava a sua formação acadêmica, primeiramente como técnica química e depois como graduada em química, recebia oportunidade de crescimento profissional. Atualmente, em virtude do profundo conhecimento da área operacional recebeu, 90 dias atrás, a promoção para ocupar a coordenação de uma equipe na área de P&D, voltada para a aplicação de produtos novos e seu acompanhamento junto aos clientes, provendo soluções customizadas. A promoção significou para ela o reconhecimento de sua capacidade, dedicação e tem planos de chegar mais longe, dentro da empresa. Talvez por esse motivo ela teceu seguinte comentário:

eu vim de baixo, diferentemente da maioria dos colegas aqui no setor, tive que trabalhar e estudar, trabalhar duro, na produção, de baixo, mas o meu esforço foi reconhecido e cheguei onde estou hoje. Quero aprender mais, me especializar, fazer mestrado e doutorado e me tornar referência na área. Sei que muitos não pensam assim, mas é porque não passaram pelo que eu passei, só estudaram, fizeram estágio e foram efetivados, nunca entraram na produção e nem imaginam como é. Eu sei e acho que ganhei com isso.

Ao ser questionada sobre a adaptação pós promoção destacou: “fui convidada pela gerência e diretoria, ganhei metas e pretendo atingi-las. Espero que todos colaborem nesse sentido, as metas não são minhas, mas de nós todos”.

As empresas estudadas apresentaram nitidamente as características das três fases iniciais do referido processo de estruturação dos grupos: organização, patriarcalização e necessidade do conhecimento recíproco (Selznik, 1971; Weber, 1976; Barnard, 1979; Hansson, 2002; Ahn, Adamson & Dornbusch, 2004). Foram, ainda, percebidos os indícios da quarta etapa em alguns dos subgrupos, cujas características de mais intensa interação social facultam o estabelecimento de relações sociais mais fortes e maior coesão interna (Souza, 1978; Strati, 1998). Percebeu-se, também, em alguns casos, que os fatores de natureza individual, como, por exemplo, a faixa etária e a relativa similaridade de vivências anteriores, facilitaram a aproximação dos indivíduos, o que pode facilitar a busca pela coesão interna e a criação de uma cultura organizacional própria.

Considerações Finais

O sucesso da atuação organizacional já foi analisado, ao longo de séculos, à luz de diversas vertentes teóricas. Aquela, que atualmente tem predominado, tanto em círculos acadêmicos, como corporativos, atribui ao ser humano cada vez maior carga de responsabilidade pela efetividade ou falta dela, da ação empresarial. E não é por menos, considerando-se que, na sua essência, todo e qualquer tipo de organização é constituída de pessoas e que a ação, no âmbito organizacional, depende da combinação de competências e motivação dos indivíduos envolvidos.

Destarte faz-se mister analisar o conjunto de fatores e variáveis ambientais que podem ser percebidos pelos indivíduos que ingressam nas organizações e interpretados como facilitadores ou dificultadores no processo de sua adaptação ao grupo social e ao universo organizacional como um todo. A relevância do estudo se justifica na medida em que se evidencia a relação direta entre a adaptação do indivíduo ao meio e sua produtividade, notadamente em funções e posições hierárquicas em que a dependência do profissional dos seus pares é nítida, como em área responsável pela inovação – pesquisa e desenvolvimento.

Esta área técnica é, neste sentido, exemplo por excelência, pois se caracteriza por regras, normas, procedimentos, métodos e técnicas, que não apenas facultam, mas praticamente obrigam os indivíduos de determinadas unidades organizacionais a elaborar um distinto código de comunicação. Ao mesmo tempo em que esta situação é fomentada pela condição ímpar, ou seja, a relativa homogeneidade de formação acadêmica e experiência profissional dos indivíduos que compõem o referido grupo, se verifica que a dinamicidade do mercado impacta inevitavelmente sobre a sua configuração e, conseqüentemente, auto percepção e interpretação dos eventos organizacionais.

A pesquisa que foi realizada, com base em abordagem qualitativa, estudo de caso múltiplo em três organizações industriais de base tecnológica, localizadas na região sul do país, permitiu evidenciar, por meio de análise de narrativas, a existência de uma densa rede de relações sociais que apresentam diferentes configurações de variáveis, percebidas e interpretadas pelos novos entrantes no universo organizacional. Foi constatado, também, que a forma de como cada um dos indivíduos interpreta as referidas variáveis depende do teor das experiências e vivências que o mesmo experimentou antes do seu ingresso na organização atual. Além disso, foi possível identificar a importância de oportunidades de aprendizagem e de autonomia para decidir, em virtude das características individuais de profissionais que trabalham em projetos de pesquisa e desenvolvimento. Apesar das limitações do estudo os autores entendem que seus resultados oferecem importantes contribuições para o tema em tela.

Referências

- AHN, M. J.; ADAMSON, J. S. A.; DORNBUSCH, D.(2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring; 10, 4; p. 112

- BALL, K.(2005). Organization surveillance and the body: towards a politics of resistance. **Organization**, v.12, n.1, p.89-108.
- BARNARD, C. I. (1979)**As funções do executivo**. São Paulo: Editora Atlas.
- BERNSTEIN, M. (2005). Identity Politics. **Annual Review of Sociology**; 31, p.47.
- BONOMA, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208.
- BOURDIEU, P. (1998). **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- BOURDIEU, P. (1996). **The state nobility**. Stanford: Stanford University Press. Prologue – Social structures and mental structures (p.1-6)
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. (1996). **Palavras – a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, J-F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed., v. 2. São Paulo: Atlas.
- COLEMAN, P.T.; VORONOV, M. (2003). Beyond the ivory towers: Organizational power practices and a “practical” Critical Postmodernism. **The Journal of Applied Behavioral Science**; Jun; 39, 2. p. 169
- COSTA, M.C.C. (1987) Sociologia: introdução à ciência da sociedade. São Paulo: Moderna.**
- COURPASSON, D. (2000) Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161.
- CZARNIAWSKA, B. (2001). Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Handbook: DIERKES, M.; ANTAL A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford.
- DIONNE, S.D.; YAMMARINO, F.J.; ATWATER, L.E.; SPANGLER, W.D. (2004) Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**; 17, 2; pg. 177
- DURKHEIM, É. (1973). **O suicídio: estudo de sociologia**. Lisboa: Presença.
- EDWARDS, P.; BELANGER, J.; WRIGHT, M. (2002). The social relations of productivity: A longitudinal and comparative study of Aluminium Smelters. **Relations Industrielles**; Spring; 57, 2; pg. 309
- GEERTZ, C. (1989). **A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC.**
- HALL, C.S.; LINDZEY, G. (1973). **Teorias da personalidade**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- HANSSON, T. (2002). Leadership by Activity Theory and Professional Development by Social Construction. **Systemic Practice and Action Research**; Oct; 15, 5; pg. 411.
- HOBEL, E. A.; FROST, E.L (2001). **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix.
- HOMANS, G. (1975). As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. **O Comportamento Humano da Pessoa. Rio de Janeiro: ed. FGV.**

- KLUCKHOHN, C. (1963). **Antropologia: Um espelho para o homem**. 1. ed. Belo Horizonte: Itatiaia.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. (1976). **O indivíduo na sociedade**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- KRISTAL, L. (1981). **Compreenda a psicologia – uma perspectiva pessoal**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda.
- LAKOMSKI, G. (2001). Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management**. Bradford. Vol. 15, Num. 2; p. 68
- LOK, P.; CRAWFORD, J.(1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. **Leadership & Organization Development Journal**. Bradford. Vol. 20, Num. 7; p. 365
- LUNDIN, R.W. (1977) **Personalidade – uma análise do comportamento**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- MACHADO, H.V. (2005) **Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira, UEM, RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul.**
- MEYER, J. W., ROWAN, B. (1992) Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational Environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage.
- MILLER, B.P. (2001). **Leadership, Organizational Culture and Managing Change: A Case Study of North Carolina´s Johnston Community College**. Tese de Doutorado de North Carolina State University.
- MOEN, T.(2006). Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December.
- MOTTA, F. C.; CALDAS, M. (1997) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas.
- NIXON, B. (1992). Developing a new culture for organisations in the 90's. **Management Education and Development**; Spring; 23, 1; pg. 33
- PERROW, C.(1986). **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill.
- PIRES, J.C. de S.; MACEDO, K. B.(2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP- Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro v.40, n.1, p.81-105, Jan./Fev.**
- PLYMIRE, J.(1993). **The Depth Psychological Implications of Ogranizational Culture**. Tese de Doutorado da Pacifica Graduate Institute.
- POLKINGHORNE, D. (2007) Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486.
- PRATT, M.G; RAFAELI, A.(1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. **Academy of Management Journal**; v.40, n.4; p. 862-898.

- RIESSMAN, C. K. (1993). **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.
- RODRIGUES, A.(1972). **Psicologia Social**. Petrópolis: Editora Vozes.
- SCHEIN, E. H. (1988).**Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J., (2004). Culture and organization. In: Barlett, C. A.; Goshal, S.; Birkinshaw, J. **Transnational Management: text, cases and readings in cross-border management**. 4th ed. McGrawHill Irwin. New York.
- SELZNIK, P.(1971). **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Trad. De Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SIMON, H.A. (1991) Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**. Vol. 2, Nº 1, pp. 125-134.
- SMITH, M.E. (2003) Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. **Leadership & Organization Development Journal**; 24, 5/6; p. 249
- SOUZA, E.L.P. (1978) **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher.
- SPRADLEY, J.P. (1975) **Anthropology: The cultural perspective**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons.
- STERN, W. (1971). **Psicologia Geral**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- STEVENSON, W. B.; BARTUNEK, J.M. (1996) Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan 49, 1, p. 75.
- STOKOWSKI, P.A. (2002) Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. **Journal of Leisure Research**; Fourth Quarter; 34, 4; p. 368.
- STRATI, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**; Nov; 51, 11; pg. 1379
- SUGATO, L. (1994). Building commitment through organizational culture. **Training & Development**; v.48, 4; p. 50-52.
- SVEIBY, K.E. (1998). **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro. Campus.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. (1976) **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London.
- VAUGHN, M.A. (1995) Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly: McQ**; Nov.
- WEBER, M. (1976) **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal**. In CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar.
- WEICK, K.E. (1995) **Sensemaking in organization**. London: Sage.
- YIN, R. (2005) **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA



espacio
abierto

Cuaderno Venezolano de Sociología

Vol 25, N°2 _____

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en junio de 2016, por el **Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve