

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

Alexandre Elias Ribeiro Denizot

**A PRÁTICA EMANCIPATÓRIA EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS**

Niterói, RJ  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

**ALEXANDRE ELIAS RIBEIRO DENIZOT**

## **A PRÁTICA EMANCIPATÓRIA EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. **Área de Concentração:** Sistemas de Gestão da Sustentabilidade. **Linha de Pesquisa:** Gestão das Organizações Sustentáveis.

Orientadores:

Prof<sup>a</sup> Maria de Lurdes Costa Domingos, D.Sc.

Prof. Luis Peres Zotes, D.Sc.

Niterói, RJ  
2018

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

D394p Denizot, Alexandre Elias Ribeiro  
A prática emancipatória em organizações produtivas. /  
Alexandre Elias Ribeiro Denizot ; Maria de Lurdes Costa  
Domingos, orientador ; Luis Perez Zotes, coorientador.  
Niterói, 2018.  
207 f. : il.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói,  
2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPSIG.2018.d.63826119720>

1. Emancipação do Trabalhador. 2. Organizações  
Produtivas. 3. Sistemas Complexos. 4. Risco Operacional. 5.  
Produção intelectual. I. Costa Domingos, Maria de Lurdes,  
orientador. II. Zotes, Luis Perez, coorientador. III.  
Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. IV.  
Titulo.

CDD -

Alexandre Elias Ribeiro Denizot

## **A PRÁTICA EMANCIPATÓRIA EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. **Área de Concentração:** Sistemas de Gestão da Sustentabilidade. **Linha de Pesquisa:** Gestão das Organizações Sustentáveis.

Aprovado em 19 de dezembro de 2018.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Maria de Lurdes Costa Domingos, D. Sc – Orientador  
Universidade Veiga de Almeida

---

Prof. Luis Perez Zotes, D. Sc. – Orientador  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Júlio Vieira Neto, D. Sc.  
(Membro interno)

---

Prof. Fernando Medina, D. Sc.  
(Membro Externo)

---

Prof. Júlio Nichioca, D. Sc.  
(Membro Externo)

---

Prof. Romeu e Silva Neto, D. Sc.  
(Membro Externo)

Niterói, RJ  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pela minha existência e trajetória de vida.

A toda a minha família, por tudo que sou e conquistei.

A Universidade Federal Fluminense e ao LATEC pelas possibilidades de desenvolvimento intelectual e profissional.

A Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ, pelo apoio a essa pesquisa.

Aos meus orientadores e aos demais professores do Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentável. Em especial, agradeço ao professor e amigo Gilson Brito Alves Lima, por sua confiança e contribuições brilhantes que tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, por suas contribuições ao trabalho.

Ao meu amigo de longa data, Rulf Blanco Lima Netto, por ter me apoiado e apresentado a esta instituição de ensino.

Aos meus amigos de doutorado, Noemi Bonina, Marcelo Arese e James Hall, por estarem sempre dispostos a ajudar, compartilhar seus conhecimentos, dar apoio e incentivar, durante essa difícil jornada.

## RESUMO

O ambiente organizacional, desde sempre, tem sido alvo das preocupações de pesquisadores. Sua dinâmica, as práticas administrativas, a busca incessante pela maximização dos resultados a qualquer custo e o papel do trabalhador nesse processo estimula os estudiosos das organizações a buscar entendimento sobre temas como esses. Estudiosos reivindicam modelos mais humanizados de gestão, capazes de promover a emancipação do homem no ambiente laboral, libertando o trabalhador das diversas formas de dominação e manipulação. Diante desse cenário, este trabalho se propõe a avaliar a humanização do ambiente de trabalho, viabilizada pela concretização do processo emancipatório do trabalhador, em organizações formais (foco econômico) que possuam sistemas de gestão voltados para o controle rígido do risco ocupacional. Partindo da análise de um mapa causal gerado com base no trabalho metodológico com um grupo focal envolvendo especialistas, buscando mapear as possíveis correlações existentes entre os indicadores de sustentabilidade, emancipação e gestão de risco. Apesar do aparente antagonismo de suas propostas, esta pesquisa pretende identificar formas de promoção do processo emancipatório, em um cenário voltado para o controle rígido dos comportamentos e processos operacionais, características da gestão de risco. Contribuindo para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e seguro, propício ao desenvolvimento das potencialidades do homem.

**Palavras-chaves:** Emancipação, Organizações produtivas, Gestão de risco.

## ABSTRACT

Organizational environment has always been the concern of researchers. Its dynamics, administrative practices, the incessant search for maximization of results at any cost, and the role of the worker in this process constrain the scholars of organizations to seek understanding on such subjects. Scholars claim more humanized models of management, capable of promoting the emancipation of man in the workplace, freeing the worker from various forms of domination and manipulation. Given this scenario, this paper aims to evaluate the humanization of the work environment, made possible by the emancipation process of the worker, in formal organizations (economic focus) that have management systems focused on the strict control of occupational risk. From the analysis of a causal map generated from the methodological work with a focal group involving specialists, seeking to map the possible correlations existing between the indicators of sustainability, emancipation and risk management. Despite the apparent antagonism of its proposals, this research intends to identify ways of promoting the emancipatory process, in a scenario focused on the strict control of behaviors and operational processes, characteristics of risk management. Contributing to the promotion of a healthier and safer organizational environment, conducive to the development of man's potential.

**Keywords:** Emancipation, Productive organizations, Risk management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Diagrama de Gibson Burrell e Gareth Morgan .....	30
<b>Figura 2:</b> Etapas da pesquisa e seus respectivos Métodos .....	72
<b>Figura 3:</b> Adaptação da Metodologia PROKNOW-C .....	75
<b>Figura 4:</b> Matriz Mudge .....	79
<b>Figura 5:</b> Matriz Quadrada Mapa Causal .....	83
<b>Figura 6:</b> Modelo de estabelecimento das influências entre variáveis .....	86
<b>Figura 7:</b> Aplicação da Metodologia .....	88
<b>Figura 8:</b> Fase 1 da revisão sistemática da literatura .....	90
<b>Figura 9 :</b> Algoritmos usados na pesquisa .....	90
<b>Figura 10:</b> Atividades da Fase 2 .....	95
<b>Figura 11:</b> Atividades da Fase 3 .....	96
<b>Figura 12:</b> Matriz Mudge preenchida .....	105
<b>Figura 13:</b> Representação da dinâmica do trabalho, para a avaliação das influências entre as variáveis .....	108
<b>Figura14:</b> Representação da dinâmica do trabalho – 1ª reunião .....	108
<b>Figura 15:</b> Variáveis de Emancipação correlacionadas .....	109
<b>Figura 16:</b> Esquema de apresentação das variáveis avaliadas na 3ª reunião .....	110
<b>Figura 17:</b> Esquema demonstrativo da relação avaliada .....	111
<b>Figura 18:</b> Correlação das variáveis da pesquisa .....	113
<b>Figura 19:</b> Análise das condicionantes: Autonomia e Processo de Qualidade .....	115



<b>Figura 20:</b> Análise das condicionantes: autonomia e processo de comunicação .....	117
<b>Figura 21:</b> Análise das condicionantes: Autonomia e Alinhamento com as Políticas e Valores Organizacionais .....	119
<b>Figura 22:</b> Análise das condicionantes: Autonomia e Disciplina Operacional .....	121
<b>Figura 23:</b> Análise das condicionantes: autonomia e ritmo de trabalho .....	123
<b>Figura 24:</b> Análise das condicionantes: Autonomia e Registros e Controles .....	124
<b>Figura 25:</b> Consolidação da pontuação: Autonomia X Variáveis de Gestão .....	126
<b>Figura 26:</b> Análise das condicionantes: Autenticidade e Processos de Qualidade .....	127
<b>Figura 27:</b> Análise das condicionantes: autenticidade e processo de comunicação.....	129
<b>Figura 28:</b> Análise das condicionantes: Autenticidade e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização .....	131
<b>Figura 29:</b> Análise das condicionantes: Autenticidade e Disciplina Operacional .....	132
<b>Figura 30:</b> Análise das condicionantes: Autenticidade e Ritmo de Trabalho .....	134
<b>Figura 31:</b> Análise das condicionantes: Autenticidade e Registros e Controles .....	135
<b>Figura 32</b> Consolidação da pontuação: autenticidade x variáveis de gestão .....	136
<b>Figura 33:</b> Análise das condicionantes: entendimento e processo de qualidade .....	137
<b>Figura 34:</b> Análise das condicionantes: Entendimento e Processo de Comunicação .....	139
<b>Figura 35:</b> Análise das condicionantes: Entendimento e Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais .....	141
<b>Figura 36:</b> Análise das condicionantes: entendimento e disciplina operacional .....	
<b>Figura 37:</b> Análise das condicionantes: entendimento e ritmo de trabalho .....	
<b>Figura 38:</b> Análise das condicionantes: entendimento e registros e controles .....	146

<b>Figura 39:</b> Consolidação da pontuação: entendimento x variáveis de gestão .....	147
<b>Figura 40:</b> Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Processos de Qualidade .....	148
<b>Figura 41:</b> Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Processos de Qualidade .....	150
<b>Figura 42:</b> Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização .....	151
<b>Figura 43:</b> Análise das condicionantes: Julgamento Ético e disciplina operacional.....	153
<b>Figura 44:</b> Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Ritmo de Trabalho .....	154
<b>Figura 45:</b> Análise das condicionantes: Julgamento Ético e registros e controles .....	156
<b>Figura 46:</b> Consolidação da pontuação: Julgamento Ético X Variáveis de Gestão.....	157
<b>Figura 47:</b> Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Processos de Qualidade .....	158
<b>Figura 48:</b> Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Processo de Comunicação .....	160
<b>Figura 49:</b> Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização .....	161
<b>Figura 50:</b> Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Disciplina Operacional .....	163
<b>Figura 51:</b> Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e ritmo de trabalho .....	164
<b>Figura 52:</b> Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e registros e controles .....	166
<b>Figura 53:</b> Consolidação da pontuação: Valores Emancipadores X Variáveis de Gestão .....	167
<b>Figura 54:</b> Análise das condicionantes: Autorrealização e Processo de Qualidade.....	168

<b>Figura 55:</b> Análise das condicionantes: Autorrealização e Processo de Comunicação .....	170
<b>Figura 56:</b> Análise das condicionantes: Autorrealização e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização .....	171
<b>Figura 57:</b> Análise das condicionantes: Autorrealização e Disciplina Operacional.....	173
<b>Figura 58:</b> Análise das condicionantes: Autorrealização e Ritmo de Trabalho .....	174
<b>Figura 59:</b> Análise das condicionantes: Autorrealização e Registros e Controles .....	176
<b>Figura 60:</b> Consolidação da pontuação: Autorrealização x Variáveis de Gestão .....	177
<b>Figura 61:</b> Esquema representativo das relações entre as variáveis estudadas .....	181
<b>Figura 62:</b> Esquema representativo das relações entre as variáveis de gestão .....	183
<b>Figura 63:</b> Representação gráfica dos resultados obtidos .....	184

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Banco de Dados Bruto com o número de artigos encontrados por ano.....	91
<b>Tabela 2:</b> Critérios para avaliação do alinhamento do texto com o tema.....	92
<b>Tabela 3:</b> Artigos com grau de alinhamento 3.....	93
<b>Tabela 4:</b> Artigos selecionados na fase 1.....	94
<b>Tabela 5:</b> Artigos selecionados na Fase 2.....	95
<b>Tabela 6:</b> Portifólio bibliográfico após revisão sistemática da literatura.....	97

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Gerações da teoria crítica .....	37
<b>Quadro 2:</b> Indicadores de racionalidade substantiva/emancipação nas Organizações .....	52
<b>Quadro 3:</b> Escala de Valores das Funções .....	79
<b>Quadro 4:</b> Variáveis de Emancipação .....	98
<b>Quadro 5:</b> Agenda das reuniões do Grupo Focal .....	100
<b>Quadro 6:</b> Composição do grupo Focal .....	102
<b>Quadro 7:</b> Critérios de Avaliação da Matriz Mudge .....	106
<b>Quadro 8:</b> Variáveis de Gestão .....	107

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Áreas do conhecimento dos artigos do portfólio bibliográfico.....	26
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	19
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	23
1.3 OBJETIVOS .....	25
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>25</b>
1.4 QUESTÃO DE PESQUISA.....	25
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	26
1.6 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	28
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1 A AÇÃO HUMANA E AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS .....	29
<b>2.1.1 Paradigmas administrativos: funcionalismo x humanismo radical .....</b>	<b>29</b>
2.2 TEORIA CRÍTICA .....	35
<b>2.2.1 Razão instrumental x razão comunicativa .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2 Teoria crítica no Brasil (perspectiva crítica no Brasil) .....</b>	<b>43</b>
2.3 EMANCIPAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS .....	45
<b>2.3.1 A emancipação no Brasil.....</b>	<b>51</b>
2.4 SISTEMAS COMPLEXOS .....	54
2.5 ORGANIZAÇÕES.....	58
<b>2.5.1 As organizações e as exigências da sociedade atual.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.2 O papel da aprendizagem nas organizações.....</b>	<b>63</b>
<b>2.5.3 Gestão de riscos e a percepção do trabalhador .....</b>	<b>66</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>72</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	72
3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	72
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	74
<b>3.3.1 Revisão Sistemática da Literatura .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3.2 Técnica do Grupo Focal .....</b>	<b>76</b>
<b>3.3.3 Método Mudge .....</b>	<b>79</b>
<b>3.3.4 Adaptação do Mapa Causal utilizando a Escala Likert.....</b>	<b>81</b>
3.3.4.1 Mapa Causal .....	82
3.3.4.2 Método Híbrido com base no Mapa Causal e Escala Likert .....	86
<b>4. APLICAÇÃO DOS MÉTODOS.....</b>	<b>89</b>
4.1 LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE GESTÃO, SUAS RELAÇÕES COM AS VARIÁVEIS DE EMANCIPAÇÃO E CONDICIONANTES SITUACIONAIS.....	99
<b>4.1.1 Descrição do primeiro encontro do Grupo Focal .....</b>	<b>104</b>
<b>4.1.2 Descrição do segundo encontro do Grupo Focal.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1.3 Descrição do terceiro encontro do Grupo Focal .....</b>	<b>111</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>114</b>

5.1	GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE AUTONOMIA E VARIÁVEIS DE GESTÃO .....	<b>115</b>
5.1.1	<b>1º Grupo analisado</b> .....	116
5.1.1.1	Relação Principal: Autonomia e Processo de Qualidade.....	116
5.1.2	<b>2º Grupo analisado</b> .....	117
5.1.2.1	Relação Principal: Autonomia e Processos de Comunicação .....	117
5.1.3	<b>3º Grupo analisado</b> .....	119
5.1.3.1	Relação Principal: Autonomia e Alinhamento com as Políticas e Valores Organizacionais .....	119
5.1.4	<b>4º Grupo analisado</b> .....	121
5.1.4.1	Relação Principal: Autonomia e Disciplina Operacional .....	121
5.1.5	<b>5º Grupo analisado</b> .....	123
5.1.5.1	Relação Principal: Autonomia e Ritmo de Trabalho.....	123
5.1.6	<b>6º Grupo analisado</b> .....	125
5.1.6.1	Relação Principal: Autonomia e Registros e Controles.....	125
5.1.7	<b>Consolidado da pontuação Autonomia X Variáveis de Gestão</b> .....	127
5.2	GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE AUTENTICIDADE E VARIÁVEIS DE GESTÃO.....	<b>127</b>
5.2.1	<b>7º Grupo analisado</b> .....	128
5.2.1.1	Relação Principal: Autenticidade e Processos de Qualidade.....	128
5.2.2	<b>8º Grupo analisado</b> .....	129
5.2.2.1	Relação Principal: Autenticidade e Processos de Comunicação .....	130
5.2.3	<b>9º Grupo analisado</b> .....	131
5.2.3.1	Relação Principal: Autenticidade e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização. ....	131
5.2.4	<b>10º Grupo analisado</b> .....	133
5.2.4.1	Relação Principal: Autenticidade e Disciplina Operacional.....	133
5.2.5	<b>11º Grupo analisado</b> .....	135
5.2.5.1	Relação Principal: Autenticidade e Ritmo de Trabalho .....	135
5.2.6	<b>12º Grupo analisado</b> .....	137
5.2.6.1	Relação Principal: Autenticidade e Registros e Controles .....	137
5.2.7	<b>Consolidado da pontuação da Autenticidade X Variáveis de Gestão</b> .....	139
5.3	GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE ENTENDIMENTO E VARIÁVEIS DE GESTÃO .....	<b>139</b>
5.3.1	<b>13º Grupo analisado</b> .....	140
5.3.1.1	Relação Principal: Entendimento e Processos de Qualidade.....	140
5.3.2	<b>14º Grupo analisado</b> .....	142
5.3.2.1	Relação Principal: Entendimento e Processo de Comunicação.....	142
5.3.3	<b>15º Grupo analisado</b> .....	143
5.3.3.1	Relação Principal: Entendimento e Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais .....	144
5.3.4	<b>16º Grupo analisado</b> .....	145
5.3.4.1	Relação Principal: Entendimento e Disciplina Operacional.....	145
5.3.5	<b>17º Grupo analisado</b> .....	147
5.3.5.1	Relação Principal: Entendimento e Ritmo de Trabalho .....	147
5.3.6	<b>18º Grupo analisado</b> .....	149
5.3.6.1	Relação Principal: Entendimento e Registros e Controles .....	149
5.3.7	<b>Consolidado da pontuação do Entendimento X Variáveis de Gestão</b> .....	151



5.4	GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE JULGAMENTO ÉTICO E VARIÁVEIS DE GESTÃO .....	<b>152</b>
5.4.1	<b>19º Grupo analisado</b> .....	152
5.4.1.1	Relação Principal: Julgamento Ético e Processos de Qualidade .....	152
5.4.2	<b>20º Grupo analisado</b> .....	154
5.4.2.1	Relação Principal: Julgamento Ético e Processo de Comunicação .....	154
5.4.3	<b>21º Grupo analisado</b> .....	156
5.4.3.1	Relação Principal: Julgamento Ético e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização .....	156
5.4.4	<b>22º Grupo analisado</b> .....	157
5.4.4.1	Relação Principal: Julgamento Ético e Disciplina Operacional .....	158
5.4.5	<b>23º Grupo analisado</b> .....	159
5.4.5.1	Relação Principal: Julgamento Ético e Ritmo de Trabalho .....	159
5.4.6	<b>24º Grupo analisado</b> .....	161
5.4.6.1	Relação Principal: Julgamento Ético e Registros e Controles.....	161
5.4.7	<b>Consolidado da pontuação do Julgamento Ético X Variáveis de Gestão ..</b>	<b>163</b>
5.5	GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE VALORES EMANCIPADORES E VARIÁVEIS DE GESTÃO .....	<b>163</b>
5.5.1	<b>25º Grupo analisado</b> .....	164
5.5.1.1	Relação Principal: Valores Emancipatórios e Processos de Qualidade .....	164
5.5.2	<b>26º Grupo analisado</b> .....	165
5.5.2.1	Relação Principal: Valores Emancipatórios e Processo de Comunicação ....	165
5.5.3	<b>27º Grupo analisado</b> .....	167
5.5.3.1	Relação Principal: Valores Emancipatórios e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização .....	167
5.5.4	<b>28º Grupo analisado</b> .....	168
5.5.4.1	Relação Principal: Valores Emancipatórios e Disciplina Operacional .....	168
5.5.5	<b>29º Grupo analisado</b> .....	170
5.5.5.1	Relação Principal: Valores Emancipatórios e Ritmo de Trabalho .....	170
5.5.6	<b>30º Grupo analisado</b> .....	172
5.5.6.1	Relação Principal: Valores Emancipatórios e Registros e Controles .....	172
5.5.7	<b>Consolidado pontuação Valores Emancipadores X Variáveis de Gestão..</b>	<b>173</b>
5.6	GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE AUTORREALIZAÇÃO E VARIÁVEIS DE GESTÃO .....	<b>174</b>
5.6.1	<b>31º Grupo analisado</b> .....	174
5.6.1.1	Relação Principal: Autorrealização e Processo de Qualidade .....	174
5.6.2	<b>32º Grupo analisado</b> .....	176
5.6.2.1	Relação Principal: Autorrealização e Processo de Comunicação .....	176
5.6.3	<b>33º Grupo analisado</b> .....	178
5.6.3.1	Relação Principal: Autorrealização e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.....	178
5.6.4	<b>34º Grupo analisado</b> .....	180
5.6.4.1	Relação Principal: Autorrealização e Disciplina Operacional .....	180
5.6.5	<b>35º Grupo analisado</b> .....	181
5.6.5.1	Relação Principal: Autorrealização e Ritmo de Trabalho .....	181
5.6.6	<b>36º Grupo analisado</b> .....	183
5.6.6.1	Relação Principal: Autorrealização e Registros e Controles .....	183
5.6.7	<b>Consolidado da pontuação Autorrealização X Variáveis de Gestão.....</b>	<b>185</b>
5.7	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>186</b>

<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>199</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>202</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Desde a década de 50, as visões mais tradicionais da economia começaram a se deparar com questionamentos ligados a poluição do ar, uso indiscriminado de agrotóxico na produção de alimentos, escassez de recursos naturais e falência de sistemas naturais inteiros, colocando à prova a capacidade da natureza de se recompor.

Nos anos 60, começou a ser percebido que crescimento econômico não significa necessariamente uma melhoria de acesso da população menos privilegiada à educação, saúde e cultura dos países com economia semi-industrializada.

Atualmente, críticas ao modelo desenvolvimentalista, continuaram a vir à público, através de ocorrências de eventos indesejáveis, denúncias de poluição e exploração exacerbada dos recursos naturais. Os processos produtivos alavancados por interesses econômicos comprometem o equilíbrio entre o desenvolvimento da sociedade e a natureza, alimentando uma situação conflituosa acelerada pela degradação ambiental.

O meio ambiente se mostra incapaz de suportar, ao longo do tempo, as investidas das atividades humanas, comprometendo assim, todas as formas de vida. Principalmente no que se refere ao desenvolvimento predatório desenvolvido em muitos países pobres, propiciados por falhas na legislação e fiscalização. Nesses países, empresas internacionais utilizam, sem critério, seus recursos e deixam seus resíduos, sem serem responsabilizadas (MALVEZZI, 2013), não trazendo necessariamente o progresso e nem melhores condições de sobrevivência de sua população.

Essas ações, segundo Sachs (2002), têm sua origem na busca da aceleração do crescimento dos países em desenvolvimento voltada para a diminuição do abismo entre eles e os países ricos, acreditando na posterior neutralização dos aspectos negativos desse processo.

As críticas surgem amparadas em especialistas que defendem a regulação como resposta aos problemas de sustentabilidade e responsabilidade social. Para muitos, a falta de ações regulatórias é responsável pela ausência ou apresentação tardia de iniciativas voltadas para o desenvolvimento sustentável, por parte das empresas e órgãos governamentais.

A despeito do papel de destaque que a legislação ocupe no processo de desenvolvimento da responsabilidade social e sustentabilidade, outra corrente de especialistas

opta pela defesa da bandeira da educação, como uma forma mais efetiva de obter resultados. Educar a sociedade como um todo, força a revisão de ações regulatórias, mudança de políticas públicas e a adoção de novos modelos de negócio que venham a privilegiar a sustentabilidade.

A partir do conceito de eco desenvolvimento, motivado pelo impacto causado pelo chamado desenvolvimento predatório, surge a ideia de desenvolvimento sustentável, aplicação do conceito às práticas que levem em consideração um desenvolvimento que inclua questões ambientais de longo prazo, proposto durante a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em Estocolmo, na Suécia, em 1972.

Em 1980, a ONU<sup>1</sup> deu continuidade ao debate e aos estudos das questões ambientais através da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, chefiada pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. O relatório final desses estudos, conhecido também como Relatório Brundtland, apontou a incompatibilidade entre o desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo vigentes na época.

Já em 2002, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Joanesburgo, África do Sul) estabelece o conceito dos três pilares interdependentes que devem servir de base para o desenvolvimento sustentável. O equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental (três pilares da sustentabilidade) deve ser capaz de promover o desenvolvimento econômico, o suprimento das necessidades dos seres humanos e seu desenvolvimento com condições dignas de vida, sem comprometer a capacidade de manutenção do biosistema do planeta, buscando manter a qualidade de vida e o meio ambiente em harmonia, garantindo o acesso das futuras gerações aos recursos naturais.

Barbieri e Cajazeira (2012) consideram que a origem das ações pontuais implementadas pelas empresas encontram suas razões nas dificuldades em tratar de tantas questões complexas, que envolvem as dimensões do capital social e natural, exigindo a adoção e o desenvolvimento de instrumentos, métodos e práticas de gestão diferenciadas das convencionais, que tradicionalmente privilegiam os aspectos puramente econômicos.

O sistema produtivo que deveria em sua essência atender aos anseios e necessidades humanas, submeteram-se ao fundamento da auto-reprodução de capital, em sua lógica de produção incessante, que redundava nas condições atuais de desigualdades sociais e deterioração da natureza (SOARES, 2004).

---

<sup>1</sup> Organização das Nações Unidas

As empresas que até então funcionavam como células que viabilizavam a organização da sociedade e garantiam seu desenvolvimento, comprometem e desequilibram a fonte de seus recursos de produção e o próprio sistema a quem servia. A vulnerabilidade que se encontra o mundo atual, em consequência deste desequilíbrio entre o meio ambiente e o desenvolvimento, influencia a atual configuração da sociedade, especialmente em termos de desemprego, pobreza, bem-estar humano e impactos ambientais (BARBIER, 2010; MALVEZZI, 2013).

A sociedade formada pelos seus aspectos político, econômico, cultural e social, há muito apresenta o domínio da dimensão econômica. Retrato disso se reflete no significado das políticas sociais que são sempre entendidas como de caráter assistencial, enquanto que à sociedade remete a um “conjunto dos que detêm o poder econômico e político (WIESE, 2008; SANTOS, 2000). O que, segundo os autores, acaba por regular as ações sociais, dificultando sua manifestação na perspectiva da emancipação.

As empresas que aderiram a uma postura social responsável tentam diminuir a tensão criada pela ruptura do equilíbrio entre a natureza e o homem. Utilizam o discurso da sustentabilidade e responsabilidade social como importante iniciativa de valorização para angariar confiança e boa reputação para a empresa. O aumento da confiança proporciona a redução dos custos de contratos, de produção e comercialização, aumentando o acesso à informação, a tecnologias e financiamentos.

A reputação de uma empresa é um aspecto-chave na gestão de uma organização cuja dimensão social esteja contemplada na concepção do negócio (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012). Para isso, a transparência das organizações divulgando a avaliação dos resultados e os progressos alcançados, também reforçam a credibilidade das empresas, apesar de, em via de regra, estes serem utilizados como iniciativas de cunho publicitário, o que acaba comprometendo a própria credibilidade da organização.

O aumento do ceticismo em relação aos modelos de gestão sustentáveis e ao discurso verde, adotado pelas empresas que apresentam ajustes e melhorias voltadas para o atendimento das demandas do seu público interno, social e/ou ambiental tem sua origem na motivação fundamentalmente econômica dessas organizações (MALVEZZI, 2013). Por trás do discurso de muitas empresas, existem razões que nem sempre são descortinadas publicamente (SOARES, 2004).

A reflexão sobre esses discursos leva ao repensar das contradições, conflitos,

desigualdades, características de uma sociedade voltada muito mais para seu aspecto econômico, baseada no modelo de acumulação de capital, às avessas com a democracia, emancipação, cidadania e igualdade da condição humana. Esta perspectiva entende que na atualidade seja realizado o resgate original do ser humano como protagonista e construtor de sua própria história no âmbito das relações sociais, pois é através das relações que o social é efetivado e construído, constituindo a própria sociedade (WIESE, 2008).

Malvezzi (2013), em seu trabalho, questiona quais são os reais pressupostos éticos que têm sido estabelecidos nas novas políticas identitárias, e como elas se apresentam em termos de responsabilidade diante do atual poder de desequilíbrio e destruição da humanidade? E em que medida as propostas referentes à responsabilidade social e à sustentabilidade se traduzem realmente em práticas organizacionais?

Neste contexto, nas últimas décadas, ressurgem, em vários momentos, questionamentos sobre as práticas organizacionais, baseados principalmente nos estudos das ciências sociais, educação, administração e psicologia sobre as organizações, representando os anseios de Habermas (1987), Guerreiro Ramos (1981), Freire (1987) reivindicando uma gestão mais humana e a emancipação, caracterizada pela busca do bem estar e realização individual e coletiva, do indivíduo no trabalho, e de Rogers (1961) com relação à aceitação e respeito, gerando no ambiente relações mais propícias ao indivíduo no trabalho e conseqüente desenvolvimento das suas reais potencialidades.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), as organizações econômicas atuais limitam o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. Tanto Habermas como Guerreiro Ramos que se inspiram na teoria de Polanyi (1975), criador da teoria da economia substantiva e crítico do modelo clássico de economia capitalista instrumental, alegam se tratar de um sistema limitado no tempo e no espaço.

Dito isto, este estudo considera de grande importância refletir sobre a inclusão da sustentabilidade e de processos de emancipação no ambiente de trabalho. Com a finalidade de melhorar processos de saúde, satisfação e dignidade do trabalhador, entendendo que é necessário saber como as variáveis sustentabilidade, emancipação e risco operacional se relacionam entre si.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Segundo Areosa (2015), em pleno processo de evolução, o trabalho na função de produtor de bens e serviços e reprodução social exerce um papel fundamental na construção de identidades individuais e sociais.

Para Alvesson e Willmott (2002), o processo de identidade no trabalho não necessariamente leva ao aumento do compromisso, envolvimento ou lealdade dos colaboradores, podendo desencadear, assim, discordância e resistência.

Por sua vez, Areosa (2015) acrescenta que em suas diversas formas, o trabalho apresenta aspectos de poder e dominação, afetividades, emoções, conflitos, resistências, mal-estar, doenças e acidentes, apesar de também ser capaz de gerar coesão, emancipação, realização, inclusão social e independência. O autor cita Dejours (2013), destacando que o ambivalente e raramente justo processo de trabalho pode levar ao prazer ou ao sofrimento.

Neste sentido, Ciavatta (2014) chama a atenção para que contrária a “lógica da educação” que preza o desenvolvimento do ser humano, cidadania, socialização do conhecimento, o diálogo, participação, humanização, reconhecimento e emancipação está a “lógica da produção capitalista” que tem por base o lucro, a exploração do trabalho, o menor tempo para a realização das atividades produtivas, cumprimento de metas, corte de custos, aumento da produtividade do trabalho, a competitividade, a mercantilização de toda produção humana, chamada por Guerreiro Ramos (1981), chama de razão instrumental.

Contudo, a precarização dos processos produtivos, ambientes industriais inadequados aliados à falta de recursos técnicos e gerenciais, fazem com que as empresas com o foco econômico, em busca de melhores resultados econômicos, pressionem física e psicologicamente seus funcionários, favorecendo com isso, a ocorrência de acidentes. Na busca pelo controle dos riscos, a gestão exerce pressão por comportamentos seguros, exigindo percepção de risco e disciplina operacional. Essas exigências de “comportamentos seguros” são, o que muitas vezes, retratam formas indiretas de responsabilização dos funcionários pelas falhas e acidentes ocorridos. Além dos danos à saúde, as organizações impõem aos trabalhadores condutas rígidas como forma de garantir a segurança operacional.

O controle organizacional tende a enfatizar suas características impessoais e comportamentais, com pouca atenção para a maneira como significado, cultura ou ideologia são articulados, implicando em configurações estruturais de controle. Segundo Mintzberg (1983), as organizações, muitas vezes, tendem a enfatizar as estruturas de controle e práticas organizacionais, ficando restrita ao desenho e implementação de mecanismos impessoais, geralmente burocráticos, onde questões de identidade são menos abertamente abordadas.

Serva (1997), fala do interesse de pesquisadores pela razão ou racionalidade subjacentes às ações das pessoas. Dentre esses pesquisadores, Guerreiro Ramos (1981) com a *“teoria substantiva da vida humana associada”*, de puramente conceitual, definiu a razão instrumental e a razão subjetiva, reconhecendo a presença dessas duas racionalidades nas organizações.

No caso da razão substantiva, estariam razões subjacentes às ações que levariam a busca e concretização dos ideais de emancipação dos indivíduos, através da liberdade, autonomia, autorrealização e satisfação social, mediados pelo debate racional e julgamento ético-valorativo das ações.

Enquanto Guerreiro Ramos (1981) se ocupara da parte conceitual, Habermas (1987), com sua Teoria da Ação Comunicativa, apresenta uma perspectiva complementar, que se fundamenta no conceito de ação, entendida como a capacidade que os sujeitos sociais têm de interagirem intra e entre grupos, perseguindo racionalmente objetivos que visam o consenso a partir da argumentação racional e observação dos diversos agentes sociais, apresentando assim, um potencial para o desenvolvimento de um projeto emancipador.

Assim, baseados em estudos de Freire (1987), Habermas (1987) e Guerreiro Ramos (1981), surgem estudos organizacionais reivindicando de forma mais prática uma forma de gestão mais humana, conforme os estudos desenvolvidos por Serva (1997) e Barros (2002), voltados para a emancipação do indivíduo no trabalho através de uma abordagem mais crítica das organizações, de seus métodos e práticas.

Esses estudos consideram que a maioria das organizações econômicas atuais desenvolvem sistemas de gestão voltados para o controle rígido da produtividade, influenciando negativamente o desenvolvimento das potencialidades humanas e o processo emancipatório do trabalhador (BARROS, 2002).



Frente a isso, tendo em vista o caráter aparentemente antagônico de suas propostas, do ideal da emancipação, caracterizado pela realização das potencialidades humanas, liberdade, autenticidade e autonomia, e da gestão de risco voltada para o controle rígido dos comportamentos e processos operacionais na tentativa de evitar acidentes é eu se apresenta o problema desta pesquisa, o qual busca avaliar a humanização do ambiente de trabalho, viabilizada pela concretização do processo emancipatório do trabalhador, em organizações formais (foco econômico) que possuam sistemas de gestão voltados para o controle rígido do risco ocupacional.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar elementos condicionantes que possam embasar a utilização do processo de emancipação do trabalhador no nível operacional na gestão da produção em organizações formais, sem impactar os resultados das empresas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, podem ser relacionados os seguintes itens a seguir:

- Identificar a existência de formas de gestão que possibilitem a emancipação do trabalhador nos processos decisórios.
- Verificar a correlação entre os elementos que promovem a emancipação do trabalhador e os indicadores de produtividade, utilizando o mapa causal.
- Identificar estratégias que as empresas têm a oferecer para conduzir o empregado à emancipação.
- Verificar como elementos da teoria crítica, como a emancipação, podem ser colocados em prática no ambiente produtivo (real) em organizações formais ou lucrativas.

### 1.4 QUESTÃO DE PESQUISA

Como a emancipação pode colaborar com um ambiente de trabalho mais humanizado nas organizações produtivas?

## 1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este trabalho se justifica ao contribuir para o maior conhecimento sobre os conceitos e possíveis aplicações sobre o desenvolvimento de processos emancipatórios nas organizações produtivas. Para tal, este trabalho se propõe a discutir o tema, o processo de internalização desses conceitos pelas organizações, identificando seu desdobramento nas dimensões humanas e organizacionais. Este estudo tem a pretensão de contribuir para a pesquisa por meio do estudo das práticas, instrumentos e aspectos que favoreçam esse processo. Foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a entrevista com especialistas e a aplicação do instrumento desenvolvido no campo (grupo focal), buscando identificar o grau de racionalidade desses processos dentro das organizações. Este instrumento terá como foco central o desenvolvimento de um ambiente propício ao desenvolvimento das potencialidades humanas e de inovação, promovendo, assim, a autonomia e a autorrealização dos colaboradores.

Partindo do pressuposto de que as mudanças no ambiente organizacional possam promover uma mudança das relações entre a organização e seus colaboradores, tem-se a expectativa de observar, além da realização e da qualidade de vida no trabalho, a promoção de uma intervenção benéfica desses atores nos meios sociais a que pertencem e nos seus núcleos de atuação. Entendendo que só a transformação dos valores do homem pode realmente criar uma sociedade mais justa e sustentável, por meio de ações inovadoras, melhores condições para recuperação do equilíbrio entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

O portfólio bibliográfico encontrado demonstra que a maioria dos trabalhos obtidos através da metodologia adotada são de natureza teórica. Apenas alguns autores, como Serva (1997) e Barros (2002), se dedicam a estudar o processo de emancipação na prática administrativa. Porém, estes trabalhos envolvem apenas organizações comunitárias por demonstrarem uma tendência de apresentarem a predominância em suas práticas administrativas da razão subjetiva em relação à razão instrumental. Desta forma, a proposta desta pesquisa também demonstra o caráter de ineditismo ao propor a realização do estudo da emancipação em organizações produtivas, considerando possibilidades de se colocar em

prática conceitos teóricos, buscando, entre outros elementos, a redução de riscos no cotidiano organizacional.

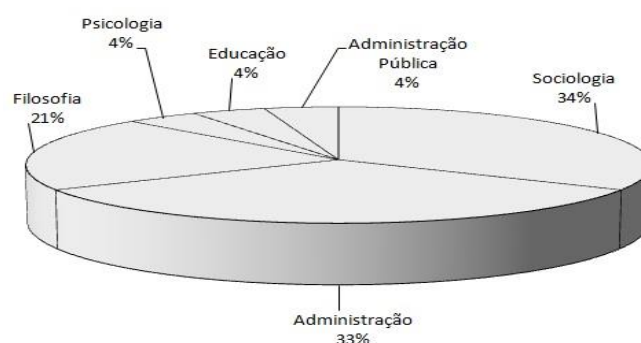
Ao considerar a emancipação do trabalhador, envolvendo aspectos psicossociais, administrativos, ambientais e educacionais, temas que permeiam o objeto deste estudo, é possível identificar o caráter interdisciplinar desta pesquisa.

Conforme Tonet (2013), o conhecimento excessivamente fragmentado tem tratado fenômenos isoladamente, delimitando as pesquisas ao âmbito disciplinar, não sendo assim possível obter uma visão de conjunto do objeto pesquisado. Uma das causas para essa fragmentação do conhecimento é atribuída à crescente complexidade da realidade social e à consequente ampliação das áreas do conhecimento.

Afinal um tema complexo como a emancipação em ambiente organizacional, requer conforme Morin (1999), “um pensamento que capte as relações, as inter-relações e implicações mútuas, os fenômenos multidimensionais, as realidades que são simultaneamente solidárias e conflitivas, respeitando a diversidade e a unidade”.

Fundamentando essa posição, o portfólio bibliográfico que embasa essa pesquisa apresenta trabalhos científicos oriundos de diferentes disciplinas, que em sua maioria envolvem olhares de outras áreas de pesquisa, conforme pode ser visto no gráfico 1.

**Gráfico 1:** Áreas do conhecimento dos artigos do portfólio bibliográfico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ardoino (2002) ressalta que “é, sobretudo na pluralidade de olhares, tanto concorrentes como eventualmente unidas por um jogo de articulação, considerando diferentes

sistemas de referência, reciprocamente, interrogando o objeto a partir de suas perspectivas”, que a busca de respostas mais reais a respeito do objeto se concretiza.

A interdisciplinaridade também fica evidente através da proposta metodológica apresentada nesta pesquisa. Para atingir os objetivos deste trabalho, a metodologia adotada exige o olhar de especialistas de diferentes áreas do saber para identificar elementos condicionantes para a prática da emancipação do homem no trabalho, identificando também pontos convergentes e divergentes, além de formas de desenvolvimento desses índices.

## 1.6 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este trabalho será estruturado em seis capítulos, sendo que no primeiro é definido o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a questão de pesquisa, o ineditismo e o caráter interdisciplinar do estudo.

No segundo capítulo, será realizada a revisão de literatura, embasando a pesquisa em conceitos científicos e autores com pesquisas consistentes e de valor científico comprovado, considerando aspectos de diversas áreas em conformidade com o caráter interdisciplinar que é a proposta desta pesquisa.

No terceiro capítulo, será apresentado de forma detalhada todo o processo metodológico.

O quarto capítulo tratará sobre a aplicação do método no campo.

O quinto capítulo tratará da análise e discussão dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento diagnóstico proposto.

E no sexto e último capítulo será apresentada a conclusão do estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A AÇÃO HUMANA E AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

A busca pela compreensão da ação humana para o desenvolvimento e crescimento das organizações é um desafio constante. Seja no ambiente acadêmico, ou no de pesquisa, seja nas práticas dentro das empresas, ou nas organizações formais, a forma como o homem entende e realiza seu trabalho desperta interesse, pois interfere e influencia diretamente a produtividade dos demais ‘recursos’, impactando nos resultados (fins) organizacionais.

Para tanto, entender que as práticas administrativas não estão dissociadas de crenças e valores, representadas pela perspectiva do entendimento dos tipos de racionalidades subjacentes a esses ambientes dentro das organizações, sobretudo as formais (empresas privadas, com objetivo do lucro), mostram-se relevantes para buscar novas possibilidades de promoção e valorização do trabalhador dentro do seu ambiente laboral.

Assim, entender as nuances que permeiam essas observações representa a busca pelo entendimento dessas questões, as quais estão intimamente ligadas às visões paradigmáticas adotadas pelas organizações ao longo de suas existências e atuações no mercado.

#### 2.1.1 Paradigmas administrativos: funcionalismo x humanismo radical

É importante ressaltar sob qual perspectiva teórica se está trabalhando para o desenvolvimento da presente pesquisa. Considerando que o pensamento administrativo e organizacional não pode ser representado por técnicas de gestão neutras, destituídas da interferência do mundo dos valores (VIEIRA *et al*, 2012), adotar uma perspectiva paradigmática servirá de norte para o andamento e desenvolvimento da pesquisa.

Vieira *et al*. (2012) definem paradigma como o “conjunto de crenças e valores que uma comunidade científica partilha e que lhe permite julgar o verdadeiro e o falso, o válido e o não válido; seriam crenças que orientam a ação”.

Em virtude da caracterização da identidade dos estudos organizacionais como múltipla, tais estudos têm buscado, em seus propósitos paradigmáticos e em suas vertentes

teóricas, privilegiar “uma determinada ótica do conhecimento já legitimada por pesquisadores antigos” (MUNCK; SOUZA, 2010).

Vieira et al. (2012) afirmam a importância de situar as escolas do pensamento administrativo em esquemas classificatórios paradigmáticos, concordando com Munck e Souza (2010), os quais salientam que embora existam elementos de estruturação centrais inerentes às teorias e paradigmas, há a necessidade de observar tais elementos como fenômenos que não são finitos em si, mas como partes essenciais para se observar o que precisa ser alterado, a fim de que as proposições teóricas alcancem seus fins principais.

Nesta perspectiva, a escolha de uma classificação paradigmática sinaliza como os pontos de interseção se estruturam e como as segmentações teóricas são qualificadas, além de observar como podem acontecer as conexões que interligam essas partes e suas relações com as demais (MUNCK; SOUZA, 2010).

Assim, escolheu-se a classificação paradigmática de Burrell e Morgan (1979). Nela, os autores, ao analisarem as vertentes tanto da teoria social como da teoria organizacional, sugerem que esse debate seja observado sob a ótica de quatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, estruturalista radical e humanismo radical.

Para Morgan (2007), esses paradigmas representam “diferentes conjuntos de pressuposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetiva – objetiva, a natureza da sociedade e a dimensão da mudança por regulação ou por via radical”.

Esses paradigmas são estruturados com base no “cruzamento de duas dimensões dispostas em dois eixos” (VIEIRA et al., 2012). Além disso, Morgan (2007) salienta que esta configuração (Figura 1) representa a interrelação entre redes de escolas de pensamento, as quais, mesmo com abordagens e perspectivas diferentes, compartilham pressupostos sobre a natureza da realidade de que tratam.

De acordo com Vieira et al (2012), os paradigmas estão definidos como:

- paradigma funcionalista (objetividade e regulação). Nesse paradigma, as escolas entendem a ação humana como racional e acreditam que o comportamento organizacional e social pode ser compreendido por meio de teste de hipóteses. É o paradigma dominante na administração, na qual se situa a maioria das escolas do pensamento administrativo e organizacional.
- paradigma estruturalista radical (objetividade e mudança radical). As escolas situadas nesse paradigma entendem os conflitos como elementos estruturais das

organizações e sistemas sociais, o que gera mudanças constantes por meio de crises nos sistemas político e social.

- paradigma interpretativo (subjetividade e regulação). Compreende as escolas que entendem a estabilidade dos sistemas organizacional e social pelo ponto de vista dos indivíduos e grupos sociais. A abordagem cognitiva é central.
- paradigma humanista radical (subjetividade e mudança radical). Assume a posição de pôr em evidência os condicionantes estruturais que impossibilitam a emancipação do homem. (VIEIRA et al, 2012, p.11).

**Figura 1** – Diagrama de Gibson Burrell e Gareth Morgan



Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 22).

Burrell e Morgan, além de trazerem paradigmas sociológicos para orientar a análise organizacional (PAULA, 2008, 2016), situam o humanismo radical (ou crítica) e o interpretativismo de um mesmo lado, oposto ao funcionalismo. Os autores buscaram demonstrar que a orientação funcionalista, embora fosse popular, politicamente superior e comum, não era a única alternativa possível para a análise organizacional (MUNCK; SOUZA, 2010).

Para realizar essa separação, Burrell e Morgan se baseiam “na oposição entre objetividade e subjetividade, situando o funcionalismo e o estruturalismo radical no primeiro pólo e o humanismo radical (crítica) e o interpretacionismo no segundo pólo,” apresentado na figura 1 (PAULA, 2008).

Diversos autores (MUNCK; SOUZA, 2010; PAULA, 2016; VIEIRA *et al*, 2012) afirmam que nenhuma classificação é exaustiva, pois todo esforço de classificação de paradigmas e teorias tem suas limitações. Entretanto, Paula (2008) salienta a importância do modelo apresentado por Burrell e Morgan (1979), por situar a dominância da perspectiva objetivista nos estudos sobre as organizações, a qual privilegia abordagens funcionalistas

(contingencialismo e institucionalismo). Por outro lado, considerando a perspectiva subjetivista, Paula (2008) afirma que:

[...]a perspectiva subjetivista, fundada na fenomenologia, na teoria crítica frankfurtiana e no existencialismo, recentemente vem ganhando espaço, especialmente no que diz respeito aos estudos de inspiração interpretacionista sobre temas como cultura e simbolismo, identidade, poder, emoção, relações de gênero, estética, espiritualidade, entre outros, que costumam se referir à subjetividade. (PAULA, 2008, p. 33).

Munck e Souza (2010) e Paula (2008) concordam que, embora o humanismo radical e o interpretativismo se situem do lado da subjetividade, a crítica está no domínio da mudança e da transformação social, ao tempo que o interpretativismo situa-se no campo da regulação social, isto é, “a crítica pressupõe um comprometimento com as possibilidades revolucionárias, enquanto o interpretacionismo se mantém no terreno do reformismo” (PAULA, 2008). Isto implica que a diferenciação entre o humanismo e o interpretativismo está em uma perspectiva fundamental para a crítica: a questão da emancipação.

O modelo de Burrell e Morgan situa o paradigma funcionalista fundamentado em algumas pressuposições: (i) a sociedade tem existência concreta e real e (ii) caráter sistêmico, em que se busca produzir um estado de coisas ordenado e regulado.

Nesta perspectiva, o comportamento humano está ligado, contextualmente, a um mundo de relações sociais concretas e tangíveis, denotando uma ciência social objetiva e isenta de conotações de valor, cuja análise é realizada com o rigor e a técnica do método científico (MUNCK; SOUZA, 2010; PAULA, 2016).

De acordo com Munck e Souza (2010), a perspectiva funcionalista “é fundamentalmente reguladora e prática, em sua orientação básica, e está interessada em compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil”.

Do outro lado, e em sentido diametralmente oposto (Figura 1), o paradigma humanista radical se baseia na criação e sustentação social da realidade. Munck e Souza (2010), afirmam que:

[...]essa perspectiva se baseia na visão de que o processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos psíquicos e sociais que canalizam, restringem e controlam as mentes dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes à sua verdadeira natureza de humanos. (MUNCK; SOUZA, 2010, p. 99).



Deste modo, o que o funcionalista considera como blocos de construção da ordem social e da liberdade humana, o humanista chama de dominação ideológica. Munck e Souza (2010) complementam afirmando que “o humanista radical está interessado em descobrir como as pessoas podem associar pensamento e ação (práxis) como um meio de transcender sua alienação”.

Em outras palavras, concordando com Paula (2008), os teóricos humanistas radicais dão ênfase à subjetividade, o sujeito e à ação. O que implica que “a dicotomia entre objetividade e subjetividade, que é fundamental para o entendimento da crítica, é simétrica à dicotomia entre objeto e sujeito, e entre estrutura e ação” (PAULA, 2008).

Paula (2008) ainda complementa as implicações que essas dicotomias trazem para os estudos sobre as organizações, explicando que:

[...]a ênfase na estrutura implica salientar a importância dos padrões e relações externas que condicionam a interação social dentro de formas institucionais específicas, e a ênfase na ação significa uma busca de um entendimento da ordem social e organizacional que destaque as práticas sociais por meio das quais os indivíduos criam e reproduzem instituições. (PAULA, 2008, p. 35).

Para Vergara e Caldas (2005), o paradigma humanista representa uma visão antipositivista do mundo social, onde a natureza fundamental do mundo social é compreendida por um patamar subjetivista, com contribuições da sociologia da regulação<sup>2</sup>, embora seja desenvolvida sob a ótica da sociologia da mudança radical<sup>3</sup>, e que se opõe ao gerencialismo da teoria organizacional formal por seu alinhamento com a mudança social.

Munck e Souza (2010), corroborando com Vergara e Caldas (2005), em relação ao paradigma humanista, afirmam que:

[...]as organizações são compreendidas como criações em vez de entidades naturais, logo, podem ser mudadas mediante a intervenção social. Este paradigma defende que as organizações devem ser explicadas pelo conhecimento das intenções que

---

<sup>2</sup> De acordo com Paula (2016, p. 29), a sociologia da regulação é utilizada para “se referir a teóricos preocupados em elaborar explicações sobre a sociedade em termos de unidade e coesão, uma vez que se interessam pelo entendimento de forças sociais que previnem a visão *hobbesiana* de ‘guerra de todos contra todos’”. A autora salienta ainda que as preocupações dessa sociologia, segundo Burrell e Morgan (1979), são categorizadas como: *status quo*, ordem social, consenso, integração e coesão social, solidariedade, satisfação de necessidades e realidade.

<sup>3</sup> “A sociologia da mudança radical, em contraste, teria como preocupação básica encontrar explicações para a mudança radical, os conflitos estruturais, os modos de dominação e a contradição estrutural. Além disso, também se interessa pela emancipação humana em relação às estruturas que limitam seu potencial de desenvolvimento; focaliza a privação material e física dos homens e as alternativas à aceitação do *status quo*” (PAULA, 2016, p. 29).

fazem as pessoas agirem, e isso requer um conjunto de técnicas completamente diferente das utilizadas pelos pesquisadores organizacionais positivistas. (MUNCK; SOUZA, 2010, p. 101).

Para Paula (2008), a perspectiva humanista radical não está muito distante da razão iluminista de Kant, o que define que o esclarecimento “é a saída do homem do seu estado de menoridade, isto é, a sua superação da incapacidade de se servir de seu entendimento sem a direção de outrem ou o alcance de sua emancipação” (PAULA, 2008).

Ainda buscando identificar o que a crítica representa, de fato, e qual sua identificação com o humanismo radical, Paula (2008) afirma que:

[...]considerando a questão da emancipação, não é difícil entender por que a crítica também pode ser identificada com o humanismo radical, já que é o humanismo, que nasce na Antiguidade entre os filósofos gregos e romanos e é resgatado no contexto do Renascimento, que considera o homem um sujeito autodeterminado, autoconsciente e autônomo, capaz de refletir sobre sua realidade e fazer as escolhas que moldarão o seu destino. Essa visão humanista vai ser partilhada por leitores de Hegel e de Marx, bem como pelas correntes fenomenológicas e existencialistas da filosofia, sendo o centro da visão moderna que cultiva a idéia de que a verdade ou a falsidade de um conhecimento se relaciona à efetividade da ação humana e de que o homem cria os valores morais com base no mundo que o circunda. (PAULA, 2008, p. 37).

Em relação à ação humana, Munck e Souza (2010) concordam que não é somente a prática que conduz à aplicabilidade da teoria, considerando que,

[...]o universo administrativista vai além da dicotomia teoria versus prática, uma vez que se preocupa em saber se a teoria, teoria organizacional normal ou contranormal, e, também se as ciências sociais podem explicar e, portanto, lastrear a prática, no sentido da ação humana. (MUNCK; SOUZA, 2010, p. 104).

Isso tudo aponta a complexidade tanto dos estudos sobre as organizações quanto da operacionalização de seus sistemas, o que, segundo Morgan (2007), requer um conhecimento multiparadigmático, “uma vez que os problemas sociais contemporâneos já não conseguem ser tratados por uma ótica unilateral oriunda de conhecimentos isolados” (MUNCK; SOUZA, 2010), mas em um contexto onde a relação entre organização e sociedade possam ter seus problemas analisados por diferentes perspectivas de conhecimento.

Dentro dessa perspectiva de análise, é importante salientar a visão de Alvesson e Deetz (1999) de que no campo dos estudos sobre as organizações, considerando a perspectiva crítica, existem duas vertentes para esses estudos críticos: a teoria crítica e o pós-modernismo. A vertente norteadora desta pesquisa é a teoria crítica, considerando o contexto e o ambiente de trabalho das organizações formais e suas práticas, pois, conforme afirma Paula (2016):

[...]o interesse emancipatório sozinho torna-se crítica pela crítica, visto que depende dos interesses prático e técnico para se concretizar em ações; o interesse prático isolado tende a se transformar em pura compreensão e descrição, uma vez que precisa dos interesses técnicos e emancipatórios para ser capaz de interferir na realidade; e o interesse técnico apenas, converte-se em instrumentalismo, pois é necessário também contemplar as necessidades sociais de compreensão e emancipação. (PAULA, 2016, p. 37).

Assim, o entendimento e a sustentação via paradigmas é um exercício analítico propositivo, o que implica não ser finito nas possibilidades de abordagens, nem esgota as potencialidades dos debates que podem ser gerados a partir de suas contribuições.

A seguir, por conta dos caminhos adotados como recorte para o desenvolvimento desta pesquisa, será apresentada a Teoria Crítica, caminho pelo qual o tema emancipação ganha corpo no debate e na *práxis* administrativa.

## 2.2 TEORIA CRÍTICA

Por muito tempo, os estudos sobre as organizações foram orientados por teorias positivistas e estruturais de interesse único de quem analisa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). Entretanto, diversos autores (BARROS, 2002; FLECK, 2017; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013), salientam o crescimento, nas últimas décadas, dentro do campo dos estudos organizacionais no Brasil, um movimento com raízes na teoria crítica filosófica, com o intuito de reivindicar uma “forma de gestão mais humana e a emancipação do indivíduo no trabalho” (BARROS, 2002).

De acordo com Paula (2008):

Historicamente, a teoria crítica está associada ao Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt, fundado em 1923, e a seus membros: Max Horkheimer, que se tornou diretor em 1930; Theodor Adorno, que começou a participar dele em 1928, tornando-se membro em 1938; Eric Fromm, cuja colaboração de nove anos começou em 1930; Herbert Marcuse, membro a partir de 1933; e Walter Benjamin, que oficialmente nunca foi membro do instituto. Foi Horkheimer que cunhou o termo “teoria crítica”, opondo essa teoria a todas as formas “tradicionais” de teoria, destacando que a teoria crítica coloca objeções às tentativas de construir um sistema teórico fixo e de identificar o sujeito ao objeto, independentemente de o objeto ser uma instituição social ou uma categoria abrangente da filosofia, como a ideologia, por exemplo. Para Horkheimer a teoria crítica deve unir teoria e *práxis*, uma vez que implica uma tentativa de realizar o conteúdo materialista da filosofia idealista. (PAULA, 2008, p. 3-4).

Neste sentido, a promoção da reflexividade para construção e uma nova *práxis*, que una teoria e prática, abolindo injustiças sociais, preservando a integridade e a liberdade do

indivíduo é interesse da teoria crítica (BARROS, 2010; FARIA, 2007; INGLIS, 1997; PAULA, 2008). Paula (2008) complementa ainda afirmando que as tarefas que a teoria crítica busca realizar representa:

Uma oposição ao determinismo econômico e a qualquer teoria etapista da História, por meio da crítica ao “socialismo realmente existente”; e um resgate da relação entre o marxismo e a filosofia para fazer uma revisão das categorias marxistas e da teoria anacrônica da revolução inserida pela leitura que Lênin faz da obra de Marx, desnudando o que dificulta a prática revolucionária e seu desfecho emancipatório. (PAULA, 2008, p. 2).

Assim, entende-se que a teoria crítica é derivada do pensamento marxista (FARIA, 2007), distinta do pós-modernismo, embora seus teóricos críticos sejam partidários do modernismo (PAULA, 2008), que busca dialogar com a filosofia alemã, sintetizando o idealismo alemão (o ser é o seu pensamento, além do espírito, da consciência, das ideias e da vontade serem os dados primários para resolução dos problemas filosóficos) e o materialismo dialético marxista (critica a filosofia materialista e mecanicista). Para isso, Paula (2008), propõe uma “concepção de história forjada pela atividade humana, ou práxis, dentro de determinadas condições materiais que variam no espaço e no tempo”.

De acordo com Drago (1992), complementando o que afirma Faria (2007):

Marx toma de Hegel a perspectiva histórica e o método dialético de análise de uma filosofia que coloca o indivíduo no centro da cena e não mãos o Espírito Absoluto. Os indivíduos através da autoconsciência, podem criar e transformar a sociedade na qual vivem. Marx parte da premissão que a sociedade domina e aliena o indivíduo – o sistema capitalista de produção é o cerne da alienação do homem. (DRAGO, 1992, p. 60).

Os precursores da teoria crítica foram pensadores heterodoxos na crítica ao capitalismo, desenvolvida por Marx. Para Fleck (2017), o projeto da teoria crítica das primeiras décadas de existência foi representado pela necessidade de atualizar o diagnóstico marxiano, buscando perceber quais as principais alterações que ocorreram na sociedade ao longo de algumas décadas desde os escritos de Marx. Neste intuito, Fleck (2017), acrescenta:

Para tanto, a análise das transformações econômicas é necessária, mas certamente não mais suficiente para compreender o que fazia com que os homens não conseguissem se emancipar das situações que os dominavam e oprimiam. [...] Em outras palavras: as transformações sociais não estavam contidas apenas no terreno econômico e nem podiam ser compreendidas como epifenômenos causados por fatores econômicos. (FLECK, 2017, p. 102).

Para esses pensadores, a classe trabalhadora tinha perdido seu caráter de opositor irreconciliável com a classe capitalista, passando, ao contrário, a estar integrada nela. E para buscar compreender essa mudança, era necessário entender a transformação mercantil da

esfera da cultura, valendo-se da psicanálise freudiana, em especial seu conceito de “identificação com o agressor”, em que a classe trabalhadora agia de forma contrária àquilo que representava seus interesses racionais (FLECK, 2017).

Vieira e Caldas (2006) referem que a teoria crítica, por sua característica de dar sentido à ação e, por sua vez, a ação virar objeto da teoria, não admite a neutralidade positivista, em que “nesta, a distinção entre cientista e cidadão é um pressuposto básico, enquanto naquela é uma impossibilidade lógica” (VIEIRA; CALDAS, 2006).

Fleck (2017), Paula (2008) e Vieira e Caldas (2006), corroboram com a visão de que a teoria crítica representa as possibilidades e potencialidades identificadas no mundo social. Vieira e Caldas (2006) acrescentam:

A base da teoria crítica está, pois, no seguinte postulado: é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser. Na verdade, o “dever ser” se refere às possibilidades não realizadas pelo mundo social. Não tem caráter utópico, mas analisa o que o mundo poderia ter de melhor se suas potencialidades se realizassem. A identificação das potencialidades permite entender mais claramente como o mundo funciona e, dessa forma, identificar os obstáculos à realização das suas potencialidades. Assim, a teoria crítica aponta para a prática a partir da realização desses potenciais, por meio da identificação e rompimento dos obstáculos. É a teoria no ato. O ato é aquele da realização dos potenciais do mundo, e tais potenciais são de natureza necessariamente emancipatória. (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 60).

Neste sentido, a prática representa os potenciais emancipatórios do mundo. Em outras palavras, a concretização de ações emancipatórias depende de interesses prático e técnico, sem estes, teria-se a crítica pela crítica (PAULA, 2016). Assim, somente o interesse prático tende a ser uma pura descrição e compreensão, sem interferência na realidade; ou só o interesse técnico pode se converter em instrumentalismo, sem contemplar as necessidades sociais. Paula (2016) refere ainda que para a concretização dos interesses emancipatórios, é fundamental a capacidade de interferir na realidade, contemplando as necessidades sociais de compreensão.

É importante salientar que alguns autores (BARROS, 2002; FLECK, 2017; PAULA, 2008, 2016; PINZANI, 2017; VIEIRA E CALDAS, 2007) referem em seus estudos as diferentes fases do desenvolvimento da teoria crítica, apresentando esta teoria dividida em gerações de pensadores heterodoxos, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) e Paula (2008) afirmam que a segunda fase da Escola de Frankfurt é dominada pela produção de Jürgen Habermas, o qual dá

prosseguimento à linha desenvolvida por Adorno, centrando-se na crítica à racionalidade instrumental.

De acordo com o pensamento de Habermas (BARROS, 2002; MISOCZKI; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; PAULA 2008), a ação instrumental (Quadro 1) consiste naquela orientada por metas a serem alcançadas, própria do ambiente de trabalho, caracterizada por ações voltadas à dominação da natureza e à organização da sociedade que visam à produção das condições materiais da vida e que permitem a coordenação das ações, isto é, possibilitam a reprodução material da sociedade.

Por outro lado, a ação comunicativa (Quadro 1) orienta-se pelo entendimento que permite a reprodução simbólica da sociedade. Ressalta a formação interativa como aprendizado da razão comunicacional, ou seja, processo de reprodução cultural que permite a continuidade de interpretações do mundo, nas próprias instituições em que o indivíduo é socializado, nos processos de aprendizado e de constituição da personalidade (FLECK, 2017; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013; VIEIRA; CALDAS, 2006).

**Quadro 1** – Gerações da teoria crítica

	<b>1ª geração</b>	<b>2ª geração</b>	<b>3ª geração</b>
<b>Autores</b>	Karl Korsch; Georg Lukács; Ernst Bloch; Max Horkheimer; Theodor Adorno; Herbert Marcuse.	Jürgen Habermas; Ralf Dahrendorf; Gerhard Brandt; Ludwig von Friedeburg; Oskar Negt; Alfred Schmidt.	Axel Honneth; Ulrich Beck; Karl-Otto Apel; Hans Joas; Micha Brumlink; Hauke Brunkhorst.
<b>Contexto histórico</b>	Ascensão do nazismo; 2ª Guerra Mundial; ‘milagre econômico’ no pós-guerra; stalinismo.	Revelações das atrocidades nazistas; clima efervescente de 1968.	Novos movimentos sociais de 1970; queda do muro de Berlim; emergência do multiculturalismo; aceleração da globalização.
<b>Principal referencial</b>	Obra marxista: dirigiam críticas a determinados marxismos (os mecanicistas, os naturalistas, as versões fisicalistas da história elaborada pelos leninistas, etc.).	Pensamento de Jüngen Habermas: sucessor de Adorno e seu crítico.	Axel Honneth e o déficit sociológico na teoria crítica.

<b>Constatações</b>	<p>-As análises de fundamentos marxistas desses pensadores incluíam a dialética de Hegel e referências a Freud e Weber;</p> <p>-Tais diálogos possibilitaram abertura das análises para áreas da estética, da cultura, do conhecimento, da linguística, da psicologia social e das organizações;</p> <p>-A corrente de pensamento marxista, que tinha certa unidade, passou a ter sua compreensão fragmentada, devido a tantos desdobramentos;</p> <p>-Os pensadores propuseram-se a apresentar um modelo marxista alternativo às interpretações que dividiam o marxismo.</p> <p>- A principal divergência era quanto à via para se chegar ao poder: se pela reforma ou pela revolução.</p>	<p>Dois novos tipos de racionalidade com base em concepções diferenciadas da razão humana: a instrumental e a comunicativa, imanescentes a duas formas de ação humana.</p>	<p>A centralidade da teoria crítica seria o conflito social, cuja base de interação é o conflito, e sua gramática composta pelas leis que a regem, a luta por reconhecimento.</p>
---------------------	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao pensamento da terceira geração, cujo maior expoente são as abordagens de Axel Honneth (Quadro 1), as quais, de acordo com Paula (2008), “dialogam criticamente com o trabalho de Habermas”. Para Hornneth, o conflito é a base de interação da sociedade, mas o conflito entre grupos sociais e não entre indivíduos ou entre as entidades estruturais, para tanto, propõe a gramática moral dos conflitos sociais cuja base reside na ideia de que o florescimento humano – e a autorrealização pessoal – depende da existência de relações éticas bem estabelecidas (FLECK, 2017; PAULA, 2008; PINZANI, 2017; VIEIRA; CALDAS, 2006).

Ao focalizar os conflitos que se originam de uma experiência de desrespeito social, Honneth delineia a ideia de uma teoria crítica da sociedade na qual os processos de mudança social devem ser explicados, tendo em vista as ações que buscam restaurar as relações de reconhecimento mútuo ou justamente desenvolvê-lo em um nível evolutivo superior (FLECK, 2017; PINZANI, 2017). As lutas por reconhecimento (autoconfiança, autorrespeito, autoestima) podem ser vistas como força moral, a qual impulsiona desenvolvimentos sociais.

Fleck (2017), Melo (2011), Paula (2008) e Vieira e Caldas (2006) referem que o movimento da teoria crítica, a partir do final anos 1960, ganha um novo quadro de referência

para parte dos “novos modelos de teoria crítica para uma concepção diversa da sociedade” (MELO, 2011) com os estudos de Jürgen Habermas, o qual foi o precursor do que Fleck (2017) chamou de guinada epistêmica de grandes proporções.

Esta perspectiva se consolida com a publicação de *Teoria da ação comunicativa*, realizada por Habermas na década de 1980. Para Fleck (2017):

A guinada epistêmica de Habermas consiste numa mudança de grande alcance: a teoria crítica, em vez de se ocupar diretamente com seus objetos, passa a lidar com as condições de possibilidade dela própria, em especial com o problema de como encontrar um ancoradouro suficientemente sólido para fundamentar a crítica social. [...] Isto significa que agora ela não parte mais do diagnóstico das tendências sociais, e sim da fundamentação de critérios normativos que deveriam sustentar a crítica social (a esfera da interação, em um primeiro momento, e depois a da ação comunicativa, ou, em outras palavras, do potencial racional subjacente às trocas linguísticas, de modo que a crítica só é feita, quando feita, em um momento posterior. (FLECK, 2017, p. 117).

Neste sentido, Mozzato e Grzybovsky (2013) salientam que essas reflexões evidenciam que o mundo social é constituído pela apreensão de parte da subjetividade humana por meio da linguagem e do discurso. Além disso, de acordo com Terra e Repa (2011), “somente a partir de Habermas se conseguiu abrir novos sentidos para o conceito de emancipação, livrando-se do modelo produtivista”.

Barros (2002) refere que o movimento da teoria crítica, no Brasil, foi influenciado principalmente pelos estudos de Habermas.

Assim, para aprofundar a observação da visão da perspectiva emancipatória como transformadora da sociedade, antes se faz mister buscar o entendimento sobre o que representou o pensamento de Habermas e sua teoria da ação comunicativa.

### **2.2.1 Razão instrumental x razão comunicativa**

Quando debate sobre a racionalidade se aprofunda na teoria crítica, é inevitável falar da razão comunicativa (que gera, por sua vez, a ação comunicativa), proposta por Habermas em contraponto à razão instrumental, cujo conceito foi sistematizado por Max Weber.

A importância de se tratar deste tema no escopo desta pesquisa é buscar compreender como os pressupostos teóricos são formulados e como refletem no contexto das organizações brasileiras.



Silva (2001) refere que a reflexão sobre a razão instrumental e a razão comunicativa representa um contraponto sociológico entre Weber e Habermas considerando a análise da racionalidade no mundo ocidental. O autor salienta ainda que a racionalidade instrumental está relacionada à ação social weberiana e a razão comunicativa, que figura como crítica àquela perspectiva racional, tem como base a ação dialógica da modernidade.

Weber define a racionalidade do mundo ocidental, de acordo com Silva (2001):

Fundamentado na justificativa dos fins pela ação dos meios, em que as ações sociais dos indivíduos são mediadas por algum tipo de interesse subjetivo. A partir de tal questão, fundamenta-se os elementos de um racionalismo instrumental, sob um aspecto utilitarista, no qual os meios estão justificados na busca de determinados fins, fundamentados pela individualização da ação social. (SILVA, 2001, p. 3).

Weber salienta em seus estudos que dificilmente a ação social está dirigida para uma racionalidade cuja ação está relacionada a valores, embora admita a existência deste tipo de racionalidade, e admita também que as orientações sobre racionalidades são tipos puros conceituais, além disso, reconhece que o predomínio no mundo moderno é da racionalidade formal, ou funcional ou instrumental (ação racional em relação a fins) (OLIVEIRA, 1993).

A burocracia representa o mais alto grau da racionalidade cuja ação social é relacionada a fins, tal como defendida no pensamento de Weber. Oliveira (1993) afirma que:

A burocracia é considerada [...] a forma de organização social mais eficiente, se contrastada com todas as outras formas de administração, já que apresenta uma série de características bem interligadas e concatenadas e possibilita rapidez, previsão, controle, calculabilidade e economicidade nas atividades organizacionais, correspondendo aos interesses daqueles que dirigem as organizações. (OLIVEIRA, 1993, p. 20).

Neste sentido, o conceito de Weber inspira-se na dinâmica da empresa capitalista, isto é, a burocratização do mundo moderno é inevitável e é um resultado da própria racionalização desse mundo. Oliveira (1993), salienta ainda que:

Nas sociedades modernas, com o modo de produção capitalista dominando o cenário, a lógica da racionalidade funcional, isto é, das relações meio-fim, passa a ser de inestimável importância para a expansão das forças produtivas. Isto porque a racionalidade funcional, por seguir os princípios científicos, é considerada legítima a ponto de dispensar a discussão pública sobre poder na sociedade. (OLIVEIRA, 1993, p. 21).

Em suma, racionalizar vira burocratizar, o que corresponde ao uso instrumental da razão, isto é, escolher alternativas adequadas e os meios pertinentes para o alcance de fins estabelecidos.

Contrapondo o pensamento weberiano, mas não totalmente contrário à parte dele, Habermas busca explicar o conceito de racionalidade, ampliando a perspectiva de análise proposta por Weber.

Considerando que a noção weberiana de racionalidade relega (subtrai) a dimensão política da dominação, suprimindo o diálogo, ou o entrosamento social, por meio do qual é possível buscar caminhos alternativos para a humanidade (OLIVEIRA, 1993), a associação da emancipação humana à razão instrumental, expressa pela categoria trabalho como recurso para fins, não tem sido confirmada no desenrolar da história.

Neste sentido, Habermas, em sua proposição da Teoria da Ação Comunicativa, busca desenvolver uma teoria de racionalidade (PAULA, 2016; OLIVEIRA, 1993; SILVA, 2001). Para Oliveira (1993):

Habermas, em sua apreciação das alterações ocorridas no capitalismo, conclui que as categorias marxianas, isto é, força produtiva e relação de produção, não mais se adequam ao capitalismo tardio. Segundo ele, em função das mudanças ocorridas no quadro institucional, os pressupostos fundamentais do materialismo histórico demandam também uma nova reformulação. Neste sentido, sugere que a conexão forças produtivas e relações de produto seja substituída pela relação: trabalho e interação. (OLIVEIRA, 1993, p. 21).

Além disso, Habermas busca entender a existência de um sentido universalista da razão que se aplicaria à dimensão moral-prática e que poderia levar à superação das limitações impostas pela visão reducionista da racionalidade instrumental, o que restabeleceria o poder emancipador da razão.

De acordo com Oliveira (1993) e Silva (2001), a proposta central de Habermas representou um novo paradigma, em que um quadro institucional diferenciado se conjugaria o agir com relação a fins com uma esfera de relação denominada agir comunicativo, o qual “não suprime a razão instrumental, mas a subordina à razão comunicativa” (OLIVEIRA, 1993). Esta razão comunicativa poderia ser verificada numa relação dialógica.

De acordo com Cardoso (2018):

O modelo da relação sujeito-objeto só permite pensar o aspecto cognitivo e instrumental do processo comunicativo. Ora, todo ato comunicativo inclui dois outros aspectos: o normativo e o estético-expressivo. Com efeito, no momento em que se comunica com outro sujeito, pela mediação da linguagem, visando ao entendimento mútuo, cada locutor invoca pretensões de validade com relação a três tipos de proposições: as que se referem ao mundo objetivos das coisas (trabalho), ao mundo social das coisas (sociedade) e ao mundo subjetivo das vivências e emoções (personalidade). Ou seja, Habermas diferencia três áreas cognitivas primárias nas

quais o interesse humano gera conhecimento. Estas áreas determinam categorias relevantes para o que nós interpretamos como conhecimentos. Quer dizer, eles são denominados conhecimentos constitutivos, que determinam o modo de descobrir o conhecimento. Estas áreas definem os interesses cognitivos ou os domínios de conhecimento, que são fundamentados em aspectos diferenciados da existência social: trabalho, interação e poder. O trabalho refere-se ao modo como a pessoa controla e manipula o seu ambiente. Isto é comumente conhecido como ação instrumental. O conhecimento é baseado em investigação empírica e governado por regras técnicas. O critério de controle efetivo da realidade define o que é ou não é uma ação adequada. (CARDOSO, 2018, p. 6).

Dentro dessa perspectiva e esclarecendo o que Cardoso (2018) explica, o paradigma conceitua duas dimensões para as relações sociais: a do mundo vivido e a da ótica do sistema. Oliveira (1993) refere que “na dimensão do sistema, onde se localizam as organizações que compõem a esfera econômica, verifica-se a racionalidade instrumental” , esferas estas voltadas para o dinheiro, a produtividade e o poder. Já a dimensão do mundo vivido representa as vivências concretas da vida, regidas pela razão comunicativa.

Diversos autores (CARDOSO, 2018; OLIVEIRA, 1993; SILVA, 2001; PAULA, 2016) salientam que Habermas não deixa de reconhecer as características do mundo visto sob a ótica do sistema, suas injustiças, seus retrocessos e irracionalidades. Entretanto, de acordo com Oliveira (1993):

Diferencia-se das especulações negativas weberianas sobre o futuro da humanidade, manifestando a profunda convicção de que o discurso e o questionamento dos pressupostos das posições adotadas são a saída para a burocratização, a instrumentalização e a unidimensionalização do homem. (OLIVEIRA, 1993, p. 24).

Por fim, Habermas não sugere a exclusão do mundo do sistema, pois reconhece que é inevitável o avanço tecnológico, a necessidade do sistema de produção material para satisfazer aos anseios de sobrevivência da humanidade, mas buscando preservar os limites e delimitando fronteiras à razão instrumental, com vistas a evitar a invasão do mundo vivido pelo sistema, de forma a não comprometer a racionalidade comunicativa, ameaçando a razão comunicativa. O que comprometeria a liberdade, a emancipação dos homens e a determinação dos destinos da humanidade.

## **2.2.2 Teoria crítica no Brasil (perspectiva crítica no Brasil)**

No Brasil, a teoria crítica se desenvolve e é debatida sobretudo em meio às correntes que compõem a teoria das organizações substantivas que, de acordo com Barros (2002), se desenvolveu por meio da influência dos estudos de Alberto Guerreiro Ramos, cujas reflexões

foram apresentadas em 1981 (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). Barros (2002) salienta ainda que:

Este ramo, de sua parte, reivindica uma organização baseada fundamentalmente numa combinação da razão substantiva – oposta à razão instrumental e baseada em valores éticos e na realização individual e social – com a lógica de emancipação do indivíduo. A emancipação aqui se caracteriza pela procura do bem estar e da realização individual e coletiva através de uma implicação de solidariedade, de liberdade e de respeito nas relações autênticas entre os indivíduos de um grupo. (BARROS, 2002, p. 58).

Entretanto, Mozzato e Grzybovski (2013) referem que os estudos organizacionais no Brasil estão atrelados à visão crítica já bem antes dos anos 1980. As autoras salientam ainda que a afirmação de diversos pesquisadores brasileiros é a de que “o paradigma funcionalista não sustenta uma ciência revolucionária que busca a dialética, tendo em vista a emancipação humana” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Vieira et al (2012), corroborando com Mozzato e Grzybovski (2013), reforçam que, além de Guerreiro Ramos, Fernando C. Prestes Motta e Maurício Tragtenberg contribuíram sobremaneira para esse debate, bem como para o entendimento da sociedade moderna, a sociedade das organizações e da natureza da sociedade brasileira.

Faria (2010) reforça a perspectiva dos estudos críticos para as organizações no Brasil, afirmando que:

Neste sentido, os estudos atuais sobre a vida nas organizações vêm sugerir que é preciso investigar mais do que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as instituições, que os comportamentos e que as políticas. A análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle que o mesmo impetra para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades. A Teoria Crítica, nos estudos organizacionais, indica que a compreensão da vida nas organizações e sua dinâmica exigem um esquema teórico-metodológico dialético, que seja capaz de responder às questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos das mais variadas formas e que valorizem o sujeito coletivo mais do que as organizações em que trabalham. As organizações são, de fato, construções sociais e históricas que adquirem autonomia relativa em relação aos sujeitos que as constituíram e que se consolidam como instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a elas vinculados e os objetivos para os quais foram criadas. As organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos, entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e subjetivas, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias. (FARIA, 2007, p.3).

Faria (2007) segue a perspectiva sinalizada por Vieira e Caldas (2006), os quais, ao referirem sobre o espaço dos estudos organizacionais no Brasil, salientam a oportunidade de romper com a dependência acadêmica, abrindo as possibilidades para pensar a emancipação a

partir do resgate da consciência da posição relativa no mundo, “e que dela discorrem outras relações no âmbito interno de nossas organizações” (VIEIRA, CALDAS, 2006).

Assim, as ações transformadoras passariam a ser o centro das atenções nas organizações, suavizando o falso rótulo de neutralidade que esconde, na maioria das vezes, relações perversas de dominação dentro das organizações, sobretudo as ditas formais.

### 2.3 EMANCIPAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

O trabalho tem um papel fundamental na construção de identidades (individuais e sociais), além de ser passível de conter resistências e conflitos, o que pode ser compreendido de forma polarizada: entre o prazer que suscita e o sofrimento que produz (AREOSA, 2015; BARROS, 2002; PAULA, 2008; TERRA; REPA, 2011).

Para Areosa (2015), o trabalho “depende de afetividades e emoções, está repleto de diferentes formas de poder e dominação e é ainda suscetível de gerar quer coesão e emancipação, quer descompensações, mal-estar, doenças ou acidentes”.

De acordo com Barros (2002) o movimento da teoria crítica surge no estudo das organizações como meio de reivindicar uma forma de gestão mais humana e a emancipação do indivíduo no trabalho.

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) ao realizarem o questionamento sobre o significado da emancipação para o contexto europeu e para o contexto latino americano e brasileiro, referem que, os estudos críticos europeus a partir da década de 1990, sobretudo com a publicação de Alvesson e Willmont (1992) – (*Critical Management Studies*) “Estudos Críticos em Administração” –, buscam se distanciar do positivismo dominante nos estudos organizacionais anglo-saxões, entretanto não se verifica ainda o comprometimento com a questão emancipatória.

As autoras referem ainda que, no caso brasileiro, os estudos organizacionais são dominados pela perspectiva positivista, o que limita o espaço para a crítica. Salientam que dentro do campo de estudos da administração e das organizações, somente na década de 1990 ocorre a disseminação de abordagens que contestam o referencial positivista, devido á legitimidade que os métodos qualitativos ganharam no campo da administração.

Contudo, é importante salientar que o estudo da emancipação tem entre suas fontes principais a teoria da ação comunicativa de Habermas. Ciavatta (2014) complementa referindo que a visão emancipatória e o desafio teórico na produção do conhecimento estão relacionados ao conceito de totalidade social.

É uma teoria da realidade em que os seres humanos e objetos existem em situação de relação, e nunca isolados, como alguns processos analíticos podem fazer crer. No sentido marxiano, a totalidade é um conjunto de fatos articulados, ou o contexto de um objeto com suas múltiplas relações, ou ainda, um todo estruturado que se desenvolve e se cria como produção social do homem. (CIAVATTA, 2014, p. 3).

O homem não é um sujeito isolado, ele é sujeito e objeto na produção do conhecimento, um sujeito social que realiza sua história e nela se realiza. Ciavatta (2014) refere que reconstruir essa história considerando os processos sociais amplos por que passa o indivíduo e sua determinada realidade é sempre complexa.

Considerando a emancipação um produto possível da práxis humana, sua realização depende da história dos sujeitos, dos grupos e das classes sociais. Neste contexto, a noção do agir social necessita ser ampliada para além da dominância da razão instrumental. Para avançar nessa perspectiva, de acordo com Barros (2002), Habermas estabeleceu três tipos de ação racional: “a ação instrumental, que procura a maximização dos resultados nos objetivos estabelecidos, a ação normativa, baseada numa ética compartilhada pelo grupo e, finalmente, a ação comunicativa, que visa o acordo a partir da argumentação racional”,

Para Melo (2011), concordando com o pensamento habermasiano, a emancipação não segue apenas em um sentido, mas é perpassada por uma pluralidade de perspectivas que gera libertação de energias políticas paralisadas. Ciavatta (2014) refere ainda que a compreensão histórica do sentido da emancipação está relacionada à totalidade social na concepção do cidadão-trabalhador e de sua possível condição de emancipado.

Barros (2002, 2010) reforçando o papel da comunicação para a teoria habermasiana, salienta que:

O papel da comunicação é, então, na sua teoria, central para a explicação dos fenômenos sociais e a ação comunicativa aparece como modelo de ação que permitiria o desenvolvimento de um projeto emancipador. Na valorização da autonomia individual, da liberdade de expressão, de uma troca de experiência igualitária e participativa, ele funda a base teórica para a compreensão dos sistemas sociais fundados no compartilhamento e na emancipação do indivíduo, bases de uma gestão emancipadora. (BARROS, 2002, p. 58).

Neste sentido, a prática do processo de emancipação seria uma opção para criar uma

pesquisa-ação e um modelo de análise que possibilitasse a compreensão das realidades das organizações que buscam ser mais emancipadoras.

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) referenciam que a linha argumentativa dos estudos críticos nos Estados Unidos expressa a definição de um referencial ético ideológico, representado pelo “*Critical Management Studies Workshop*”, organizado pela *American Academy of Management*, em 2001.

Nossa crença é que a administração da empresa moderna (e, frequentemente, de outros tipos de organização) é guiada por uma meta estreita – o lucro, em vez de ser guiada pelos interesses da sociedade como um todo, e que outras metas – justiça, comunidade, desenvolvimento, humano, equilíbrio ecológico – devem ser trazidas para o centro da governança da atividade econômica [...]. (CMSW, 2001 apud MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 195).

A sua missão é uma combinação de valores de esquerda com metodologias pós-positivistas, cuja aspiração é mostrar que o social pode ser construído de outro modo, reconhecendo que a estrutura social existente não é imutável.

A práxis, baseada na crítica, precisa ser mais do que a mera “oposição a corpos teóricos estabelecidos, a experiências já conhecidas” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 196), deve estar comprometida com a constituição de novos mundos com sólidos princípios éticos.

Para Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), corroborando com diversos autores (BARROS, 2002; FLEMING, 2016; MELO, 2011; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013; SERVA, 1997), conceitualmente, a emancipação pode ser entendida “como a afirmação de relações radicalmente diferentes das condições anteriores e presentes de opressão e dominação, de uma situação vivida negativamente, onde se forjam as forças e identidades capazes de pretender outra vida” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

No contexto europeu, o tema emancipação é marcante na teoria crítica da primeira fase da Escola de Frankfurt (FLECK, 2017; MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; VIEIRA; CALDAS, 2006). Os pensadores dessa fase situam-se na tradição “marxista desenvolvida no contexto do capitalismo tardio” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005), apresentam o pensamento crítico como o que questiona o papel positivo, no sentido de observar a materialidade da vida.

Para Ciavatta (2014) e Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), o contraponto para a separação do pensamento formal do seu conteúdo, o qual seria, conforme os pensadores frankfurtianos da primeira fase, formas de exercício de dominação sobre a materialidade, estaria relacionado ao trabalho teórico que serviria de “apoio a uma ação que, orientada para a emancipação, tenha como meta a transformação da ordem dominante” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), referenciando sobre o trabalho de Habermas, cuja centralidade foi a crítica à racionalidade instrumental, salienta a importância da ciência recuperar o papel crítico na determinação do valor dos fins a serem perseguidos.

Habermas, em decorrência de suas escolhas teóricas – opção pela ciência social de corte weberiano e recusa à ciência política – deixa de lado a materialidade como referência. Estas escolhas são consequência de sua percepção sobre o desenvolvimento nos países capitalistas avançados, onde, segundo Habermas (1967, p. 216) ‘o nível de vida – inclusive nas camadas mais amplas da população – subiu tanto que o interesse pela emancipação da sociedade já não se pode exprimir imediatamente em termos econômicos. A alienação perdeu sua forma economicamente evidente, de miséria. (...) O proletariado se dissolveu enquanto proletariado.’ (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 197).

O contexto dos atos comunicativos, proposto por Habermas, representa a fundamentação de acordos para validar racionalmente os enunciados normativos e as decisões morais. Neste contexto, a emancipação passa a ser “restrita à emancipação subjetiva para possibilitar a simetria nas relações discursivas que ocorrem na esfera pública. Autonomia e solidariedade passam a ser meras condições para uma ação comunicativa não distorcida” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

Dentro dessa perspectiva, Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), referem sobre as possibilidades de observação sobre o tema emancipação, partindo dos estudos habermasianos:

É a partir dessa concepção de emancipação sem referência à materialidade da vida, e que se realizaria em um sistema capitalista inquestionado, que Alvesson e Willmott (1992) desenvolvem uma proposta de redefinição que restringe, mais ainda, a já restrita definição habermasiana, de modo a torná-la aceitável e aplicável, prática, ao mundo dos negócios e da administração. (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 198).

A referência a Alvesson e Willmott (1992) é importante, pois os autores abordam a emancipação como possível de se relacionar aos estudos organizacionais e às práticas administrativas.

A partir da perspectiva da teoria crítica [...] emancipação envolve, necessariamente, um processo ativo (em luta) pela autodeterminação individual e coletiva. [...] Para a



teoria crítica a emancipação não é um presente oferecido aos trabalhadores, mas necessita da (frequentemente dolorosa) resistência e superação de restrições socialmente desnecessárias, tais como o medo do fracasso e a discriminação sexual e racial<sup>4</sup>. (ALVESSON; WILLMOTT, 1992, p. 433).

Alvesson e Willmott (1992) e Fleming (2013) referem que seria importante os pensadores da Escola de Frankfurt simplificarem a complexidade dos argumentos por meio de uma linguagem mais acessível e buscar aplicabilidade de suas formulações filosóficas para o mundo da gestão. Isto representaria a atitude positiva de valorização de teorias que possam oferecer “alguns graus de emancipação, ainda que circunscrita e contraditória, confirmando que uma expansão da autonomia (comportamental) é possível sem degenerar em anarquia” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005). Dentro desse contexto, Alvesson e Willmott (1992) propõem a reconceituação de emancipação como microemancipação.

Alvesson e Willmott (1992) estabelecem três tipos de classificação para a emancipação: o tipo utópico com foco na problematização, o tipo utópico que antecipa uma visão ou um modelo de sociedade e, o tipo incremental ou reformista, com foco na liberação de certas formas de opressão. Justificam a escolha pelo terceiro tipo afirmando que “visões utópicas sobre autonomia, criatividade e democracia ‘têm pouco significado para as experiências da vida cotidiana da maioria dos participantes da organização’” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) recorrem aos estudos de Guerreiro Ramos, para fundamentar sua crítica a este pensamento de Alvesson e Willmott (1992), questionando sobre se é realmente possível realizar a emancipação nos limite da micro-organização, sem que ocorra a transformação do próprio sistema social.

Neste contexto, a microemancipação situa-se numa vertente mais pragmática dos estudos organizacionais, onde a crítica está relacionada ao que a teoria administrativa tradicional não revela (diferença de classe, de gênero e de etnia) e que podem se apresentar como barreiras ao “processo intersubjetivo de ação comunicativa que poderia levar à construção de simetrias dentro da hierarquia” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE).

Para Alvesson e Willmott (1996),

A intenção da teoria crítica não é envolver-se em projetos utópicos pela eliminação da hierarquia, da divisão do trabalho ou, mesmo, pela abolição da separação entre administração e outras formas de trabalho. Em vez disso, sua aspiração é apoiar o

---

<sup>4</sup> Tradução livre por Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005).

desenvolvimento de organizações em que a comunicação (e o potencial produtivo) seja, progressivamente, menos distorcida pelas relações assimétricas e opressivas de poder. (ALVESSON; WILLMOTT, 1996, p. 18).

Considerando as organizações contemporâneas e seus problemas, onde o custo de controle cresce, além da cadeia de meios e fins estarem mais longas, Alvesson e Deetz (1999) referem preocupação com as mudanças no contexto contemporâneo da eficiência e buscam a proposição de alternativas para a redução do risco da ineficiência, ou, em busca das “harmonias administrativas”, conforme explicita Tragtenberg (1971).

A proposição da microemancipação está relacionada a, partindo de projetos incrementais, levar à liberação e certas formas de opressão e dinâmica entre elementos emancipatórios e antiemancipatórios (ALVESSON; WILLMOTT, 1992; MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

A proposta de Alvesson e Willmott (1992) corroborada por Huault, Perret e Spicer (2014), com seu posicionamento pragmático é encontrar meios de resistência e libertação para o dilema autonomia-eficiência nas práticas do mundo.

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) salientam a discordância em relação ao pensamento de Alvesson e Willmott (1992), afirmando que a teoria crítica não afasta a teoria da prática,

[...]pelo contrário, a teoria é iluminadora da prática como facilitadora da construção de um dever de sujeitos co-partícipes da construção histórica, social e cultural de sua sociedade. É essa noção de práxis, em oposição a de pragmatismo, que direciona nossa exploração de um sentido ético ideológico para a emancipação, compatível com as características de nossa formação social periférica. (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 202).

Por outro lado, Haualt, Perret e Spicer (2014) ampliam as perspectivas propostas por Alvesson e Willmott (1992), afirmando que a vida organizacional é repleta de pedidos de emancipação, onde as abordagens existentes entendem essas reivindicações tanto por meio de teorias de macroemancipação (que incidem sobre os desafios estruturais sociais maiores) ou a microemancipação (que incidem sobre os desafios do cotidiano).

Assim, o entendimento é que existe uma ideologia dominante que torna parcial a consciência dos indivíduos em relação ao social e que por meio da emancipação as distorções sobre a autonomia podem ser vislumbradas e essa consciência pode estimular a posição transformadora das organizações no mundo.

### 2.3.1 A emancipação no Brasil

O movimento da emancipação, no Brasil, ganha destaque com os estudos sobre a razão substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1981), cuja reivindicação é a de que uma organização deveria ser baseada numa combinação da razão substantiva com a lógica da emancipação do indivíduo (SERVA, 1997; BARROS, 2002, 2010; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013; PAULA, 2008).

Para Barros (2002), “a emancipação aqui se caracteriza pela procura do bem estar e da realização individual e coletiva através de uma implicação de solidariedade, de liberdade e de respeito nas relações autênticas entre os indivíduos de um grupo”.

A razão substantiva é oposta à razão instrumental (SERVA, 1997; BARROS, 2002; VEIRA; CALDAS, 2006; FARIA, 2007; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013), além de ser baseada em valores éticos e de realização individual e social.

Serva (1997) refere que os ambientes organizacionais sem as premissas ético-valorativas tornam-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos. O autor salienta ainda que:

[...]tudo acaba conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas. Guerreiro Ramos ressalta que o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos. (SERVA, 1997, p. 19).

Nesse contexto, a ressignificação dos discursos de gestão é necessária, levando-se em conta os ideais de emancipação, buscando a mudança organizacional emancipatória e a diferença entre a prática no mundo dos negócios e a sociedade (FLEMING; BANERJEE, 2016; VERDUJIN *et al.*, 2014).

Neste sentido, entende-se que o debate sobre a emancipação para os ambientes organizacionais, no Brasil, é iniciado por Ramos (1981), o qual propõe dois projetos distintos: o modelo paraeconômico multidimensional da sociedade e a crítica conceptual e a elaboração de um novo modelo de análise organizacional (PAULA, 2008; BARROS, 2002; FARIA,

2007; VIERA *et al*, 2012).

Barros (2002) refere que Ramos busca valorizar o papel das interações simbólicas como fundamentais à realização individual e opostas às ações econômicas.

Esta abordagem sugere então a compreensão de que as organizações econômicas atuais vão de encontro ao pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. A partir daí parte-se para a procura dos meios viáveis de redução, mesmo eliminação, dos problemas e de aumento da satisfação pessoal dos membros da organização. (BARROS, 2002, p. 59).

Serva (1997) criticando a maneira puramente conceitual com que Guerreiro Ramos propõe a abordagem substantiva, afirma que o desenvolvimento da abordagem substantiva nas organizações produtivas “exige imediatamente um redirecionamento no foco das pesquisas. Este realinhamento significa dirigir o foco para a dimensão da prática administrativa, da gestão propriamente dita”.

A exequibilidade da razão substantiva precisa ser demonstrada na prática administrativa das organizações, pois a teoria administrativa geralmente advém da prática.

Neste sentido, Serva (1997) propõe a concretização da racionalidade substantiva nas práticas administrativas de organizações produtivas, além de observar como as ações cotidianas referentes à tomada de decisão, ao controle e à comunicação ocorrem. Para isto, o autor, sugere um quadro de análise, desenhado a partir das teorias de Guerreiro Ramos e Habermas, em uma perspectiva de complementaridade para geração e indicadores observáveis (QUADRO 2).

Serva (1997) define a ação racional substantiva que servirá de base para a construção dos indicadores de análise:

Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais. (SERVA, 1997, p. 22).

Definidos os tipos de ação racional, conforme pode ser observado no Quadro Z, partiu-se para o reagrupamento lógico desses elementos em relação ao processo organizacional, construindo o referido quadro de análise.

Foster e Wiebe (2010) reforçam a necessidade de se buscar modelos de processo que utilizam tanto a crítica como a prática como meio de promover a mudança efetiva nas

estruturas de dominação existentes nas organizações.

**Quadro 2:** Indicadores de racionalidade substantiva/emancipação nas Organizações.

<b>INDICADORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>AUTORREALIZAÇÃO</b>	Processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação;
<b>ENTENDIMENTO</b>	Ações através das quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, através da comunicação livre, coordenando-se as atividades comuns baseadas na satisfação e na responsabilidade social;
<b>JULGAMENTO ÉTICO</b>	Deliberação baseada em julgamentos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, etc.), que se produz através do debate racional das pretensões de validez exprimidas;
<b>AUTENTICIDADE</b>	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
<b>VALORES EMANCIPATÓRIOS</b>	Aquí privilegia-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e engajamento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
<b>AUTONOMIA</b>	Condição plena dos indivíduos para poder agir e se expressar livremente nas interações.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Serva (1997).

Os indicadores de racionalidade (Quadro 2), representam a agrupamento dos elementos constitutivos da racionalidade os quais podem favorecer a prática emancipatória em organizações produtivas.

As práticas emancipatórias dependerão da identificação da intensidade das racionalidades, tanto substantiva, como instrumental, utilizadas pelas organizações e seus processos administrativos. Esta visualização e entendimento dependerão de métodos de análise e observação de dados que serão trabalhados em conjunto com as perspectivas propostas pelos indicadores levantados por Serva (1997), apresentados no Quadro 2.

Barros (2002) afirma que observar as práticas administrativas e buscar promover transição da teoria substantiva para a abordagem acionalista, é uma alternativa à lógica capitalista onde o indivíduo é observado como sujeito enquanto ator social.

Assim, entendendo que é possível trazer para o cotidiano das organizações produtivas as práticas baseadas nos processos emancipatórios, por meio do exame de documentos disponíveis e da busca pelo conhecimento do discurso, em especial para o caso desta pesquisa, de indivíduos atuantes de cargos de gestão em organizações produtivas, utilizando-se das perspectivas propostas pelo tema, será apresentado nos capítulos a seguir a pesquisa realizada para entender a realidade administrativa e de prática emancipatória nas organizações

produtivas.

Por fim, a perspectiva é possibilitar o combate ao individualismo e às diferentes formas de dominação que inviabilizam a emancipação humana, o que afeta muitas áreas do cotidiano organizacional, por exemplo, a difusão da cultura de risco nas organizações produtivas.

## 2.4 SISTEMAS COMPLEXOS

O termo complexidade vem sendo muito utilizado nos estudos contemporâneos, o que aponta uma direção específica de visão do mundo.

Costa (2015) refere que, do ponto de vista epistemológico, a complexidade está vinculada ao esgotamento de uma epistemologia de orientação analítica, que busca entender os novos enigmas com os quais a ciência tem se deparado a partir de metade do século XX. O autor salienta ainda, que:

Esses novos problemas são de natureza complexa, justamente porque não possuem soluções definitivas exigindo, assim uma nova forma de encarar o mundo, seja o biológico, o químico, o psicológico ou o social. Essa nova cosmovisão do mundo (*Weltanschauung*) deve reconhecer o caráter complexo e misterioso da realidade, a qual é formada por uma rede infinita de inter-relações entre elementos, os quais não podem ser compreendidos de modo analítico-cartesiano, ou seja, separados uns dos outros. Tal como defende Edgar Morin, a epistemologia complexa precisa conceber o real como um organismo sistêmico, isto é, como um sistema complexo. (COSTA, 2015, p. 677).

De acordo com Ribeiro (2009), Morin (1990) afirma que a palavra complexidade está ligada à problema, e não à solução. “Não é utilizada para designar ideias simples, e tampouco se reduz a uma única linha ou vertente do pensamento. Pensamento complexo é aquele capaz de considerar todas as influências recebidas: internas e externas” (RIBEIRO, 2009).

Isso implica que a pensamento complexo não é linear e a complexidade está relacionada de forma integrativa com formas do pensar simplificados em negativa aos resultados “mutiladores, unidimensionais e reducionistas”, referem Ribeiro (2009) e Costa (2015).

Para Guillarducci e Fratucci (2016) não é possível falar de sistemismo sem referir a teoria geral dos sistemas, criada pelo biólogo Bertalanffy (1901-1972), onde a unidade é

maior que a soma das partes e cuja integração não pode ser reduzida as suas partes, pois isso o destruiria.

Bertalanffy desenvolveu sua teoria com foco nos sistemas abertos, ou seja, aqueles que não se encontram em equilíbrio, possibilitando sua aplicação a qualquer área do conhecimento com pretensão interdisciplinar. Como exemplo disso se pode citar o sistema do corpo humano, o sistema econômico, o sistema político [...]. A teoria de Bertalanffy permite analisar qualquer sistema em sua forma total ou fragmentada, considerando que há um conjunto de elementos interdependentes que se interagem por meio de objetivo comum para formar o todo.

Nessa perspectiva, para que um sistema possa ser completo ele deve estar em um meio ambiente, possuir unidades, manter relações entre suas unidades, ter seus atributos próprios e, sobretudo possuir um *input* (uma entrada) e um *output* (uma saída). (GUILARDUCCI; FRATUCCI, 2016, p. 3).

Neste sentido, sob a ótica da complexidade, os sistemas coexistem com possibilidades de interação e aplicação em diversos níveis de escala, atuando dentro de uma lógica complexa, onde há fatores não previsíveis e em constante alteração (GUILARDUCCI; FRATUCCI, 2016; RAND, 2015; COSTA, 2015).

Para Morin (1999, 2015), a relação entre sistemas e complexidade,

[...]compreende também incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios. A complexidade num certo sentido sempre tem relação com o acaso [...] coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos limites de nosso entendimento, seja inscrita nos fenômenos.

[...] A complexidade não se reduz á incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados. Ela diz respeito a sistemas semialeatórios cuja ordem é inseparável dos acasos que os concernem. (MORIN, 2015, p. 35).

Em outras palavras, a abordagem metodológica para trabalhar com sistemas complexos é igualmente complexa e mobiliza diferentes áreas do conhecimento, transcendendo os limites da disciplinaridade, exigindo uma abordagem inter, multi, pluri e transdisciplinar (RAND, 2015).

A aplicação dos estudos sobre sistemas complexos não se reduz a uma área específica da ciência. Devido a esta capacidade multirrelacional, ocorre a interação entre diversos campos, além da possibilidade de entrelaçamento para a compreensão de determinado fenômeno, por exemplo, observar a subjetividade dos agentes em ambientes organizacionais formais tecnocratas/instrumentais. (RAND, 2015; GUILARDUCCI; FRATUCCI, 2016).

Tais inter-relações e conectividades disciplinares se estabelecem em diversos tipos de escalas e se ligam a outros sistemas não previsíveis e de forma não determinista, o que produz uma constante adaptação do próprio sistema e do seu padrão. A imprevisibilidade, o grande número de interações, a permanente mudança e sua não linearidade são peculiaridades intrínsecas no sentido de compreender os sistemas complexos. (GUILARDUCCI; FRATUCCI, 2016, p. 3).

Dentro dessa perspectiva, o comportamento não linear seria condição necessária para o comportamento complexo, e sua assinatura seria a multiplicidade de diferentes estados que o sistema pode alcançar.

Nesse contexto, a busca pelo entendimento de práticas complexas que ocorrem cotidianamente nas organizações e que, além disso, precisam seguir uma visão de permanência no mercado segundo suas perspectivas, as quais estão em constante mudança, como é o caso de inserir os conceitos de sustentabilidade no ambiente interno, é viável desenvolver modelos de sistemas aplicados aos fenômenos e que possam ser reaplicados em realidades organizacionais semelhantes.

Rand (2015) refere que muitos dos sistemas que são observáveis e sobre os quais se busca entendimento são melhores descritos por métodos que permitam a análise de interações de diferentes partes do sistema. “Nesta medida, um número de diferentes conceitos e ferramentas que estão empregadas pela ciência dos sistemas complexos focam-se em interações e propriedades de um grande número de partes em interação” (RAND, 2015, p. 46).

Um exemplo considerado clássico por Rand (2015), quando este trata de sistemas complexos no âmbito das políticas públicas, é o engarrafamento. Segundo o autor:

O tráfego de uma estrada é composto por muitos atores individuais, isto é, pelos motoristas de carros, caminhões e por outros tipos de veículos em movimento. Nenhum desses atores individuais define um engarrafamento. Em vez disso, um engarrafamento é o produto emergente de muitas decisões individuais diferentes. No entanto, o padrão global emergente de um tráfego lento se retroalimenta ao afetar as decisões individuais. Motoristas reduzem suas velocidades, mudam suas rotas e podem até alterar suas decisões de dirigir em primeiro lugar. Este sistema, que parece simples no começo, já contém os componentes básicos de um sistema complexo, especificamente padrões emergentes de comportamento que se retroalimentam ao afetar as decisões individuais dos atores envolvidos no sistema. (RAND, 2015, p. 44).

A verificação do verdadeiro valor dos sistemas complexos está na análise de uma combinação de ferramentas e métodos que ajudam a fornecer respostas da melhor forma às perguntas que surgem. E aí se encontra a dificuldade do pensamento complexo o qual, de acordo com Ribeiro (2009) e Zanoni e Janssens (2007), deve enfrentar a confusão, a incerteza, a contradição e, ao mesmo tempo, conviver com a solidariedade dos fenômenos existentes em si mesmos.



Ribeiro (2009), afirma que se as características da complexidade forem entendidas, a compreensão do conceito e sua utilização serão facilitadas. Segundo a autora, essas características são:

- a) Dinâmica: não pode ser complexo o que não for campo de forças contrárias, em que eventual estabilidade é sempre re-arranjo provisório. A dinamicidade não deve executar movimentos permanentes, na mesma direção, como as estruturas sistêmicas, que acentuam as mudanças dentro do sistema, fechando-as em si mesmas, perdendo de vista a mudança. [...] É preciso observar que a dinâmica indica processo que, a partir de componentes formalizáveis e controláveis, detém outros estritamente incontroláveis e não formalizáveis. Dinâmica controlável não é dinâmica propriamente, pois se restringe a rotas previsíveis. Rota propriamente criativa é aquela que avança no imprevisível; a dinâmica implica o desconhecido necessária e intrinsecamente.[...].
- b) Não-linearidade: a não-linearidade implica muito mais que emaranhados, labirintos e complicações onde podem-se ver processos que se complicam, mas que se complexificam. Multiplicidade de coisas não faz complexidade necessariamente, até porque o complexo pode provir do simples e vice-versa. É preciso ultrapassar a noção de simples organização das partes para uma relação do todo e as partes, feita ao mesmo tempo de relativa autonomia e profunda dependência. A não-linearidade implica equilíbrio em desequilíbrio, já que a segurança de algo fechado coincide com a sua morte. Para continuar existindo, é mister mudar, não apenas mudar linearmente, de modo previsível, tranquilo, controlável, mas de modo criativo, surpreendente e arriscado. [...].
- c) Capacidade reconstrutiva: a natureza não é vista somente como uma usina sistêmica replicadora, mas como um sistema dinâmico caótico e criativo, capaz de efetivar e, sobretudo, de criar potencialidades irreversíveis. Marcada pelo efeito do tempo, tais estruturas dissipativas conseguem produzir processos que, aparentemente, ultrapassam os pontos de partida e sinalizam dimensões inovadoras. Tudo é uma questão de codificação e torna-se fundamental perceber seus limites. Assim, seu significado é sempre reconstrutivo. [...] A complexidade produz a sua autonomia na incompletude, porque, a rigor, somente realidades incompletas podem ser autônomas. Autônomo não é o que pode separar-se, isolar-se, incomunicar-se, mas o que precisa de complemento, de atualização para manter-se em horizonte próprio. Só é possível ser autônomo com referência aos outros, nunca sozinho. A autonomia constitui dependência negociada, pois sujeito não é o que exclui o outro, mas o que convive sem perder-se e sem apenas dominar. [...].
- d) Processo dialético evolutivo: o cérebro humano é o principal exemplo desse processo já que levou milhões de anos em formação para atingir o patamar atual e possui visivelmente habilidades reconstrutivas e seletivas que ultrapassam, de longe, propriedades lógicas reversíveis. Assim também é a capacidade de aprender. Quando se imagina que processos complexos podem ser aprendidos, insinua-se apenas que esses processos devem incluir criatividade autêntica, no sentido de produzir modos de ser que são sempre vir a ser, de reconstrução e não de criação.
- e) Irreversibilidade: refere-se à inserção temporal na qual, com o passar do tempo, nada se repete, por mais que possa parecer. [...] A passagem dinâmica acarreta inovação intrínseca em maior ou menor grau, de tal forma que os produtos sempre acabam tornando-se processos. Nada está propriamente pronto, porque a incompletude é o que garante o seu caráter processual. [...].
- f) Ambiguidade/ Ambivalência: a ambiguidade refere-se à estrutura, no sentido da composição também desconstruída de seus componentes, típica da unidade de contrários. Estruturas ambíguas não facultam sobreposições rígidas, replicadoras de si mesmas, porque são caóticas intrinsecamente. Embora em todo caos seja possível identificar estruturas, porque existir é também proceder de alguma forma, predomina a abertura para novos desafios não contidos no que está dado, até porque nunca é possível estabelecer o que já está dado e o que poderia dar.  
A ambivalência refere-se à processualidade dos fenômenos complexos, mais facilmente visível porque vinculada a seus modos de vir a ser. Algo é ambivalente quando sua dinâmica é constituída de valores contrários, estabelecendo entre eles

campos contrários de força. (RIBEIRO, 2009, p. 41-46).

Essas características da complexidade seriam melhor visualizadas em fenômenos mais qualitativos, tais como participação, envolvimento, felicidade, conhecimento e aprendizagem.

Rand (2015) reforça a perspectiva sinalizada por Ribeiro (2009) que, no geral, os métodos de sistemas complexos fornecem um conjunto de ferramentas que colaboram com o entendimento do comportamento adaptativo e evolutivo dos indivíduos que passam por processos de modelagem, no sentido da compreensão de seus aprendizados e adaptações a novas políticas de nível micro (internas).

Para Rand (2015) e Costa (2015) ainda existem limitações para a análise dos sistemas complexos em comparação com as abordagens tradicionais, sobretudo devido a alguns fatores: alto custo computacional, muitos parâmetros livres, exigência de conhecimento no nível do indivíduo, falta de educação, entre outros.

Assim, a visão sistêmica e complexa das organizações, enquanto uma prática social interativa e em constante transformação ocorre tanto no próprio processo de interação global da organização como com seus subsistemas, quanto na conexão com outros sistemas, considerando um processo aberto e de constantes trocas, cuja motivação é a complexidade que se sustenta dentro de suas próprias estruturas.

Por fim, os sistemas complexos são um campo de estudos bastante jovem, e como tal, há uma falta de educação sobre os métodos desses sistemas e de como aplicá-los. Na verdade, os sistemas complexos fornecem uma lente útil a um grande leque de possibilidades e vantagens que ainda precisam ser exploradas pelas organizações.

## 2.5 ORGANIZAÇÕES

### 2.5.1 As organizações e as exigências da sociedade atual.

Nas últimas décadas, as visões mais tradicionais da economia começaram a se deparar com questionamentos ligados à poluição do ar, uso indiscriminado de agrotóxico na produção de alimentos, escassez de recursos naturais e falência de sistemas naturais inteiros, colocando à prova a capacidade da natureza de se recompor.

Aos poucos, começou a ser percebido que crescimento econômico não significa necessariamente uma melhoria de acesso da população menos privilegiada à educação, saúde e cultura, dos países com economia semi-industrializada.

Nesta década, a preocupação com os recursos naturais começou a ser sentida, mesmo nos países industrializados, conforme relata Malvezzi (2013) quando descreve a preocupação da Marinha Britânica com a diminuição da oferta de madeira para construção de navios.

Essa preocupação levou ao lançamento de um livro por John Evelyn, em 1664, no qual continha instruções sobre o plantio, cuidados e poda, levando ao plantio de milhares de mudas de árvores por todo o Reino Unido (MALVEZZI, 2013, p. 10).

Nos anos 80, acidentes ampliados, como Bhopal, Piper Alpha, Chernobyl, Exxon Valdez, dentre outros, vitimaram, além de funcionários e populações vizinhas, o meio ambiente trazendo grandes prejuízos para o planeta, sociedade e empresas (TACHIZAWA, 2010).

A cobrança da sociedade globalizada, nas décadas de 80 e 90, impulsionada pelos meios de comunicação cada vez mais eficazes e pelas quedas das barreiras comerciais e territoriais, estimulam o surgimento de Normas, ONGs e ações vinculadas a órgãos da ONU.

As Normas em geral, como as de gestão da qualidade, família ISO 9000, ou mesmo, as demais Normas, como a ISO 14000<sup>5</sup> e OHSAS 18000<sup>6</sup>, auxiliam a implementar e manter, dentro de uma proposta de melhoria contínua, um patamar mínimo de atendimento à legislação, assim como, aos contratos entre outros requisitos que se comprometeram voluntariamente. Para Barbieri e Cajazeira (2012):

[...]no caso da gestão ambiental a pressão sofrida pelas empresas diante do ajuste e penalização referente a suas ações poluidoras ou exploratória do meio ambiente, fizeram com que essas organizações passassem buscar o controle de sua influência sobre o meio, controlando a poluição ou usando tecnologias de remediação e captação dos poluentes oriundos de seus processos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 70).

Contudo, críticas ao modelo desenvolvimentalista continuaram a vir a público, por meio de denúncias de poluição e exploração exacerbada dos recursos naturais, embaladas pelas descobertas científicas da época (TACHIZAWA, 2010). O processo de rompimento do equilíbrio entre o desenvolvimento da sociedade e a natureza representa uma situação

---

<sup>5</sup> Sistemas de Gestão Ambiental.

<sup>6</sup> Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Operacional. Esta norma foi substituída, em 2018, pela ISO 45001 - Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional - Requisitos com orientação para uso

conflituosa insuportável, acelerada pela degradação do meio ambiente, que se mostra incapaz de suportar ao longo do tempo, as investidas das atividades humanas, comprometendo assim, todas as formas de vida.

Malvezzi (2013) refere que essa situação de conflito ocorre sobretudo relacionada ao desenvolvimento predatório desenvolvido em muitos países pobres que possuem falhas na legislação e fiscalização, permitindo que empresas internacionais utilizem sem critério seus recursos e deixem seus resíduos, sem serem responsabilizadas.

Essas críticas surgem amparadas no parecer de diversos especialistas no mundo que defendem a regulação como resposta aos problemas de sustentabilidade e responsabilidade social (MALVEZZI, 2013), argumentando que a falta de ações regulatórias é responsável pela ausência ou pela apresentação tardia de iniciativas por parte das empresas e órgãos governamentais.

A despeito da legislação ocupar um papel de destaque no processo de desenvolvimento da responsabilidade social e sustentabilidade, uma outra corrente de especialistas (BARBIER, 2010; TACHIZAWA, 2010) opta pela defesa da bandeira da educação como uma forma mais efetiva de obter resultados. Eles concordam que educar a sociedade como um todo, principalmente no que diz respeito ao consumo responsável, força o governo a mudar as políticas públicas e as empresas a adotarem novos modelos de negócio que venham a privilegiar a sustentabilidade.

As empresas que até então funcionavam como células que viabilizavam a organização da sociedade capitalista e garantiam seu desenvolvimento começam a comprometer e desequilibrar a fonte de seus recursos de produção e o próprio sistema a quem servia. A vulnerabilidade que se encontra o mundo atual, em consequência deste desequilíbrio entre o meio ambiente e o desenvolvimento, influencia a atual configuração da sociedade, especialmente em termos de desemprego, pobreza, bem-estar humano e impactos ambientais (MALVEZZI, 2013).

Hoje, a adoção de posturas proativas com relação ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, tem sido alavancada pela pressão da sociedade, por um maior rigor da legislação e pelo reconhecimento da importância desses temas pelo mercado de capitais, refletidos na valorização das companhias que negociam suas ações nas bolsas de valores pelo mundo.

As dimensões social, econômica e ambiental são impactadas constantemente pelas práticas de exploração e uso indiscriminado de recursos e redução de custos decorrentes da precarização dos processos produtivos e ambientes industriais inadequados (MARQUES; ALLEDI FILHO, 2012; TACHIZAWA, 2010).

O desenvolvimento sustentável requer uma maior conscientização empresarial em busca do equilíbrio ambiental, social e econômico. Algumas empresas já entenderam a importância dessas temáticas procurando internalizar esses princípios, através da adoção de estratégias e práticas gerenciais que permitem a difusão desses valores por todos os níveis da organização.

Preocupada com as questões ambientais, sociais e as consequências do desenvolvimento predatório, as Nações Unidas, em 1987, introduz o conceito de desenvolvimento sustentável, definido pela *World Commission on Environment and Development* (WCED) como o “desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas”. Hahn et al. (2015) destaca que o paradigma de desenvolvimento sustentável conjuga três dimensões interdependentes sociais, ambiental e econômicas que devem manter o equilíbrio como forma de promover o desenvolvimento econômico e social sem comprometer o meio ambiente.

O conceito de sustentabilidade passa a ser trabalhado nos ambientes organizacionais, com o nome de Sustentabilidade Corporativa, como demonstração da preocupação das empresas com as questões ambientais e sociais, na tentativa de atenuar as tensões geradas pelo desenvolvimento econômico agressivo. Van Marrawijk (2003) faz referência a esse movimento por parte das empresas como a “demonstração da inclusão de preocupações ambientais e sociais nas atividades das empresas e na interação com os seus stakeholders”.

O conceito e a importância de se manter o equilíbrio das três dimensões social, ambiental e econômica geram a necessidade de estabelecer parâmetros e critérios de avaliação. Segundo Tachizawa (2010), “o que não pode ser medido, não pode ser avaliado e, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar”.

Neste sentido, os indicadores sustentáveis, cumprem seu papel, demonstrando para o mercado e sociedade, de forma relativamente simples, o quanto as organizações se encontram sustentáveis. Ao viabilizar a demonstração de consciência sustentável, os indicadores, que

originalmente serviriam para guiar as empresas no caminho da sustentabilidade, acabaram por legitimar o fechamento de negócios lucrativos, em um mercado cada vez mais competitivo.

A ideia de estabelecer um padrão global para relatórios de sustentabilidade surgiu em 1997, a partir de uma parceria entre a CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economy*), instituição não-governamental americana, e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

O primeiro conjunto de diretrizes para relatórios de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI), organização internacional com sede em Amsterdã, na Holanda, foi elaborado em 1999 e lançado em junho de 2000. As diretrizes foram elaboradas dentro de um processo de engajamento voluntário de diversas partes interessadas, entre os quais, representantes do setor empresarial, ONGs, organizações trabalhistas, ativistas de direitos humanos, firmas de auditoria e consultoria, e agências da ONU.

A GRI estabeleceu um padrão internacional de relatório econômico, social e ambiental, que ajuda as organizações a apresentarem seu desempenho. Ao estabelecer padrões (indicadores), definir princípios e estrutura do modelo de relatório, a *Global Reporting Initiative* (GRI) permitiu a comparação das organizações com o mercado, que ainda serve como uma plataforma para facilitar o diálogo e o engajamento de *stakeholders*. Desde então, sofreu duas atualizações, a primeira em 2002, e outra lançada no Brasil em dezembro de 2006, sendo considerado o mais sofisticado modelo de balanço social. Sua principal proposta foi desenvolver e disseminar globalmente diretrizes e incorporar indicadores de sustentabilidade para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

A versão chamada de G3, de 2006, incluiu dez princípios para a elaboração do relatório de sustentabilidade segregados em dois grupos, sendo apresentado no primeiro, os princípios que definem o conteúdo do relatório; e no segundo, os princípios que asseguram a qualidade do relatório.

Os indicadores de desempenho “são informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados às organizações, de forma que possam ser comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo” (GRI, 2006).

A exigência dos relatórios quanto à maior transparência pode levar as organizações na busca de um melhor desempenho socioambiental, e com isso, os processos, ações gerenciais e

investimentos poderão ser repensados, refletindo inclusive nos fornecedores e parceiros de negócio.

Apesar disso, Malvezzi (2013) questiona quais seriam os reais pressupostos éticos que têm sido estabelecidos na nova política identitária verde, e como ela se apresentaria em termos de responsabilidade diante do atual poder de destruição da humanidade.

Assim, a guerra que ocorre nos mercados atuais, em que estão inseridas as organizações de discurso verde e as socialmente responsáveis, responde a lógica da reprodução incessante e acumulação, que sempre privilegia as questões econômicas, que na maioria das vezes, acaba considerando em seus cálculos o custo-benefício de suas ações, deixando em segundo plano as variáveis humanas, sociais e do meio ambiente.

### **2.5.2 O papel da aprendizagem nas organizações.**

Cada vez mais os ambientes organizacionais estão mudando com maior frequência, seja por conta da globalização ou do desenvolvimento tecnológico, ou até mesmo em virtude de se pensar o desenvolvimento sustentável como fator competitivo. Assegurar a participação do capital intelectual como elemento estratégico é fator determinante de competitividade e, até mesmo, para a própria sobrevivência das organizações.

Para Bruni, Turrioni e Stano (2005),

[...]o desenvolvimento das competências individuais neste cenário tornou-se uma condição vital de modo a assegurar a criação de novas idéias, produtos e serviços que permitirão á empresa uma posição de destaque no mercado.(BRUNI; TURRIONI; STANO, 2005, p. 190).

Neste sentido, se torna essencial fomentar a aprendizagem nas organização como forma de disseminação do saber e para possibilitar a reprodução de práticas administrativas que levem a bons desempenhos organizacionais.

Uma organização, que aprende e dissemina rápido as informações que produz, estará mais apta a transformações e, desta forma, terá mais chance de sobreviver no cenário atual (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007; BRUNI; TURRIONI; STANO, 2005).

De acordo com Bruni, Turrioni e Stano (2005), a aprendizagem é um processo:

[...]psicológico essencial para a sobrevivência do homem ao longo de toda a sua existência. Através dela os seres humanos garantem sua sobrevivência e adaptabilidade ao meio ambiente, bem como seu desenvolvimento e expectativas de crescimento pessoal. (BRUNI; TURRIONI; STANO, 2005, p. 190).

Em relação ao conceito de aprendizagem organizacional, Neves e Formoso (2004) referem que:

[...]a aprendizagem organizacional vem ao encontro dos desafios enfrentados pela empresa no sentido de desenvolver novas capacidades, tendo o seu foco no processo gerencial de mudanças, de forma a torná-las mais competitivas. (NEVES; FORMOSO, 2004, p 497).

Motta (2003) complementa, afirmando:

[...]as organizações em aprendizagem são um aperfeiçoamento do tipo ideal orgânico, desenvolvido também a partir de estudos sociotécnicos clássicos em oposição ao modelo mecânico. (MOTTA, 2003, p. 11).

Dentro desse debate, à respeito da aprendizagem organizacional, Argyris e Schön (1978) despontam como alguns dos pensadores precursores desse fenômeno. Vasconcelos e Mascarenhas (2007) salientam que há muitas definições sobre o tema, porém todas têm em comum a “ideia da aprendizagem organizacional ser mais do que simplesmente a soma da aprendizagem de seus componentes”. Além disso:

[...]a aprendizagem organizacional é um processo contínuo, caracterizado pela interação entre os indivíduos e entre os grupos de trabalho (que aprendem com as experiências cotidianas), inseridos em sistemas sociais e tecnológicos integrados e capazes de viabilizar o desenvolvimento e a mudança na organização. (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007, p. 10).

Neste sentido, a mudança sistêmica representa a aprendizagem, onde esta mudança é uma crise que consolida novos sistemas sociais com novos valores, práticas e hábitos. Essas atividades relacionadas à aprendizagem podem conduzir as organizações a patamares mais elevados de uso da inteligência.

Para Bruni, Turrioni e Stano (2005), a transformação será efetivamente constante se a organização mais inteligente facilitar a aprendizagem de seus colaboradores. Os autores salientam que, para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. Em outras palavras, o “erro é visto como desvio cometido entre as intenções e o que de fato aconteceu” (BRUNI; TURRIONI; STANO, 2005).

Vasconcelos e Mascarenhas (2007) salientam que o foco na perspectiva de Argyris e Schön (1978) está associado às conexões “entre a esfera pessoal dos indivíduos e o mundo da



organização, em detrimento das discussões sobre sistemas e estruturas organizacionais, desenvolvidas por outros teóricos”.

De acordo com Motta (2003) e Bruni, Turrioni e Stano (2005), Argyris e Schön (1978) propuseram dois tipos de aprendizagem. O primeiro denominado aprendizagem de circuito simples (*single loop learning*). “Este tipo de aprendizagem ocorre quando a identificação e ação corretiva de determinado erro permitem a organização manter suas atuais políticas” (BRUNI; TURRIONI, STANO, 2005). Os pressupostos que geraram as estratégias de ação são preservados.

Quando, no entanto, um erro é identificado e corrigido de modo a envolver modificações em normas políticas e objetivos fundamentais da organização, ocorre um processo de aprendizado que Argyris e Schön (1978) denominaram de aprendizado de circuito duplo (*double loop learning*). Neste caso, ocorre um processo de “percepção e exploração das possibilidades do ambiente, no qual o indivíduo tem, em primeiro lugar, acesso a novas informações” (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007).

Motta (2003) e Vasconcelos e Mascarenhas (2007) referem que, segundo Argyris e Schön (1978), o processo de mudança se dá na aprendizagem de circuito duplo, pois é a possibilidade de resolução de problemas por meio do estabelecimento de novas prioridades.

Nessa perspectiva, a mudança gerará a adoção de novos valores, novas regras, novas racionalidade, novos critérios de decisão e solução de problemas (MOTTA, 2003; BRUNI; TURRIONI; STANO, 2005; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007).

A base desses estudos está nas “teorias da ação”, onde Argyris e Schön (1978), de acordo com Vasconcelos e Mascarenhas (2007), propõem:

[...]uma distinção importante entre dois tipos [de teorias], a ‘teoria adotada’ e a ‘teoria praticada’. Eles sugerem que, mesmo sem se dar conta, as pessoas têm ‘mapas mentais’, teorias capazes de informar o que fazer nas situações cotidianas. Ao guiar efetivamente o comportamento dos indivíduos, estes mapas seriam a ‘teoria praticada’, não necessariamente similar à ‘teoria adotada’, que os indivíduos expõem como justificativa de seus comportamentos. (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007, p. 11).

Assim, a perspectiva de utilizar os modelos de aprendizagem propostos por Argyris e Schön (1978), conjuntamente com a possibilidade de trazer para a prática organizacional elementos da racionalidade substantiva, se mostra interessante e inovadora para as organizações produtivas, pois o questionamento dos padrões existentes, com base em

informações novas, permite a correção do curso da ação e a invenção e implantação de novos padrões e normas de referência, dentro de uma perspectiva evolutiva.

Desta forma, entendendo que a aprendizagem organizacional implica questionamento e mudança de padrões de ação, as organizações podem adaptar-se com mais rapidez às mudanças que ocorrem em seu setor produtivo, além de conquistar vantagem competitiva.

### **2.5.3 Gestão de riscos e a percepção do trabalhador**

Nos últimos anos, a literatura tem intensificado a investigação sobre os acidentes de trabalho e sobre o papel da gestão da segurança organizacional, enfatizando questões referentes a erros humanos, com foco principalmente no papel de indivíduos e fatores organizacionais no trabalho (GYEKYE; SALMINEN; OJAJARVI, 2012). Principalmente quando o desequilíbrio entre o exigido pela empresa e os recursos disponíveis para lidar com as demandas favorece o surgimento de comportamentos de risco (LEKA; WASSENHOVE; JAIN, 2015). Neste sentido, Dahl (2013) destaca a importância de manter o trabalhador instruído, informado e consciente sobre a importância da segurança em seu ambiente de trabalho.

Outra razão para a ocorrência de acidentes é a falta de motivação em relação a questões de segurança, muitas vezes ausente na implantação de medidas de segurança e saúde em uma empresa (KWON; KIM, 2013). O estado motivacional do trabalhador e a consciência da importância da segurança estão ligados à eficácia organizacional e aos resultados obtidos no trabalho (NEWMAN et. al, 2014). Segundo Mascini e Bacharias (2012), sem esses elementos básicos torna-se impossível exigir cumprimento de regras e diminuição de comportamento de risco.

A OIT (2013) alerta para a importância da qualidade dos dados para a adoção de uma estratégia preventiva eficaz. O monitoramento regular do ambiente de trabalho permite aos empregadores a tomada de ações que venha a evitar a ocorrência de acidentes.

Métricas proativas e reativas para a Segurança de Processo são essenciais para o gerenciamento dos riscos, assim como, o acompanhamento de qualquer programa de melhoria de desempenho da gestão de saúde e segurança ocupacional. Indicadores reativos são

amplamente utilizados nas organizações, sendo facilmente definidos e mapeados, sem refletirem obrigatoriamente na melhoria da *performance* de segurança.

Já os indicadores proativos, se medidos e monitorados adequadamente, podem fornecer indicações antecipadas de deterioração da eficácia dos principais sistemas de segurança, permitindo que ações corretivas sejam tomadas para restaurar a eficácia das barreiras e medidas de controle dos riscos antes que qualquer evento de perda aconteça.

Reason (2000) afirma que a segurança não é um evento, mas sim um processo dinâmico presente por toda a organização, fazendo com que as empresas adotem formas rígidas de controle dos riscos, exigindo dos trabalhadores comportamentos considerados seguros, segundo padrões estabelecidos previamente pelas organizações. Regras de segurança, procedimentos, modo operatórios de máquinas, equipamentos de proteção coletivos e individuais compõem requisitos básicos da chamada disciplina operacional. Controle rígido de desvios, incidentes, também chamados de quase-acidentes, e dos acidentes, acabam levando a registros subdimensionados e estimulados pela produção incessante à qualquer preço.

Processos de mapeamento e análises de perigos e riscos operacionais são implementados nas organizações objetivando o controle de acidentes e mitigação das perdas, porém os acidentes de trabalho continuam a ocorrer, a despeito da implementação de modernos sistemas de gestão e de novas práticas gerenciais (HEDLUND *et. al*, 2016).

As empresas que adotam a abordagem de gestão proativa à gestão da segurança são associadas a empregados mais comprometidos e a maior satisfação no trabalho, apresentando margens de lucro mais altas e taxas mais baixas de acidentes (HASLAM *et. al*, 2016). O envolvimento de todos os integrantes da organização na tomada de decisões é essencial para o seu desenvolvimento. O senso de participação, na maioria das vezes, cria um ambiente motivacional onde as pessoas se sentem úteis e responsáveis (BERGER, 2010).

A falta de recursos técnicos, gerenciais e de uma estratégia de identificação e tratamento dos riscos envolvendo a participação reduzem o nível de satisfação do trabalhador, diminuem o comprometimento com a organização e o interesse pelo trabalho (ZANKO; DAWSON, 2012).

Desta forma, o compromisso da gestão com a segurança se destaca como um fator-chave para a obtenção de um ambiente seguro. Associado à cultura, atitudes positivas e comportamentos de segurança (COX *et. al*, 1998; FERNÁNDEZ-MUÑIZ *et. al*, 2007; BIGGS 2009), o compromisso da gestão com a segurança vem sendo contemplado em muitas pesquisas de clima de segurança.

Sendo assim, na busca de dados que contribuam com a gestão de segurança, considerando sua capacidade perceptiva, prática diária e presença no desenvolvimento das atividades produtivas, o trabalhador torna-se a fonte de informações mais abrangente e minuciosa dos riscos e dos impactos causados pelas práticas gerenciais.

O resultado do conjunto de percepções temporais sobre a segurança na empresa é chamado de clima de segurança (NEAL *et. al*, 2000; ZOHAR, 2000; GERSHON *et. al*, 2000; GLENDON; LITHERLAND, 2001; O'TOOLE, 2002; MEARNS *et. al*, 2003; SEO *et. al*, 2004; COOPPER; PHILLIPS, 2004; BANKS, 2006; EVANS *et. al*, 2004; THARALDSEN; OLSEN; RUNDMO, 2008; HAHN; MURPHY, 2008; KEREN *et. al*, 2009; CAVAZZA; SERPE, 2009; FUGAS; SILVA; MELIÁ, 2012; DAHL; OLSEN, 2013; COLLEY; LINCOLNE; NEAL, 2013; HYSTAD; BARTONE; EID, 2014).

Zohar (2000) definiu o construto clima de segurança como parte do clima organizacional, retratando os aspectos referentes à cultura de segurança, de forma momentânea, que permite a identificação das percepções sobre os valores de segurança (AREOSA, 2015).

Embora distintos, os conceitos de cultura e clima de segurança, segundo Areosa (2015), encontram-se relacionados na medida em que o clima é o reflexo temporal da cultura. O autor considera cultura de segurança, como o conjunto de crenças, valores e normas de segurança, partilhados pelos indivíduos pertencentes à organização, sendo transmitido aos novos membros, através da interação social.

Clima de segurança é definido como a manifestação temporal da cultura de segurança traduzida pelo conjunto de percepções temporais partilhadas pelos trabalhadores num determinado momento.

Tharaldsen, Olsen e Rundmo (2008) consideram cultura um fenômeno mais complexo e duradouro, enquanto o clima caracteriza-se como um fenômeno temporal. Neste sentido,

Wiegmann et. al (2002) ressaltam que embora o clima de segurança possa ser visto metaforicamente como o retrato da cultura de segurança, pode ser relativamente instável e sujeito a alterações por estar estreitamente relacionado com questões intangíveis, tais como fatores situacionais e ambientais.

A partir da necessidade de identificar fatores subjacentes ao comportamento seguro, ao grau de importância da segurança nas organizações e a fatores críticos para a mudança dos locais de trabalho, foram desenvolvidas pesquisas empíricas sobre clima de segurança (MEARNS *et. al*, 2003). Estes estudos vieram a reforçar a importância do comportamento dos trabalhadores para a segurança das atividades desenvolvidas no ambiente laboral (MULLEN, 2004; SEO, 2005; CAVAZZA; SERPE, 2009; WILLS; WATSON; BIGGS, 2009).

Considerado como o grande marco de referência no estudo do clima de segurança, Zohar (2000) foi o primeiro pesquisador a utilizar um questionário para medir tal construto (AREOSA, 2015).

Por meio dos resultados obtidos foi demonstrada a relação direta entre as percepções dos trabalhadores e as práticas de segurança. O Clima de Segurança é identificado através da análise de percepções dos trabalhadores sobre as condições de trabalho, postura da organização, entre outras questões relacionadas à segurança (PHILIPS *et. al*, 2012; RYSDSTEDT; LUNDH, 2012).

A partir dos estudos de Zohar (2000), vários pesquisadores desenvolveram modelos de avaliação de clima de segurança utilizando aspectos diversos em seus questionários de levantamento das percepções da força de trabalho. Dentre as dimensões avaliadas em seu questionário, deu destaque ao comprometimento com a segurança; atitudes gerenciais; importância dos programas de treinamento; efeito da conduta segura na promoção; nível de risco no local de trabalho; efeitos da conduta no status social e efeitos do ritmo exigido pelo trabalho (AREOSA, 2015). Com a continuidade de suas pesquisas, Zohar (2000) ainda inseriu medidas relativas às práticas de segurança adotadas pela supervisão.

Brown e Holmes, em 1986, destacaram a preocupação da gerência com o bem-estar dos funcionários, a capacidade de resposta da gestão e o nível de risco físico percebido pelos empregados (AREOSA, 2015).

Quanto aos aspectos avaliados nas pesquisas de clima de segurança é comum encontrar as seguintes dimensões: compromisso de gestão, apoio da supervisão, consciência de segurança, treinamento de segurança, política de segurança, conhecimento de segurança, comunicação de segurança e apoio dos colegas de trabalho (BRONDINO *et. al.*, 2012; LIU *et. al.*, 2015).

Pode-se notar que dentre as diversas dimensões utilizadas pelos autores, parte delas estão relacionadas com o comprometimento da gestão com a segurança. A importância deste item tem como base vários estudos que associam diretamente o comprometimento da gestão com a segurança à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e aumento do volume de negócios (ZANKO; DAWSON, 2012).

Outra tendência comum dos questionários é a utilização da escala Likert de 5 pontos estabelecendo, em sua maioria, o seguinte padrão de possibilidades de respostas: concordo totalmente, concordo parcialmente, nem concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente.

O Brasil carece de instrumentos próprios desenvolvidos com o objetivo de medir o construto clima de segurança, tendo na literatura internacional a base dos questionários aplicados no país.

Além disso, em grande parte das empresas brasileiras também são percebidos problemas como má administração, redução de custos, falhas na fiscalização, falta de qualificação e competitividade, aliadas à subnotificação de acidentes, falta da cultura de registros de incidentes entre outros fatores que dificultam o gerenciamento de segurança. Tendo em vista o alto índice de acidentes, em especial aqueles com níveis elevados de risco, e a quantidade de empresas nacionais que optam pela gestão reativa na segurança tais pesquisas poderiam se mostrar extremamente úteis.

Especialmente ao considerar seu caráter preditivo, a pesquisa de clima de segurança torna-se um importante indicador de desempenho de segurança, utilizado para previsão de resultados relacionados com a segurança, tais como comportamento de segurança e acidentes de trabalho, pode alertar e ajudar a identificar pontos críticos e a realizar ações preventivas.

Tal uso pode ser útil principalmente para as empresas que não possuem um gerenciamento ostensivo e sistêmico da segurança, já que as organizações que adotam uma

abordagem proativa à gestão da segurança apresentam taxas de acidentes mais baixas e melhores resultados financeiros.

Assim, seu caráter preditivo permite identificar fragilidades potenciais nos diversos aspectos que envolvem a segurança organizacional, diminuindo a probabilidade de ocorrência de acidentes. Seu escopo destaca também a influência que as relações e estruturas sociais no local de trabalho exercem sobre questões de segurança, identificando pontos críticos e necessidade de intervenções capazes de transformar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (GYEKYE; SALMINEN; OJAJARVI, 2012).

Entretanto, Areosa (2015), adverte quanto ao fato de que as percepções dos trabalhadores podem não refletir fidedignamente as condições dos riscos ocupacionais, por se tratar sempre de um processo interpretativo da realidade, sujeito às especificidades dos ambientes e influenciado por discursos e práticas produzidas socialmente por subculturas organizacionais.

Assim, a diversidade de fontes de informações e registros dá à gestão de segurança melhores possibilidades de mapear e tratar os riscos operacionais da empresa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa pode ser considerada como uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Sobre a forma de abordagem, pode-se considerar a pesquisa como qualitativa, utilizando-se de várias abordagens, contribuindo mutuamente para as potencialidades e fragilidades de cada método, proporcionando respostas mais abrangentes às questões que envolvem o problema da pesquisa e seu entendimento.

Do ponto de vista de seus objetivos, segundo Gil (2002), esta pesquisa pode ser considerada como exploratória, pois visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e a contribuição da opinião de especialistas. Ainda em relação aos seus objetivos, a pesquisa também pode ser considerada como descritiva, pois visa a descrever as características de determinado fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo para isso, o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada como bibliográfica, pois é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos (GIL, 2002). Neste aspecto, também assume o caráter de pesquisa-ação, ao ser proposta e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo, onde o pesquisador e participantes, especialistas na área de gestão, estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, utilizando para isso, suas percepções, experiências e conhecimentos.

#### **3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA**

Os conceitos que serão trabalhados neste estudo se baseiam nas teorias da emancipação de Freire (1987), Habermas (1987) e Ramos (1981), considerando a complexidade dos sistemas organizacionais, apontadas por Morin (2000).



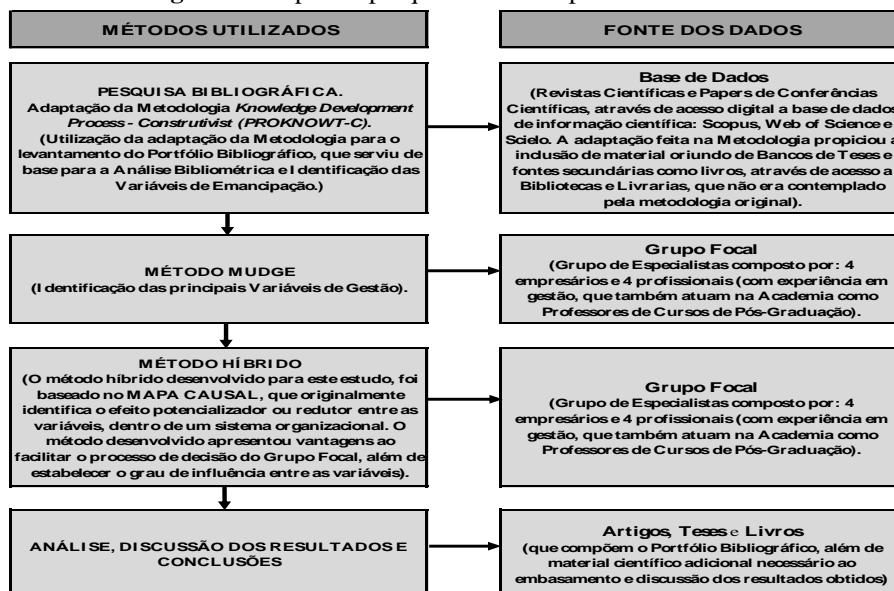
Foram utilizados inicialmente a base de variáveis de emancipação levantados por Serva (1997) e utilizadas por Barros (2002) em seu trabalho, conseguidas através do portfólio bibliográfico, no qual se baseia em uma grade de fatores que determinam a subjetividade ou o grau de emancipação alcançado pelos trabalhadores nas organizações comunitárias.

Esta pesquisa tratará especificamente das relações estabelecidas entre as variáveis de emancipação e as variáveis de gestão que compõem o universo organizacional, identificadas pela aplicação da técnica do grupo focal, verificando a viabilidade da coexistência dos dois grupos de variáveis dentro de um ambiente produtivo formal.

Para tal, foi usada uma adaptação da metodologia *Knowledge Development Process* (PROKNOW-C), para levantamento e análise de material bibliográfico, além de, dois métodos que apoiaram de forma estruturada, a coleta de informações técnicas, baseadas nas competências, percepções e experiências de especialistas que formaram o grupo focal.

A utilização e ordenação desses métodos e suas respectivas fontes de coleta de dados podem ser observadas na Figura 2:

**Figura 2:** Etapas da pesquisa e seus respectivos Métodos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que este estudo será desenvolvido sob uma perspectiva metodológica que utiliza métodos qualitativos, buscando, explorar o problema pesquisado, através da utilização de diferentes técnicas e métodos, sob a ótica de especialistas em gestão, apresentando ao final uma análise única, resultante de ângulos e visões de diferentes áreas do saber, mais uma vez caracterizando a natureza interdisciplinar da pesquisa.

Os métodos utilizados na pesquisa serão descritos na ordem em que foram aplicados durante a pesquisa, obedecendo sempre o sentido do mais abrangente, no caso da coleta de material científico que serviu de base teórica do trabalho, ao mais específico, responsáveis pela identificação das variáveis e o estabelecimento de suas relações, assim como, o levantamento das condicionantes situacionais que influenciam seus comportamentos.

Os métodos foram utilizados procurando trazer uma visão mais clara do problema da pesquisa, a partir do entendimento da dinâmica dessas variáveis, dando suporte para a tomada de decisão e condução do processo de construção gradativa de níveis maiores de emancipação do trabalhador através do seu equilíbrio com as variáveis de gestão, trazendo resultados positivos para a empresa e trabalhadores.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de material científico seguiu sempre no sentido do conhecimento geral para o específico, procurando explorar ao máximo o tema de interesse da pesquisa. Foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados quatro técnicas: revisão sistemática da literatura, grupo focal, mapa causal, método Mudge.

Dentre as principais fontes de pesquisa, foram utilizadas neste trabalho fontes primárias como artigos publicadas em revistas científicas (*Journals*) e *Papers* de conferências, por meio de acesso digital a informações científicas, tendo sido para isso, escolhidas as seguintes bases de dados: *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*. Além disso, também foram utilizados bancos de teses e material de pesquisa do autor.

Com o objetivo de servir de fonte de conhecimento especializado e fomento de discussões destinadas a aumentar a capacidade de análise sobre o problema de pesquisa, com base em diversas áreas do saber, foi escolhida a Técnica do Grupo Focal. Esta técnica se apropria dos procedimentos das dinâmicas de grupo, com o objetivo de coletar percepções, advindas das experiências e conhecimentos de especialistas qualificados, sobre determinado tema estudado. Foram utilizados como ferramentas auxiliares para facilitar, ordenar, estruturar e padronizar o processo de coleta e análise dos dados fornecidos pelos especialistas que formaram o Grupo Focal, os Métodos Mudge e uma adaptação do Mapa Causal. Estes

métodos, porém, serão abordados mais a frente neste trabalho, logo após o detalhamento da Técnica do Grupo Focal.

### 3.3.1 Revisão Sistemática da Literatura

Diante da vasta quantidade de material científico encontrado nas bases de dados na atualidade e a dificuldade que o pesquisador encontra para selecionar os *papers* mais relevantes, para a pesquisa, foi utilizado como ferramenta de busca, a metodologia *Knowledge Development Process – Constructivist* (PROKNOW-C). Essa metodologia foi desenvolvida no Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA), vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Trata-se de uma ferramenta voltada para fazer a análise dos dados disponíveis, propiciando o aprofundamento dos conhecimentos sobre o tema escolhido, selecionando material científico, de acordo com a relevância e alinhamento com o tema, formando assim, um portfólio bibliográfico, conforme as etapas apresentadas na Figura 3.

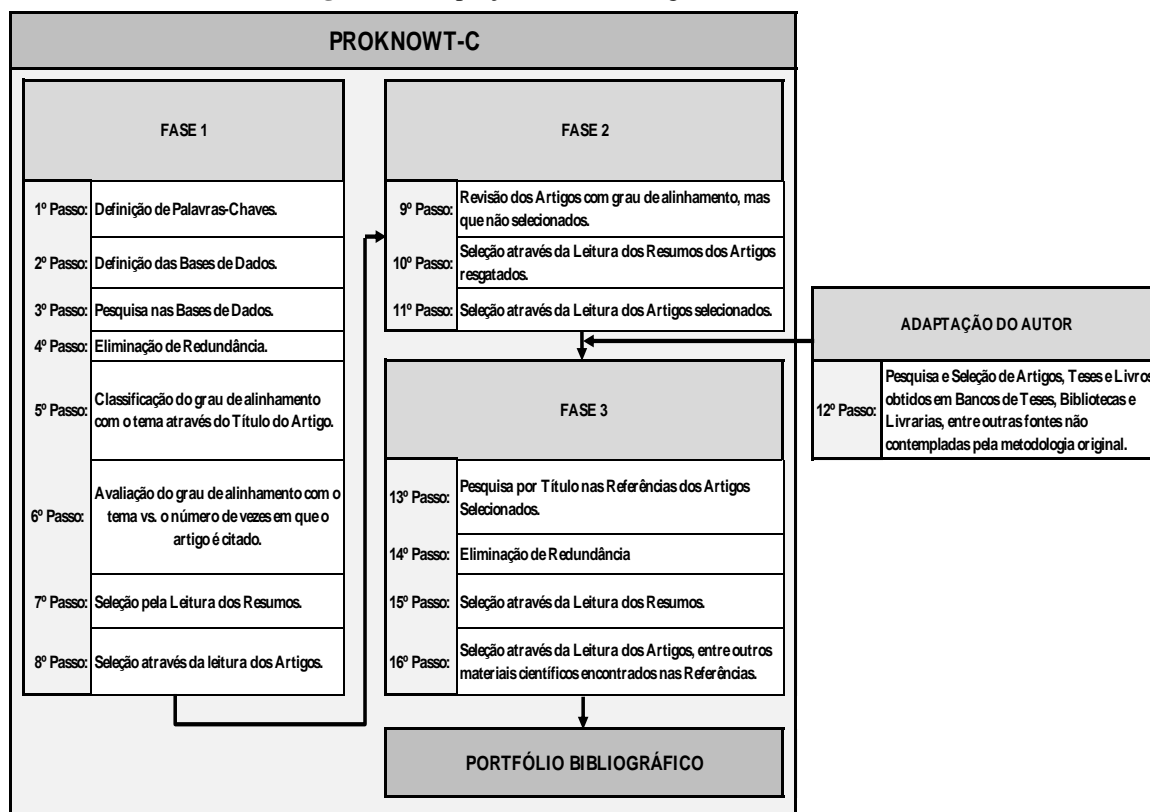
De acordo com o esquema apresentado na Figura 3, a metodologia prevê três fases de coleta de material científico, voltada apenas para base de dados digitais. Com isso, foi realizada uma adaptação, objetivando o acesso ao material de valor científico de fontes secundárias, como livros, banco de teses de universidades, congressos, entre outros. Assim, neste trabalho, foi considerada na metodologia utilizada, quatro fases na formação do portfólio bibliográfico, sendo que a terceira fase corresponde à adaptação feita pelo autor.

Como pode ser notado, a metodologia tem como objetivo conduzir o pesquisador de forma estruturada, sob a perspectiva do instrumento de intervenção ProKnow-C (*Knowledge Development Process – Constructivist*), na seleção dos artigos relevantes, identificando características dessas publicações que venham contribuir cientificamente para o tema pesquisado.

Dentre os parâmetros que serão observados neste estudo, estão: número dos artigos relevantes por ano, destacando como, ao longo dos anos, o tema despertou o interesse dos pesquisadores; os autores mais importantes e sua relação com o tema e as teorias que a embasam; áreas do saber envolvidas nos estudos sobre o tema; suas referências; número de

citações, caracterizando o valor científico de cada artigo; e periódicos mais relevantes (ENSSLIN et al., 2010a).

**Figura 3:** Adaptação da Metodologia PROKNOW-C.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que, além da formação de um portfólio bibliográfico por meio da revisão sistemática da literatura, a adaptação da metodologia municiou o autor com material científico significativo, propiciando, através da leitura dos estudos de Serva (1997) e Barros (2002), a identificação das variáveis de emancipação, que servirão de base para esta pesquisa.

### 3.3.2 Técnica do Grupo Focal

Com sua origem na pesquisa social, a utilização do Grupo Focal tem sido intensificada a partir da década de 80, como uma das principais técnicas de coleta de dados, que promove uma ampla problematização de um tema, através de um processo dinâmico de interação grupal. Dentre as diversas possibilidades oferecidas para a pesquisa qualitativa, a técnica do Grupo Focal, explora a experiência e os pontos de vistas dos especialistas, em busca de

respostas pertinentes às questões investigadas, atingindo níveis de reflexão e entendimento que não são exploradas pela maioria das técnicas convencionais de coleta de dados.

Trata-se de uma técnica que utiliza o processo de dinâmica de grupo, conduzido por um moderador, alcança níveis crescentes de aprofundamento em um determinado tema (DEBUS, 2004). A troca de experiências, opiniões e reflexões, recorrente da própria interação e socialização do grupo, leva cada componente a repensar sua posição sobre o assunto, aumentando a compreensão individual, e principalmente, trazendo o resultado dos diversos saberes e percepções do grupo sobre fenômeno estudado (SIM, 1998; MORGAN, SPANISH, 1984; STEWART, *et. al.*, 2007). A intenção é que exista identificação dos padrões e tendências do grupo a respeito do assunto, evitando ao máximo votações ou imposições de ideias e opiniões (KRUEGER, CASEY, 2000).

Cabendo assim, ao moderador/pesquisador, promover a participação de todos, ficando atento quando a resposta obtida é resultante do consenso, da opinião da maioria, ou de uma exposição mais forte realizada por algum dos participantes (SIM, 1998). Por isso, é importante a escolha de um grupo que possua características individuais semelhantes (GREENBAUM, 1998). Formado por indivíduos que tenham interesse pelo assunto, e que sejam capazes de se colocar e trocar experiências sobre o tema, que possuam competência dentro de sua área do saber para contribuir com o grupo, e que tenham capacidade de ouvir e refletir sobre o ponto de vista do outro participante.

A análise e problematização de uma ideia em profundidade desenvolve-se a partir de uma perspectiva dialética, na qual é fundamental que o grupo possua objetivos comuns e seus participantes procurem abordá-los trabalhando como uma equipe. Nessa concepção, há uma intencionalidade de sensibilizar os participantes para operar na transformação da realidade de modo crítico e criativo, cabendo ao moderador/pesquisador o papel fundamental de conduzir/administrar o processo de coleta de dados, criando clima de liberdade, bem-estar e organização que estimule a participação de todos (CASEY, 2000). Apresentando os temas a serem discutidos e utilizando técnicas de investigação voltadas para a coleta de opiniões e informações importantes para o melhor entendimento do tema.

Essa discussão grupal pode provocar desacordos dentro dos grupos, sendo que esses devem ser usados para encorajar a defesa dos pontos de vista divergentes. Para isso, o moderador deve possuir conhecimento e identidade com o tema, e com as áreas do saber dos

membros do grupo, de forma que lhe permita o compartilhamento da linguagem e mediação das discussões (HUGHES, DUMONT, 1993). Sendo importante o registro das respostas e comportamentos que venham ajudar no entendimento e análise posterior dos resultados trazidos pelo grupo.

Na composição do grupo focal, há que se considerar a importância dos critérios para que a seleção dos sujeitos seja determinada pelo objetivo do estudo, caracterizando-se como uma amostra intencional. Neste caso, a homogeneidade nos grupos focais, a fim de potencializar as reflexões acerca de experiências comuns pode ser importante para que se atinja o objetivo proposto ao utilizar esse tipo de instrumento para coletar dados.

No entanto, pode também ser vantajoso reunir um grupo diversificado para maximizar diferentes perspectivas sobre o tema estudado, embora deva ser observado o risco de interferência na expressão dos dados, que as diferenças na hierarquia profissional, classe, escolaridade, entre outras, podem oferecer.

Quanto ao número de participantes do grupo focal, não existe consenso entre os autores. Krueger e Casey (2000) consideram que o número ideal de participantes seja entre seis a oito especialistas. Morgan e Spanish (1984) indicam entre quatro à dez participantes. Já Hair et. al. (2006) defendem que o Grupo Focal deva ter entre oito à doze, enquanto que, Gomes e Barbosa (2009) acham que o ideal é formar um grupo de cinco a doze participantes. No que se trata ao tamanho do grupo, alguns autores como Bloor (2001), recomendam que seja levado em consideração, a disponibilidade da infraestrutura para a realização dos encontros.

De forma geral, esses autores recomendam que para a utilização adequada desta técnica, devem ser seguidos os seguintes passos: determinar o propósito da pesquisa com a participação dos membros da equipe; recrutamento e seleção dos especialistas para compor o grupo focal; formalização do convite e confirmação da participação de cada especialista escolhido; elaboração de um roteiro a ser seguido e preparação do material de trabalho; seleção e preparação do moderador e do observador; definição e preparação do local das reuniões; definição do número de encontros e duração de cada sessão (STEWART e SHAMDASANI, 1990; TEMPLETON, 1994; MORGAN, 1997; KRUEGER e CASEY, 2000).

Para a definição do propósito da pesquisa, deve ser bem definido o problema da pesquisa; a finalidade da pesquisa; quais as informações necessárias e desejáveis; estratégias auxiliares para facilitar a coleta dos dados; o papel de cada membro da equipe de pesquisadores; e a quem interessa os resultados da pesquisa.

Por fim, o ideal é que se realizem, pelo menos, três encontros, porém, não existe impeditivo quanto à realização de quantas sessões forem necessárias (WESTPHAL *et. al.* 1996; CHIESA e CIAMPONE, 1999). A depender da natureza do problema estudado, cada sessão deve ter a duração de noventa minutos a três horas. Porém, deve ser observado o nível e cansaço imposto aos participantes, como forma de evitar a perda do foco do problema e respostas pouco elaboradas ou discutidas (GATTI, 2005).

### 3.3.3 Método Mudge

Desenvolvida por Arthur E. Mudge, a “Técnica de Avaliação Numérica de Relações Funcionais”, também conhecida como Método de Mudge, tem como objetivo comparar e ponderar sobre as funções de um determinado recurso, e sua importância em relação aos demais recursos de produção. Proporcionando uma visão comparativa ao combinar par a par todas as funções desempenhadas por um determinado recurso ou produto (CSILLAG, 1995).

A técnica é capaz de hierarquizar as funções de acordo com um resultado relativo, a partir da atribuição de um peso equivalente à importância de cada função frente a cada uma das outras funções. As funções são apresentadas em uma matriz que serve de estrutura para as avaliações, conforme pode ser vista na Figura 4.

As funções são colocadas na matriz, relacionadas a letras, sendo em seguida comparadas par-a-par. No cruzamento das linhas com as colunas, são colocadas as letras correspondentes a função de maior importância, juntamente com o peso atribuído a ela, em relação a função a que foi comparada.

Ao final do processo de avaliação, o total da pontuação obtida por cada função a partir da combinação par a par gera um somatório, que transformado em percentual relativo por função, apresenta a hierarquia das funções, viabilizando a análise de suas interrelações, segundo a percepção dos avaliadores (CSILLAG, 1995 apud RUIZ, 2011).

**Figura 4:** Matriz Mudge.

	Variável B	Variável C	Variável D	Variável E	Variável F	Variável G	Variável H	Variável I	Variável J	Variável K	Variável L	Variável M	Variável N	Variável O	Variável P	Variável Q	Variável R	TOTAL	%	
Variável A																				
Variável B	B																			
Variável C		C																		
Variável D			D																	
Variável E				E																
Variável F					F															
Variável G						G														
Variável H							H													
Variável I								I												
Variável J									J											
Variável K										K										
Variável L											L									
Variável M												M								
Variável N													N							
Variável O														O						
Variável P															P					
Variável Q																Q				
Variável R																	R			
TOTAL																				

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O peso atribuído às funções consideradas de maior importância segue o padrão estabelecido no quadro 3.

**Quadro 3:** Escala de Valores das Funções

Intensidade da Importância	Fundamental Scale of Absolute Number
Em Branco	Função de igual valor.
1	Função um pouco mais importante que a outra.
3	Função significativamente mais importante que a outra.
5	Função muito mais importante que a outra.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo da utilização deste método foi a seleção das variáveis mais importantes para a gestão, entre todas as apontadas pelo grupo focal. À partir dessa seleção, será avaliado o grau influência entre as variáveis de gestão e as variáveis de emancipação, estabelecidas pelo portfólio bibliográfico.



Buscando-se assim, identificar as condicionantes de um sistema organizacional que permita o desenvolvimento do processo de emancipação do trabalhador dentro de uma organização formal, sem impactar o processo produtivo. O grau de influência entre as variáveis será o objetivo da aplicação do método que será descrito no próximo item deste estudo.

### 3.3.4 Adaptação do Mapa Causal utilizando a Escala Likert

O método inicialmente escolhido para o desenvolvimento desta fase da pesquisa foi o mapa Causal. Contudo, devido a dificuldade na visualização e pontuação da matriz e consequente aumento do tempo despendido para obter respostas e consenso do grupo de especialistas respondentes, percebido durante a aplicação do método em uma fase de pré-teste, optou-se pelo desenvolvimento de uma ferramenta híbrida, baseada no mapa causal, utilizando uma escala do tipo Likert.

Entre os argumentos favoráveis à adaptação do método, estão:

- Dificuldade de visualização imposta pela estrutura da Matriz Causal, proporcionando certa confusão visual para sua pontuação e identificação dos resultados, aumentando o risco de erro nas repostas e tempo despendido;
- Otimização do processo de coleta de dados e objetividade ao avaliar apenas as relações entre as variáveis pertinentes à pesquisa (as influências entre variáveis de emancipação e de gestão) aumentando assim, o foco dos especialistas;
- Redução do desgaste dos especialistas, do tempo gasto com o grupo, utilização do espaço físico, e confusão gerada pela matriz ao correlacionar um maior número de elementos, que não são e nem influenciam o objeto da pesquisa;
- Maior facilidade em identificar os *loops* de ampliação, limitação e explosivos.
- Levantamento das condicionantes situacionais responsáveis pela influência exercida nas relações entre as variáveis, já que o Mapa Causal, apenas identifica o tipo de influência, e não suas razões.
- Obtenção do grau de influência exercido entre cada par de variáveis avaliadas.

Para o melhor entendimento, serão explicados nos itens à seguir, primeiramente o Mapa Causal, e em seguida o método desenvolvido para esta pesquisa (híbrido do mapa causal com a utilização da escala Likert).

#### 3.3.4.1 Mapa Causal

O pensamento causal humano tem suas origens nos filósofos gregos, trazendo sua influência através da história. No ambiente organizacional, as relações entre causas e efeitos são abordadas na teoria geral de sistemas, trazendo em seu bojo os arquétipos sistêmicos (SENGE, 1994). O cientista político Axelrod (1976) e o psicólogo Kelly (1995), foram os primeiros a utilizar a matemática como forma de representação das relações causais.

A partir desses trabalhos, os Mapas Causais foram empregados por Bougon (1992), Bougon e Komocar (1990) e pelo próprio Bougon com Weick e Binkhorst (1977), com o objetivo de compreender os processos cognitivos coletivos em organizações. Além desses, diversos autores desenvolveram trabalhos (EDEN, 2004; EDEN; ACKERMANN, 1998; EDEN; JONES; SIMS, 1983), os quais utilizaram os Mapas Causais para análise de problemas práticos de produção, como forma de auxílio na busca de soluções.

O Mapa Causal é uma representação matemática, utilizada inicialmente na área da administração de empresas, identificando as relações estabelecidas entre diversas variáveis de produção, servindo de base para a análise e diagnóstico de problemas organizacionais, assim como, padrões de cognição no ambiente de trabalho (VOYER; FAULKNER, 1986; BUGON; WEICK; BINKHORST, 1997).

Trata-se de uma ferramenta de apoio à gestão, capaz de associar causas, identificando a interferência entre elas, apresentando ao final a representação matemática das relações e influência entre variáveis. A ferramenta permite o entendimento de problemas complexos de forma clara, tendo por intermédio de algoritmos matemáticos, condições de indicar as causas com potencial para a geração de problemas mais graves, chamados de *loops* explosivos.

Para isso, é utilizada uma matriz quadrada, na qual são colocadas todas as variáveis envolvidas no problema, e estudadas as possíveis influências, par a par, que exercem entre si, provendo assim, a partir da identificação dessas correlações, uma análise abrangente do problema (DE SORDI, 2014).

A confecção do Mapa Causal, prevê as duas etapas anteriores, sendo a primeira geração uma lista bastante inclusiva de causas ou variáveis, normalmente usando técnicas como o diagrama de causa e efeito (KETTINGER, TENG e GUHA, 1997). E uma segunda etapa, que objetiva a redução da lista inicial a um número de fatores gerenciáveis, eliminando: sinônimos; termos que deixem margem para interpretações dúbias; e buscando termos que representam um conjunto de condições ou variáveis. Reduzindo a relação mais abrangente em uma que contenha, em geral, entre 8 a 20 fatores no máximo. Em sequência, utilizando a matriz quadrada, os participantes do estudo, são convidados a identificar, caso existam, as relações causais existentes entre todas as variáveis (NELSON; MATHEWS, 1991).

De Sordi, Nelson e Bianchi (2014), destacam a visão sistêmica e holística da ferramenta, por procurar pelo entendimento do problema em sua integridade, considerando as relações entre as variáveis do problema. Segundo eles, analisar apenas as partes constituintes do problema não permite identificar, compreender sua complexidade e as características construtivas do sistema analisado. É preciso além de entender as partes, compreender como elas se relacionam e influenciam o todo.

Para o melhor entendimento, é apresentada à seguir uma Matriz Quadrada Assimétrica, na Figura 5, onde as linhas representam causas, enquanto que as colunas representam efeitos.

A mecânica básica do Mapa Causal é relativamente simples. Como pode ser visto na Figura acima (Figura 5), todas as variáveis vão ocupar tanto as linhas como as colunas. No encontro entre as linhas e colunas, serão identificadas as influências exercidas e sofridas pelas variáveis em suas relações. O tipo de correlação identificada entre as variáveis será apresentado na forma de valores numéricos que vão de “-1”, “0” e “1”, colocados de acordo com o entendimento do respondente.

A pontuação 0 será dada quando não existir relação de influência entre as variáveis analisadas, um dos possíveis exemplos disso, é quando as variáveis são correlacionadas com elas próprias. A pontuação 1 é dada quando for identificada uma correlação positiva ou de ampliação, ou seja, a influência de uma variável potencializa a outra. Quando o resultado da pontuação for -1, significa que as relações entre as variáveis são negativas ou limitadoras.

**Figura 5:** Matriz Quadrada Mapa Causal.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Variável A	Variável B	Variável C	Variável D	Variável E	Variável F	Variável G	Variável H	Variável I	Variável J	Variável K	Variável L	Variável M	Variável N	Variável O	Outdegree ( $\Sigma$ de valores absolutos da linha)	
1	Variável A																
2	Variável B																
3	Variável C																
4	Variável D																
5	Variável E																
6	Variável F																
7	Variável G																
8	Variável H																
9	Variável I																
10	Variável J																
11	Variável K																
12	Variável L																
13	Variável M																
14	Variável N																
15	Variável O																
16	Indegree ( $\Sigma$ valores absolutos da coluna)																

Fonte: De Sordi, 2014.

O somatório dos valores absolutos das linhas indica o quanto cada variável interfere nas demais variáveis (somatório da linha). Já o somatório da coluna indica o quanto ela é influenciada pelas outras variáveis. A soma das linhas, é chamada de *outdegree*, enquanto que a soma das colunas é denominada de *indegree*. Subtraindo os índices chamados de *indegree* dos índices *outdegree*, obteremos o índice de influência líquida, ou seja, qual variável influencia mais do que é influenciada. Porém, mais importante, deixando de lado os valores neutros (0), é a identificação das variáveis que se influenciam reciprocamente em movimentos sistêmicos, chamados de *loops*.

Os *loops* devem ser objeto de atenção dos pesquisadores e gestores, principalmente pelo poder que possuem de promover perdas e destruição dos sistemas. Os *loops* podem ser classificados como: *Loops* de Ampliação de Desvios, *Loops* de Limitação de Desvios e, aos *Loops* Explosivos (Pacotes explosivos).

A palavra inglesa *loop*, sugere circularidade, e a metodologia do Mapa Causal, utiliza este termo para caracterizar duas variáveis que apresentam impactos causais uma na outra em movimentos sistêmicos, ou seja, uma variável influencia a outra variável, que por sua vez

exerce influência recíproca. Os *loops* mais fáceis de serem identificados são os de amplificação de desvios, ocorrendo quando uma variável leva ao aumento da outra e vice-versa, ou quando a diminuição de uma variável leva a diminuição da outra e vice-versa (DE SORDI; NELSON; BIANCHI, 2014).

Os *loops* de limitação de desvios, muitas vezes não produzem resultados tão visíveis, por tenderem de certa forma ao equilíbrio. Porém, sua importância está ao considerarmos sua oscilação que acaba por resultar em perdas, mesmo quando não tão significativas a curto prazo, trazem impactos com o passar do tempo.

Nesse caso, diferente do movimento do *loop* de ampliação onde as variáveis mutuamente aumentam ou mutuamente diminuem, nos *loops* de limitação, o aumento de uma variável provoca a diminuição da outra e vice-versa. Os *loops* de limitação, são resultados de ciclos erráticos e desgastantes de movimentos de expansão e contração, representando desgaste contínuo, gasto excessivo de tempo, e esforço maior dos empregados. As perdas resultantes dos *loops* de limitação, ao longo do tempo, vão ampliando a distância entre os resultados esperados e os obtidos. (NELSON; MATHEWS, 1991)

De Sordi, Nelson e Bianchi (2014) alertam que da mesma forma, os *loops* de ampliação, podem levar a perda de vantagem competitiva, devendo ser objeto de atenção de gestores, que precisam utilizar recursos técnicos que neutralizem e reestabeçam o equilíbrio do sistema.

Mais perigosos, os *loops* explosivos, também denominados como pacotes explosivos, possuem um grande potencial para consumir rapidamente os recursos e destruir os sistemas.

Tratam-se de *loops* de ampliação que se cruzam, ou seja, a interrelação entre dois ou mais *loops* de ampliação. Segundo De Sordi, Nelson e Bianchi (2014), no caso da interseção entre dois *loops*, no qual um seria de aumento e outro de diminuição, sua oposição caracterizaria *loops* de limitação de desvio, não determinando uma reação de aceleração rápida, o que caracterizaria o *loop* explosivo.

A identificação desses *loops* possibilita a intervenção através de dispositivos de proteção, também chamada por alguns autores de Fatores Críticos de Sucesso (*Critical Success Factor* – CSF). Esses fatores correspondem a ativos ou competências organizacionais que não podem faltar ou falhar, garantindo desta forma, que a organização mantenha sua

competitividade e alcance seus objetivos (DE SORDI; NELSON; BIANCHI, 2014; AAKER, 2005).

Dentre as diversas abordagens e métodos que trabalham com a perspectiva do mapeamento de causas, podendo ser citado o Diagrama de Ishikawa, Árvore de Falhas, Diagrama Causa e Efeito, o Mapa Causal foi escolhido por possuir a capacidade de identificar mais facilmente os *loops* sistêmicos.

Contudo, pode ser notado durante a fase de pré-testagem algumas dificuldades na sua aplicação, e apesar de identificar as relações entre as variáveis, não foi capaz de identificar com precisão as possíveis razões, ou condicionantes destas influências. Motivado pela necessidade de identificar os aspectos geradores dessa influência, ou capazes de neutralizar efeitos indesejáveis das relações causais entre as variáveis estudadas, foi desenvolvida uma ferramenta baseada no mapa causal, utilizando uma escala Likert, que será descrita no item a seguir.

#### 3.3.4.2 Método Híbrido com base no Mapa Causal e Escala Likert

Após uma simulação da aplicação do Mapa Causal, foi identificada certa dificuldade na pontuação da matriz causal, devido a sua estrutura, ao apresentar uma grande quantidade de relações no campo visual do respondente. Essa dificuldade também foi observada na aplicação da matriz transversa e na apuração dos resultados, que por sua vez não estabeleciam claramente as condicionantes das relações causais. Ou seja, além da dificuldade na visualização das informações, identifica-se os chamados *loops* sistêmicos (*Loops* de Ampliação de Desvios, *Loops* de Limitação de Desvios e, aos *Loops* Explosivos), sem, contudo, identificar quais os aspectos situacionais são responsáveis pelos comportamentos e influências daquelas variáveis sobre as demais (condicionantes).

O gestor saberá quais variáveis devem ser trabalhadas (identificadas através dos *loops*), porém não identifica com exatidão que condições promovem aquele tipo de relação causal. Com isso, não sabe ao certo como gerenciar e o que controlar ou promover para obter o resultado desejado.

Desta forma, a falta da definição das condicionantes, dada sua importância para o equilíbrio do sistema e alcance dos resultados, força obrigatoriamente ao retorno dos

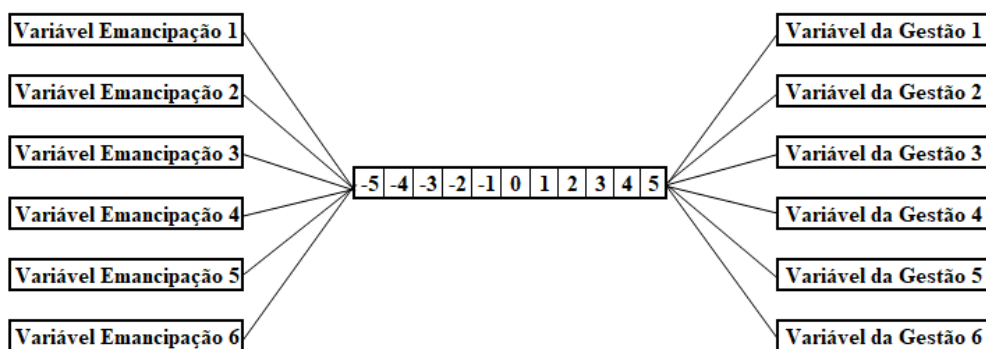
respondentes a cada pontuação, com o objetivo de estabelecer suas relações causais. Quando tentada a definição das condicionantes, logo em seguida da pontuação de cada relação, pode ser observado, o aumento do desgaste do grupo em consequência do tempo utilizado.

Ao identificar as dificuldades do método, a importância dos dados essenciais, e a necessidade de facilitar o trabalho dos especialistas para a obtenção dos resultados esperados, optou-se pela busca de formas mais otimizadas para a coleta de dados. Com isso, foi desenvolvido um método de coleta de dados, voltado para facilitar e melhor aproveitar o conteúdo potencial, que o grupo focal tem a oferecer para o desenvolvimento e resultados da pesquisa.

A ferramenta para avaliar a relação entre as variáveis estudadas foi desenvolvida seguindo o padrão estabelecido pelo Mapa Causal, porém, utilizando uma escala baseada no modelo Likert, com o objetivo de facilitar a aplicação do método e da análise dos resultados, além de, trazer uma maior riqueza de dados que possam auxiliar a tomada de decisões e o gerenciamento sistêmico.

Por meio da ferramenta desenvolvida, foram disponibilizados aos especialistas uma escala com onze níveis, que vão de -5 a +5, entre cada possível par de variáveis, o que permitiu definir o quanto (grau) cada variável pode influenciar as demais. Na aplicação do método, as variáveis de emancipação, identificadas através da pesquisa bibliográfica, são relacionadas as variáveis de gestão, levantadas e escolhidas segundo suas prioridades, pelo grupo focal, conforme pode ser visto na Figura 6.

**Figura 6:** Modelo de estabelecimento das influências entre variáveis.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste sentido, a escala Likert garante uma visibilidade melhor das relações entre as variáveis, verificando o quanto cada uma influencia a outra. Não ficando restrito apenas ao tipo de influência, aumento ou redução, sobre a outra variável, conforme o procedimento padrão do Mapa Causal. Com isso, além de facilitar a pontuação, a adoção do grau de influência, favorece a identificação das condicionantes e a apuração dos resultados.

Cabe destacar que as avaliações não são realizadas unilateralmente, devendo ser identificadas as influências tanto das variáveis de emancipação, em relação as variáveis de gestão, assim como, o poder de influência das variáveis de gestão nas de emancipação. A pesquisa do comportamento dessas variáveis e suas interrelações, tem como objetivo identificar a possibilidade de coexistência ou viabilidade de desenvolvimento equilibrado das duas vertentes em um mesmo sistema produtivo.

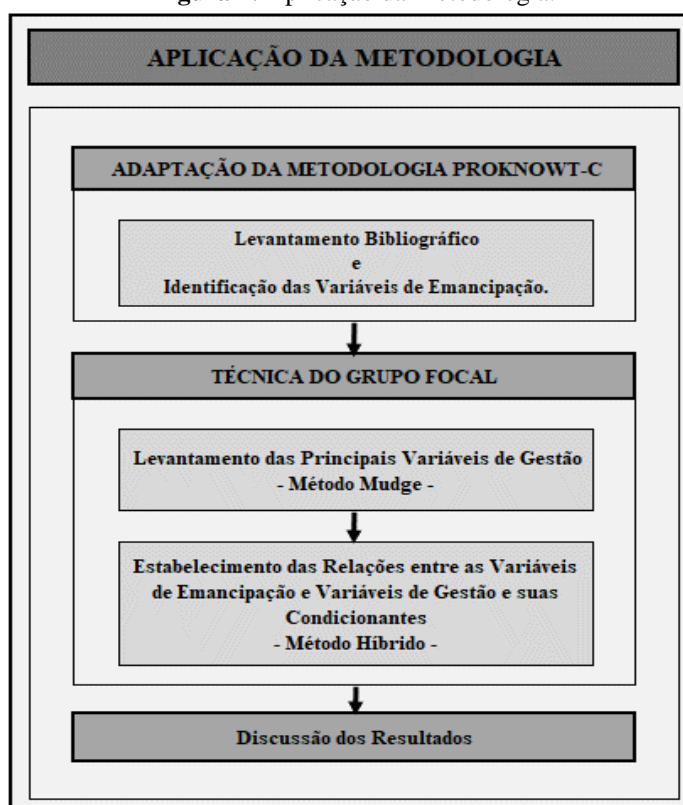
Para isso, as condicionantes de um estado de equilíbrio dos dois grupos de variáveis, ou mesmo, de um possível desequilíbrio do sistema, indicam necessidades de condições específicas, capazes de garantir a coexistência dessas duas forças dentro de um sistema organizacional. Cabendo à gestão, dependendo dos interesses das organizações envolvidas, garantir e manter essas condições básicas para o desenvolvimento desses subsistemas dentro das organizações formais.



#### 4. APLICAÇÃO DOS MÉTODOS

Conforme anteriormente apresentado neste trabalho, a estratégia da pesquisa adotada propõe a utilização de um conjunto de técnicas e métodos, com o objetivo de explorar de forma abrangente diferentes ângulos do problema estudado, na busca de maior conhecimento sobre o tema abordado, conforme apresentado na Figura 7.

**Figura 7:** Aplicação da Metodologia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos próximos itens, passa-se a descrever as etapas de aplicação dos métodos, trazendo os resultados coletados, apresentando assim, todo o desencadear do desenvolvimento da pesquisa.

Desta forma, primeiramente serão detalhados os passos do levantamento bibliográfico e da revisão sistemática da literatura, resultando na identificação das variáveis de emancipação, que foram incluídas nesta pesquisa, destacadas pelos trabalhos científicos selecionados no portfólio bibliográfico.

Em seguida, será apresentado todo o desenvolvimento de coleta de dados realizada

através do grupo focal. Iniciando pela seleção das variáveis de gestão, utilizando o método Mudge. E concluindo ao apresentar as relações estabelecidas entre as variáveis de emancipação e de gestão, e suas condicionantes. Para isso, o Grupo Focal se utilizará de um método híbrido desenvolvido com base no Mapa Causal usando uma escala do tipo Likert.

Conforme definido anteriormente, em busca do estado da arte sobre o tema proposto neste trabalho, será utilizada a metodologia PROKNOW-C, o qual prevê sua aplicação em duas etapas, sendo a primeira referente aos procedimentos para a seleção de artigos para a formação de um portfólio bibliográfico básico, possuidor de reconhecimento científico e alinhado com a abordagem do trabalho, e a segunda etapa focada nos procedimentos para análise bibliométrica dos artigos selecionados no Portifólio.

Inicialmente descreveremos a primeira etapa referente aos procedimentos de coleta e seleção de artigos para compor o portfólio bibliográfico. Essa etapa é composta de quatro fases, sendo na primeira correspondente à: escolha dos bancos de dados que serão consultados; definição de conjuntos de palavras-chaves; e coleta e seleção de material publicado nos respectivos bancos de dados.

Na segunda fase, foi realizada uma revisão do material descartado na primeira fase, verificando se algum desses podem contribuir de alguma forma com a pesquisa.

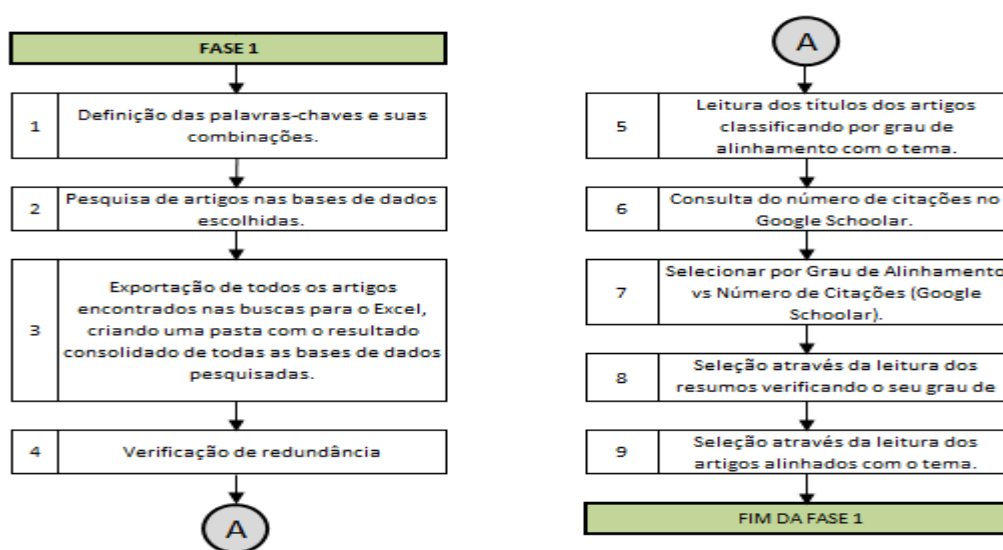
Na terceira fase, foi realizada uma seleção do material adquirido antes da realização da pesquisa, que de certa forma, conduziu o interesse do autor pelo tema.

Na quarta fase foi realizada uma varredura nas referências dos artigos selecionados até então, verificando sua aderência à proposta do estudo, resgatando autores e trabalhos seminiais, formando assim, um quadro referencial sobre o tema específico da pesquisa. Pode-se acompanhar as fases do processo de formação do portfólio bibliográfico, a começar pela primeira fase, conforme pode ser observado na Figura 8.

Na fase 1 da metodologia adotada, em função do tema da pesquisa e a partir de alguns ensaios realizados com relação a busca de material científico adequado, optou-se por focar a coleta nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *SciELO*. Com base no tema, foram definidos quatro eixos da pesquisa sobre os quais o estudo será estruturado, sendo as dimensões: Homem, Organização, Gestão e Risco.

A dimensão Homem utiliza como única palavra-chave o termo “*Emancipation*”, representando o elemento central da pesquisa. Na dimensão Organização, as palavras-chave foram “*Organization*” e “*Organizational*”. A dimensão Gestão foi representada pela palavra “*management*”, enquanto que a dimensão Risco utilizou as palavras-chaves “*Accident*”, “*Risk*” e “*Sefaty*”.

**Figura 8:** Fase 1 da revisão sistemática da literatura.

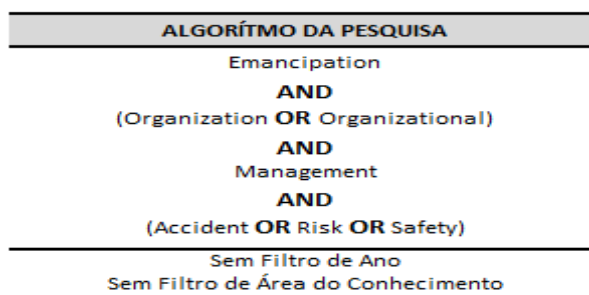


Fonte: Adaptação de Ensslin et al. (2010).

Os eixos da pesquisa e as respectivas palavras-chave utilizadas no levantamento de material nos bancos de dados são apresentados na Figura 9.

Com a definição dos eixos temáticos a suas palavras-chaves, pode-se desenvolver um algoritmo padrão para o preenchimento dos campos de busca dos bancos de dados bibliográficos escolhidos para a pesquisa, conforme demonstrado na Figura 9.

**Figura 9 :** Algoritmos usados na pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira composição de palavras-chave para a formação de um portfólio bibliográfico bruto, contemplou todos os eixos da pesquisa, resultando em um número muito pequeno de documentos, que por sua vez ainda não tinham passado pelo critério de seleção adotado pela metodologia utilizada.

No procedimento de busca optou-se pela não utilização de filtros por ano (Tabela 1), para que a pesquisa pudesse gerar um quadro referencial abrangente sobre o tema. Assim como, pela não adoção de filtros por área, considerando o caráter interdisciplinar da pesquisa.

Em consequência da não utilização de filtros, o somatório da pesquisa realizada com as duas combinações de palavras-chave levou a pesquisa a um banco de dados bruto de 192 artigos, distribuídos ao longo dos anos, de acordo com a Tabela 1.

**Tabela 1:** Banco de Dados Bruto com o número de artigos encontrados por ano.

Banco de dados	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1985	1984	1983	1982	1981	1975	Total
Scopus	2	6	4	9	10	8	9	6	1	4	9	1	2	3		5	7	3	4	3	2		5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	121
Web of Science	2	4	5	6	5	5	5	2	2	1	1	1		3	1	3	2		3	2			1	1												55
Scielo	3	1	3		2	2	2				1	1							1																	16
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>192</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados brutos obtidos na pesquisa apontam para uma distribuição de trabalhos científicos ao longo de quarenta e um anos apresentando um aumento de publicações durante o período que vai de 2009 até 2015. Porém, cabe lembrar que se tratam de dados brutos que ainda não sofreram um refinamento imposto pelas etapas de seleção do método.

Retirado o material duplicado, o método prevê a seleção dos artigos pelos títulos. Para tal, foi adaptada ao método uma escala de alinhamento dos títulos, criada com três níveis, de acordo com o grau de importância de cada dimensão para o tema da pesquisa, em função das palavras-chave que a compõem. Sendo assim, o tema emancipação como ponto central deste estudo, faz da dimensão homem e a palavra-chave emancipação a principal referência para a formação da escala.

O trabalho tem como proposta pesquisar o processo de emancipação dentro da organização (segunda dimensão tratada no trabalho) e a influência da gestão (terceira dimensão) neste processo, mais especificamente a gestão de risco (quarta dimensão). Optou-se então para adotar como o critério de maior alinhamento da escala (grau 3), a dimensão principal representada pela palavra-chave “*emancipation*”, junto a pelo menos uma das palavras-chave representantes de uma das demais dimensões. Como grau 2, foi estabelecido que seriam considerados os artigos que tratassem em seus títulos apenas a dimensão principal representada pela palavra-chave “*emancipation*”, pois este processo não estaria ligado ao ambiente organizacional, objetivo principal da pesquisa. Como grau 1, seriam considerados os trabalhos que tratassem das demais dimensões sem a correlação com a dimensão principal. Essas escalas podem ser vistas de forma mais clara na Tabela 2.

**Tabela 2:** Critérios para avaliação do alinhamento do texto com o tema.

Aderência ao Tema da Pesquisa		
Critério	Grau	Artigos
Alinhamento da dimensão principal com um das outras.	3	39
Alinhamento apenas com a dimensão principal.	2	16
Alinhamento com as dimensões secundárias.	1	91
<b>Total</b>		<b>146</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resultado do processo de seleção dos artigos pelos títulos, utilizando a escala de grau de alinhamento, foram selecionados 39 artigos classificados como grau 3, 16, considerados alinhados apenas com a dimensão principal identificados através da palavra-chave “*emancipation*”, obtendo grau 2 no critério de seleção. Com o grau 1, foram identificados 91 artigos, conforme pode ser observado na Tabela 6, apresentada acima. Os 39 artigos selecionados com grau 3 podem ser vistos na Tabela 3:

Em seguida, foi realizada uma consulta *online* no Google Scholar (<https://scholar.google.com.br/>), a fim de verificar quantas vezes cada um dos trabalhos selecionado com grau 3 foi citado no meio acadêmico, critério para estabelecer o valor científico de cada artigo. Os artigos que tinham sido citados em outros trabalhos acadêmicos foram separados e seus resumos lidos, verificando o alinhamento com o tema.

Os que se apresentaram alinhados ao tema, passaram pelo último crivo do processo seletivo, que foi a leitura integral do artigo, encerrando a fase 1 da metodologia de coleta de material bibliográfico. Ao todo na Fase 1 do processo, foram selecionados 11 artigos com real valor científico.

Na Tabela 4 pode ser visto o material coletado, entre artigos e livros, selecionados na Fase 1, com seus respectivos autores, ano de publicação, periódicos e número de vezes que foi citado no meio acadêmico.

**Tabela 3:** Artigos com grau de alinhamento 3.

Grau de alinhamento	Título	Ano	Periódico	Site
3	Paradoxes and possibilities of community participation in primary health care (II). Critical and emancipation alternatives	1992	Atencion primaria/Sociedad	Scopus
	A challenge to the rhetoric of emancipation: recreating a professional culture.	1993	Journal of Advanced Nursing	Scopus
	A estrada para a emancipação é através organizacional- desenvolvimento - a crítica-avaliação do total sistemas de intervenção.	1993	System Practice	Web of Science
	The road to emancipation is through organizational development: A critical evaluation of total systems intervention	1993	Systems Practice	Scopus
	Ethical skill development as an imperative for emancipatory practice.	1996	Systems Practice	Web of Science
	A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.	1997	RAE - Revista de Administração de Empresas	Scielo
	Empowerment and emancipation.	1997	Adult Education Quarterly	Scopus
	Management and organization studies as science?	1997	Organization	Scopus
	Clinical supervision as an emancipatory process: Avoiding inappropriate intent	2000	Journal of Advanced Nursing	Scopus
	Collective influence on information technology in virtual organizations - emancipatory management of technology?	2000	Technology Analysis and Strategic Management	Scopus
	Cultural imperialism: A critical theory of interorganizational change.	2000	Journal of Organizational Change Management	Scopus
	The emancipation of nursing practice: applying anti-psychiatry to the therapeutic community.	2001	The Australian and New Zealand journal of mental health nursing	Scopus
	Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual.	2002	Journal of Management Studies	Web of Science
	Theorizing limits: an exploration of boundaries, learning, and emancipation.	2003	Journal of Organizational Change	Web of Science
	Uma Crítica à Crítica Domesticada nos Estudos organizacionais.	2005	Revista de Administração Contemporânea.	Scielo
	Critical realism as emancipatory action: the case for realistic evaluation in practice development.	2006	Nursing philosophy : an international journal for healthcare professionals	Scopus
	Do not ask who I am ....': Confession, emancipation and (self)-management through reflection.	2006	Journal of Nursing Management	Scopus
	Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation.	2007	Journal of Management Studies	Scopus
	Emancipatory Discourse and Liberation.	2008	Management Learning	Web of Science
	Critical performativity: The unfinished business of critical management studies.	2009	Human Relations	Web of Science
	Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los critical management studies o una nueva forma de abordar los Fenómenos Organizacionales.	2009	Revista Facultad de Ciencias Económicas	Scielo
	Micro-emancipatory practices in information system development	2009	17th European Conference on Information Systems.	Scopus
	User involvement in finland: The hybrid of control and emancipation	2009	Journal of Health, Organisation and Management	Scopus
	Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse.	2010	Journal of Management Inquiry	Scopus
	Is there a transatlantic divide?: Reviewing Peter F. Drucker's thoughts on ethics and leadership of US and European managers	2010	Management Decision	Scopus
	Participation, Entrepreneurship and Self-Management: a New Labor Culture?	2010	Sociologias	Scielo
	Praxis Makes Perfect: Recovering the Ethical Promise of Critical Management Studies.	2010	Journal of Business Ethics.	Web of Science
	Rethinking emancipation in organization studies. In the light of Jacques Rancière's philosophy.	2010	Symposium on the Politics and Aesthetics of Organization. St. Gallen. Suisse.	Scopus
	Power as Practice: A Micro-sociological Analysis of the Dynamics of Emancipatory Entrepreneurship.	2011	Organization Studies	Web of Science
	The historical dimension of the discourses concerning the entrepreneur and entrepreneurship.	2011	Revista de Administração Contemporânea	Scielo
	Involvement and emancipation of the worker. Action research in a university hospital	2012	Work	Scopus
	Critical approach in organizational studies: conception of individual from the emancipatory perspective. EBAPE	2013	Cadernos EBAPE. BR	Scielo
	Down with Big Brother! The End of 'Corporate Culturalism'?	2013	Journal of Management Studies	Scopus
	I am King': Financialisation and the paradox of precarious work	2013	Source of the Document Economic and Labour Relations Review	Scopus
	Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies.	2014	Organization - SAGE	Scopus
	Rethinking the Information Security Risk Practices: A Critical Social Theory Perspective.	2014	47th Hawaii International Conference on System Science.	Web of Science
	Transformative and emancipatory potential of intersectionality research Making a case for methodological pluralism	2014	Gender in Management	Scopus
	Entrepreneurship among the Displaced and Dispossessed: Exploring the Limits of Emancipatory Entrepreneurship	2015	British Journal of Management	Scopus
	Rethinking the Space of Ethics in Social Entrepreneurship: Power, Subjectivity, and Practices of Freedom.	2016	Journal of Business Ethics	Web of Science
	When performativity fails: Implications for Critical Management Studies.	2016	Human Relations - SAGE Journal	Scopus

Fonte: Elaborado pelo autor.

O levantamento apresentado na Tabela 3 demonstra o grau de alinhamento dos artigos com o tema da pesquisa, dentro do que a literatura nacional e internacional apresenta.

Nessa Fase 1, foi possível selecionar alguns artigos considerados interessantes por conta do assunto abordado e do número de citações apresentadas (Tabela 4).

**Tabela 4:** Artigos selecionados na fase 1.

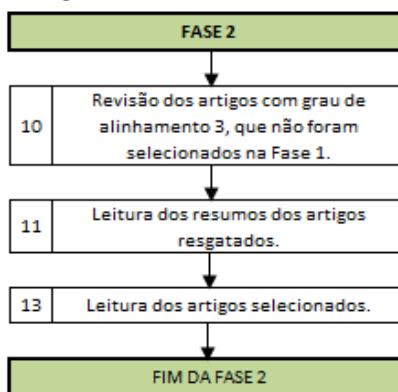
Grau de alinhamento 21/06/2016	Título	Autores	Ano	Periódico	Site	Citações
1	A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.	Serva, M.	1997	RAE - Revista de Administração de Empresas	Scielo	240
	Empowerment and emancipation.	Inglis, T.	1997	Adult Education Quarterly	Scopus	204
	Cultural imperialism: A critical theory of interorganizational change.	Grubbs, J. W.	2000	Journal of Organizational Change Management	Scopus	35
	Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual.	Alvesson, M.; Willmott, H.	2002	Journal of Management Studies	Web of Science	1.679
	Uma Crítica à Crítica Domesticada nos Estudos organizacionais. (RAC)	Misoczky, M. C.; Amantino de A. J.	2005	Revista de Administração Contemporânea.	Scielo	59
	Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation.	Amantino de A. J.; Janssens, M.	2007	Journal of Management Studies	Scopus	139
	Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse.	Barros, M.	2010	Journal of Management Inquiry	Scopus	18
	Praxis Makes Perfect: Recovering the Ethical Promise of Critical Management Studies.	Foster, W. M.; Wiebe, Elden.	2010	Journal of Business Ethics.	Web of Science	12
	Down with Big Brother! The End of 'Corporate Culturalism'?	Fleming, P.	2013	Journal of Management Studies	Scopus	21
	Beyond macro- and micro-emancipation: Rethinking emancipation in organization studies.	Huault, I.; Perret, V.; Spicer, A.	2014	Organization - SAGE	Scopus	31
When performativity fails: Implications for Critical Management Studies.	Fleming, P.; Banerjee, S. B.	2016	Human Relations - SAGE Journal	Scopus	2	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi iniciada a Fase 2, que apesar de ter como objetivo fazer um refinamento do material não aproveitado na fase anterior, conforme a metodologia que serviu de base para este trabalho, diferente desta, utiliza outros critérios de seleção dos artigos a serem avaliados. Como todos os artigos citados foram avaliados, optou-se por verificar se os artigos não foram citados nos trabalhos acadêmicos, apesar de ainda não possuírem valor científico.

Conforme pode ser visto na Figura 10, os artigos passaram pela seleção com os seguintes critérios de avaliação: alinhamento do título, resumo e conteúdo com o tema, atualidade e relevância do autor.

**Figura10:** Atividades da Fase 2.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, dos 8 (oito) trabalhos publicados que não foram avaliados na fase anterior, por não serem citados, 3 (três) artigos foram selecionados em função dos critérios de avaliação e ao potencial de contribuição que podem oferecer à pesquisa. Os artigos selecionados podem ser vistos na Tabela 5.

**Tabela 5:** Artigos selecionados na Fase 2.

Grau de alinhamento 21/06/2016	Título	Autores	Ano	Periódico	Site
2	Participation, Entrepreneurship and Self-Management: a New Labor Culture?	Lima, J. C.	2010	Sociologias	Scielo
	Rethinking emancipation in organization studies. In the light of Jacques Rancière's philosophy.	Huault, I.; Perret, V.; Spicer, A.	2010	Symposium on the Politics and Aesthetics of Organization. St. Gallen. Suisse.	Scopus
	Critical approach in organizational studies: conception of individual from the emancipatory perspective.	Mozzato, A. R.; Grzybovski, D.	2013	Cadernos EBAPE. BR	Scielo
Total geral					

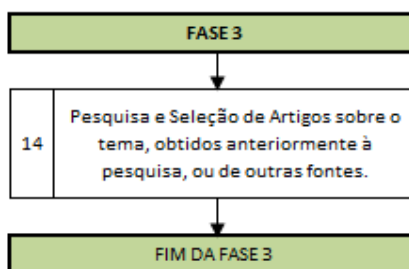
Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades desenvolvidas na Fase 3 são voltadas para o aproveitamento de material de congressos, documentos de associações profissionais, livros e artigos obtidos



anteriormente à pesquisa. Principalmente material conseguido por outras fontes que não sejam os bancos de dados bibliográficos pesquisados, como neste caso, o material obtido anteriormente, que acabou por inspirar a iniciativa que resultou nesta pesquisa. As atividades desta fase do trabalho podem ser acompanhadas na Figura 10.

**Figura 11:** Atividades da Fase 3.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O material reunido foi selecionado a partir do mesmo critério utilizado na fase 1, tendo como ponto principal o alinhamento ao tema e o potencial de contribuição para a pesquisa.

A Fase 4 do processo de coleta de material para a formação de um portfólio bibliográfico, voltado para o embasamento da pesquisa aqui proposta, foi desenvolvida a partir das referências bibliográficas dos artigos reunidos até o momento, no próprio processo de seleção aqui desenvolvido.

Todos os trabalhos científicos que compõem as referências bibliográficas dos artigos que formam o portfólio bibliográfico reunido até o momento, passaram pelo processo de seleção utilizado nas fases anteriores.

Foram analisados pelos seguintes critérios: alinhamento do título ao tema; verificação e descarte das redundâncias; avaliação da relevância do autor, em função do número de vezes que são citados e referenciados nos artigos que compõem o Portifólio; leitura do abstract e palavras-chave; e finalmente pela leitura do conteúdo do material. Na Fase 4, foram coletados e acrescidos ao portfólio bibliográfico 6 (seis) trabalhos científicos, entre artigos e livros.

Na Tabela 6, pode ser visto o material final do processo de coleta, entre artigos e livros, resultado da aplicação da metodologia adaptada. O material está organizado na referida Tabela, da seguinte forma: ano de publicação; títulos dos trabalhos; número de citações;

autores; e número de vezes em que os autores são citados no próprio portfólio bibliográfico reunido.

**Tabela 6:** Portfólio bibliográfico após revisão sistemática da literatura.

Ano	Nº	Artigo	Citações	Autores	Citações no Portfólio
1972	4.1	Modelos de Homem e Teoria Administrativa.	156	Guerreiro Ramos	4
1987	4.2	Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, Ideology, and Quality of Work.	276	Alvesson, M.	45
1985	4.3	The Theory of Communicative Action: Life World and System.	19.106	Habermas, J.	15
1992	4.4	On the Idea of Emancipation in Management and Organization studies.	775	Alvesson, M. Willmott, H.	45 39
1997	1.1	A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.	240	Serva, M.	1
1997	1.2	Empowerment and emancipation.	204	Inglis, T.	1
2000	1.3	Cultural imperialism: A critical theory of interorganizational change.	35	Grubbs, J. W.	2
2002	1.4	Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual.	1.679	Alvesson, M. Willmott, H.	45 39
2002	3.1	Um Estudo Comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a Comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá).	3	Barros, M.	2
2005	4.5	Pedagogia do oprimido.	23.329	Freire, P.	8
2005	1.5	Uma Crítica à Crítica Domesticada nos Estudos organizacionais.	59	Misoczky, M. C. Amantino de A. J.	1 1
2007	1.6	Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation.	139	Zanoni, P. Janssens, M.	1 1
2009	4.6	The Emancipated Spectator.	37	Rancière, J.	1
2010	1.7	Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse.	18	Barros, M.	2
2010	2.1	Participation, Entrepreneurship and Self-Management: a New Labor Culture?	0	Lima, J. C.	5
2010	1.8	Praxis Makes Perfect: Recovering the Ethical Promise of Critical Management Studies.	12	Foster, W. M. Wiebe, Elden	1 1
2010	2.2	Rethinking emancipation in organization studies. In the light of Jacques Rancière's philosophy.	0	Huault, I. Perret, V. Spicer, A.	3 3 6
2013	2.3	Critical approach in organizational studies: conception of individual from the emancipatory perspective.	0	Mozzato, A. R. Grzybovski, D.	2 1
2013	1.9	Down with Big Brother! The End of 'Corporate Culturalism'?	21	Fleming, P.	10
2014	1.10	Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies.	31	Huault, I. Perret, V. Spicer, A.	3 3 6
2014	3.2	Emancipação: A Historicidade do Conceito e a Polêmica no Processo Real da Existência Humana.	2	Ciavatta, M.	4
2014	3.3	Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies.	15	Verduijn, K.	3
2015	3.4	Desumanização do Trabalho na Era da Flexploração.	0	Areosa, J.	1
2016	1.11	When performativity fails: Implications for Critical Management Studies	2	Fleming, P. Banerjee, S. B.	10 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os 24 artigos formam o portfólio bibliográfico consolidado, representando o acervo com maior grau de adesão ao tema proposto, conforme pode ser observado na Tabela 6. Cabe destacar que a busca contendo a dimensão risco não resultou em nenhum artigo que fosse alinhado ao tema. Porém, a metodologia adotada e adaptada foi capaz de gerar um Quadro Referencial bem mais abrangente que o portfólio bibliográfico.

O quadro referencial possui 85 arquivos que tratam sobre emancipação, dentre os quais 24 arquivos mais específicos sobre o tema proposto pelo estudo, compõem o Portifólio Bibliográfico, servindo de base principal para o desenvolvimento do trabalho.

As variáveis levantadas pelo portfólio bibliográfico foram coletadas das pesquisas desenvolvidas por Serva (1997) e por Barros (2002), as quais foram usadas como elementos de avaliação do grau de emancipação de organizações comunitárias. Essas variáveis são apresentadas no Quadro 4, e serão utilizadas nas etapas que se seguirão neste estudo.

**Quadro 4:** Variáveis de Emancipação.

<b>Auto-realização</b>	Processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação;
<b>Entendimento</b>	Ações através das quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, através da comunicação livre, coordenando-se as atividades comuns baseadas na satisfação e na responsabilidade social;
<b>Julgamento Ético</b>	Deliberação baseada em julgamentos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, etc.), que se produz através do debate racional das pretensões de validade expressadas;
<b>Autenticidade</b>	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
<b>Valores Emancipadores</b>	Aqui privilegiasse os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito a individualidade, liberdade e engajamento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
<b>Autonomia</b>	Condição plena dos indivíduos para poder agir e se expressar livremente nas interações.

Fonte: Adaptado de Serva (1997) e Barros (2002).

A opção em utilizar tais variáveis em organizações formais demonstra mais uma vez o ineditismo desta pesquisa, considerando que os estudos de Serva (1997) e Barros (2002) foram desenvolvidos em organizações comunitárias, as quais possuem características distintas das encontradas nas organizações formais, objeto deste estudo.

#### 4.1 LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE GESTÃO, SUAS RELAÇÕES COM AS VARIÁVEIS DE EMANCIPAÇÃO E CONDICIONANTES SITUACIONAIS

Após serem levantadas as variáveis de emancipação, identificadas no portfólio bibliográfico, deu-se início a outra fase da pesquisa proposta por esse trabalho, referente ao levantamento das variáveis de gestão, que envolvem também a gestão dos riscos ocupacional,

e o estabelecimento das suas relações com as variáveis de emancipação, identificando pontos críticos ou condicionantes que possibilitem o equilíbrio dessas forças, dentro de um sistema produtivo formal, em que os processos emancipatórios do trabalhador consigam coexistir e contribuir com os processos produtivos das organizações formais, com fins lucrativos.

A percepção quanto à dificuldade de desenvolvimento de iniciativas voltadas para a emancipação do trabalhador, dentro de um ambiente onde os processos produtivos sejam alavancados por interesses econômicos, motivou o desenvolvimento desta pesquisa.

E como não foram encontrados na pesquisa bibliográfica trabalhos que tratem do processo emancipador nas organizações formais, o que caracteriza o ineditismo deste estudo, optou-se pela utilização da Técnica do Grupo Focal, como forma de levantamento das variáveis de gestão e gestão de risco, estabelecimento das relações entre esses grupos de variáveis, e identificação das condições que seriam impeditivas ou favoráveis ao equilíbrio dessas variáveis em um sistema organizacional formal.

A Técnica do Grupo Focal, dentre as diversas possibilidades oferecidas pelas pesquisas qualitativas foi escolhida por possibilitar a geração de conhecimentos mais aprofundados, principalmente na ausência de dados específicos sobre o tema pesquisado.

Utilizando o processo de dinâmica de grupo, a Técnica do Grupo Focal, explora as experiências, percepções e pontos de vista de especialistas da área, com capacidade acadêmica, técnica e profissional, alcançando níveis crescentes de aprofundamento do tema (DEBUS, 2004).

Sua aplicação assume naturalmente a característica de um estudo qualitativo de natureza exploratória, podendo segundo Morgan (2010), compor três desenhos de pesquisa: método único, sendo a única fonte de coleta de dados; método suplementar a uma pesquisa do tipo *survey*, utilizada para realçar dados primários; e como parte de um desenho de pesquisa multi-método, quando o estudo faz uso de diversas fontes de dados e nenhum método determina a utilização do outro.

A Técnica do Grupo Focal, nesta pesquisa, faz uso de métodos auxiliares, que foram apresentados no Capítulo 3 (Procedimentos Metodológicos), utilizados nas reuniões do grupo, com o objetivo de facilitar: o entendimento dos participantes; a dinâmica das reuniões; a discussão do tema; e os registros dos resultados.

Sua operacionalização respeitou as etapas consideradas fundamentais, como: definição da situação a ser estudada; métodos auxiliares; preparação de material para utilização nas reuniões; escolha da equipe de coordenação; perfil e seleção dos componentes do grupo; planejamento do número de reuniões; definição dos papéis dos membros da equipe de pesquisadores na condução das reuniões; tempo de duração de cada reunião, datas e local dos encontros (TEMPLETON, 1994; MORGAN, 1997; KRUEGER; CASEY, 2000).

Conforme recomendado pelos autores consultados, foi realizada uma etapa de pré-teste, composta por alguns especialistas e alunos do curso de doutorado da Universidade Federal Fluminense, com o objetivo de identificar dificuldades na aplicação dos métodos, condução do grupo, número de reuniões e tempo necessário. O que acabou por resultar: na definição de abordagem do tema junto aos especialistas; definição do número e perfil dos participantes; necessidade de adaptação dos métodos auxiliares, apresentadas no capítulo que trata dos procedimentos metodológicos; mudança da forma de apresentação das questões para os especialistas; definição do número de reuniões; e tempo necessário para cada encontro.

Foi definido, baseada na etapa de pré-teste, que o trabalho com o grupo focal, deveria ser realizado em quatro encontros, com duração média de duas horas cada, conforme apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5:** Agenda das reuniões do Grupo Focal.

AGENDA DAS REUNIÕES DO GRUPO FOCAL	
1ª reunião	Apresentação dos membros do grupo e integração do grupo, criando um ambiente favorável ao trabalho. Apresentação da pesquisa, seus objetivos, e métodos que serão utilizados nas reuniões. Esclarecimento do motivo da seleção dos integrantes do grupo e o que é esperado deles. Elaboração de uma primeira lista de variáveis de gestão da produção e da gestão de riscos ocupacionais. Redução da lista utilizando termos técnicos abrangentes, que concentrem o significado de diversas variáveis. Utilização do Método Mudge, facilitando a priorização e escolha das variáveis de Gestão, para o estudo.
2ª reunião	Utilização da adaptação do Mapa Causal para estabelecer as relações entre as variáveis de emancipação, de gestão e de controle dos riscos ocupacionais.
3ª reunião	Utilização da adaptação do Mapa Causal para estabelecer as relações entre as variáveis de emancipação, de gestão e de controle dos riscos ocupacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o desenvolvimento das reuniões, foi fundamental a alteração dos métodos e esquemas de apresentação para os participantes, com o objetivo de facilitar o entendimento e discussão dos subtemas, além de, proporcionar registros mais detalhados.

A seleção dos participantes, conforme recomendação da literatura técnica consultada, considerou o grau de conhecimento técnico e experiência dos participantes sobre o tema abordado. Em se tratando de um tema polêmico, que polariza as opiniões de empresários e profissionais da área de operação e gestão, e considerando a facilidade de acesso do pesquisador com pessoas que se encaixam no perfil definido, que se optou por um grupo composto por um lado, por: especialistas que estejam à frente de organizações produtivas, como empresário ou diretores de empresa; por profissionais especializados em gestão da produção, assim como, na área de controle de riscos ocupacionais, que estejam no mercado, mas que também atuem na academia, trazendo para a discussão do grupo aspectos operacionais e teóricos; e por fim, profissionais especializados em gestão de pessoas, que podem contribuir trazendo soluções, ferramentas e estratégias desta área.

Com o objetivo de dar uma visão mais detalhada do currículo dos especialistas selecionados, o Quadro 6 apresenta as respectivas áreas de formação, atividade atual, tempo de experiência, áreas de experiência.

Foram selecionados oito especialistas para compor o Grupo Focal (Quadro 6), dentre os quais: 4 (quatro) empresários; 4 (quatro) empresários que atuam como professores da pós-graduação, um na área de gestão de pessoas, e o outro na área de segurança do trabalho; e 2 (dois) profissionais de mercado, que atuam como professor de pós-graduação, um na área de riscos operacionais, e outro na área de manutenção.

A intenção ao selecionar este grupo de especialistas foi provocar a troca de experiências, conhecimentos, e reflexão dos profissionais envolvidos, trazendo conseqüentemente, o enriquecimento dos resultados obtidos, através do diálogo de representantes de áreas, que por muitas vezes, possuem interesses, práticas de gestão e visões antagônicas. Tendo em vista, que essas diferenças de visão e de percepção são muitas vezes consideradas responsáveis por problemas e baixa performance de algumas organizações.

**Quadro 6:** Composição do grupo Focal.

MEMBROS QUE COMPÕEM O GRUPO FOCAL				
	ATIVIDADE ATUAL	TEMPO NA ATIVIDADE	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIAS ANTERIORES
1ª	Empresário Sócio e Diretor de Empresa do Ramo de T.I.	13 anos	Mestrado - COPPE UFRJ. Engenheiro Eletricista - UFF.	Engenheiro do Setor Elétrico. Diretor de Empresa da Construção Civil. Superintendente Regional de T.I.
2ª	Empresário Sócio e Diretor de Empresa do Ramo de T.I. Sócio de Empresa de Pesquisa de Opinião e de Mercado.	19 anos	Engenheiro Eletricista - UFF.	Engenheiro do Setor Elétrico.
3ª	Empresário Sócio e Diretor de Empresa do Ramo da Construção Civil.	30 anos	Economista. Administrador de Empresas.	Sócio de Concessionária de Veículos Automotivos. Locadora de veículos.
4ª	Empresário Sócio e Diretor de Empresa do Ramo da Construção Civil.	27 anos	Mestrado - UFRJ. Engenheiro Civil - UFRJ.	Engenharia Civil.
5ª	Empresário e Professor de Pós-graduação Professor de Programa de pós-graduação. Sócio e Diretor de Empresa de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente.	23 anos	Mestrado UFF. Engenheiro Químico - UERJ. Administração de Empresas - IBMEC.	Engenheiro de Segurança. Gestor de RH de Empresa do Ramo de Transporte. Gestor de Segurança em Indústrias Químicas.
6ª	Empresário e Professor de Gestão de Pessoas Professor de Programas de Pós-graduação e Graduação de Universidade Federal. Sócio e Diretor de Empresa de Consultoria e Treinamento em Sistemas de Gestão.	18 anos	Mestre em Administração - UFRJ. Pós-graduação em Administração - COPPEAD – UFRJ. Graduação em Psicologia - UGF.	Experiência em Gestão e Consultoria Estratégica na Área de Recursos Humanos.
7ª	Profissional da área de Risco e Professor de Pós-graduação Professor de Pós-graduação de Universidades. Engenheiro Mecânico e de Segurança.	16 anos	Doutorado em Engenharia de Produção - UFF. Mestrado - UFF. Engenharia Mecânica - UFRJ. Engenharia de Segurança do Trabalho - PUC Especialização em Análise e Gerenciamento de Riscos - UFRJ	Gerência nas Áreas de Confiabilidade. Engenharia de Confiabilidade. Manutenção Centrada na Confiabilidade.
8ª	Profissional da área de Manutenção e Professor de Pós-graduação Professor de Pós-graduação e Graduação em diversas Universidades. Engenheiro Mecânico e de Segurança. Consultor da Área de Manutenção, Qualidade e Segurança.	18 anos	Doutorado - UFF. Mestrado em Engenharia de Produção - UFF. Engenheiro Mecânico - Universidade Gama Filho. Analista de Sistemas - UERJ. Especialização em Engenharia de Manutenção UFRJ. Engenheiro de Segurança do Trabalho - UFF.	Gestor das Áreas de Planejamento e Controle da Manutenção tendo atuado em diversas Empresas Multinacionais.
MEDIADOR				
	ATIVIDADE ATUAL	TEMPO NA ATIVIDADE	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIAS ANTERIORES
9ª	Profissional e Professor de Pós-graduação na Área de Gestão de Pessoas Professor de Programas de Pós-graduação. Consultor na Área de Recursos Humanos.	30 anos	Mestrado em Administração - FGV. Especialização em Administração de Recursos Humanos - FGV. Graduação em Pedagogia - UFRJ.	Experiência na Área de Administração, com ênfase em Recursos Humanos. Especializado na Área de Treinamento e Avaliação de Desempenho. Especialização em Dinâmica e Psicodrama. Experiência em cargos gerenciais em Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para apoio da equipe de coordenação, foi selecionado um profissional experiente na área de gestão de pessoas, que também atua como professor de pós-graduação. Possuindo

conhecimento técnico e experiência necessária para questionar pontos de vista, provocar reflexões à respeito dos temas discutidos, e sugerir possíveis soluções para serem debatidas nas reuniões do grupo, contribuindo desta forma, para o controle da dinâmica do grupo, possibilitando a exploração da temática e enriquecimento dos resultados.

#### **4.1.1 Descrição do primeiro encontro do Grupo Focal**

O primeiro encontro do grupo focal, diferente da reunião do pré-teste, que foi realizada nas dependências da Universidade Federal Fluminense, ocorreu na sala de reunião da empresa de um dos componentes do grupo, gentilmente cedida pela diretoria da organização.

Além da sala projetada para pequenos treinamentos, a empresa disponibilizou para a realização das reuniões, um computador, datashow, quadro branco, pilot. A organização das cadeiras foi em torno de uma mesa, que servia de apoio para anotações e permitia bom acesso visual ao coordenador, mediador, ao quadro e aos slides projetados em tela. Caso preferissem, podiam optar por usar algumas cadeiras mais confortáveis que se encontravam nas laterais da sala.

Foram entregues pela coordenação da pesquisa papel e caneta, para anotações dos participantes durante as reuniões, além de pequeno material de apoio, contendo os objetivos da pesquisa, definições das variáveis de emancipação estudadas e, alguns conceitos necessários para apoiar a discussão do tema.

Ao fundo da sala, foi disponibilizado durante toda a reunião, uma mesa com café, suco, biscoitos e pães, o que favoreceu o contato e um início de entrosamento dos participantes, enquanto aguardavam a chegada de alguns membros do grupo e o início das atividades. O fato de alguns participantes se conhecerem, se respeitarem profissionalmente, e possuírem bom contato, também favoreceu o entrosamento do grupo.

Como o critério de seleção dos participantes foi intencional e de adesão espontânea, o grupo era homogêneo em termos culturais e em nível de conhecimento, e possuíam interesse no tema, já que a gestão de pessoas sempre oferece desafios e possibilidades interessantes as suas atividades profissionais.



O interesse dos integrantes do grupo foi alvo da percepção e avaliação do pesquisador, no momento em que foram convidados a participar da pesquisa, quando na oportunidade, foram apresentados os objetivos da pesquisa, o porquê do interesse em sua participação, a contribuição esperada, a forma que seria desenvolvida o trabalho, e a dinâmica de coleta de dados.

O encontro foi coordenado pelo pesquisador que realiza este trabalho de tese com o apoio da mediadora, que possui ampla experiência em condução de grupos operativos. Tendo início com a apresentação formal da equipe de coordenação do grupo focal, do objetivo do trabalho em grupo, dos aspectos metodológicos e da importância do papel de cada participante para os resultados da pesquisa. Em seguida, foram explicados como se dariam os encontros, em termos de etapas, tempo, local, método usado, e objetivo de cada reunião.

O clima favorável ao trabalho pode ser percebido ao se estabelecer o momento de filiação necessário ao início do trabalho em grupo, onde foi assumido, por cada membro do grupo, o compromisso na participação e envolvimento em todas as etapas da proposta.

Com isso, cada membro do grupo passou a ser apresentado pelo coordenador, com o cuidado de evitar hierarquização ou suposição de diferenças de nível de saber, apesar de enfatizar a contribuição que cada especialista poderia oferecer, para o aumento do entendimento individual e do grupo sobre o tema estudado.

Após um breve intervalo para um café, onde as pessoas tiveram oportunidade de se aproximarem mais, foi detalhado pelo coordenador, o trabalho que iria ser realizado neste primeiro encontro. Ao explicar cada etapa e o método, foi esclarecido o interesse da pesquisa na contribuição que cada um tem a oferecer, através de seu conhecimento, experiências e percepção.

Dado início à atividade, foi pedido ao grupo que contribuísse para a confecção de uma lista de aspectos que fossem fundamentais para o bom desempenho de uma organização produtiva. Seguindo as instruções, o grupo começou a sugerir os itens que achava importantes, enquanto eram anotados no quadro, de forma que todos pudessem ver e contribuir. Sem apresentar maiores dificuldades, rapidamente foram listados cinquenta e dois itens.

Com a finalidade de obter uma lista, com um número mínimo de itens que representassem os principais objetivos de gestão, viabilizando assim, a utilização do método do mapa causal, foi pedido ao grupo focal que fizesse uma redução substancial da lista original, selecionando os itens principais, capazes de garantir bons resultados para a gestão de uma organização produtiva.

**Figura 12:** Matriz Mudge preenchida.

		Disciplina Operacional	Metas de Produção	Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais	Registros e Controles	Redução de Perdas no Processo	Processo de Comunicação	OEE (Disponibilidade X Performance X Qualidade)	Manutenção de Máquinas e Equipamentos	Redução do Número de Acidentes e Incidentes	Processo de Qualidade	Aumento da Percepção de Riscos	Organização no Trabalho	Hora/Homem Trabalhada	Rotatividade	Absenteísmo	Conformidade do Produto Final	TOTAL	Classificação
Estabilidade do Ritmo de Trabalho	A	A-3	A-5	A-5	E-3	A-3	G-3	A-5	A-5	J-3	K-5	A-3	A-3	A-5	A-5	A-1	Q-1	43	5º
Disciplina Operacional	B	B-5	B-3	E-3	B-3	G-5	B-5	B-5	J-3	B-3	B-3	B-3	B-5	B-5	B-1	B-3		44	4º
Metas de Produção	C	C-5	E-5	F-5	G-3	H-5	I-3	C-3	K-5	L-5	M-5	C-3	C-3	C-5	Q-3			19	10º
Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais	D	D-5	D-5	G-5	D-5	D-3	D-5	K-5	D-5	D-5	D-5	D-5	D-5	D-3	Q-3			46	3º
Registros e Controles	E	F-5	G-3	E-5	E-5	J-3	K-3	E-3	E-3	E-3	E-5	E-5	Q-1					40	6º
Redução de Perdas no Processo	F	G-5	F-5	F-5	F-1	K-5	F-1	F-1	F-3	F-5	P-3	Q-3						36	8º
Processo de Comunicação	G	G-5	G-3	K-3	G-3	G-5	G-5	G-5	G-3	G-5								63	2º
OEE (Disponibilidade X Performance X Qualidade)	H	H-3	J-1	K-5	H-1	M-3	H-3	H-3	H-3	Q-3								18	11º
Manutenção de Máquinas e Equipamentos	I	J-1	K-5	L-3	M-1	I-3	I-3	P-3	I-3									13	12º
Redução do Número de Acidentes e Incidentes	J	K-3	L-5	J-3	J-3	J-3	J-3	J-3	J-3									29	7º
Processo de Qualidade	K	K-3	K-5	K-5	K-5	K-5	K-5	K-5	K-5									67	1º
Aumento da Percepção de Riscos	L	M-3	L-3	L-3	L-3	L-3												25	9º
Organização no Trabalho	M	M-3	M-3	M-3	M-3													29	7º
Hora/Homem Trabalhada	N	O-5	P-3	N-5														5	14º
Rotatividade	O	P-3	Q-3															5	14º
Absenteísmo	P	Q-3																12	13º
Conformidade do Produto Final	Q																	24	9º
																		TOTAL	501

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo as instruções, o grupo passou a trabalhar na redução da lista, eliminando inicialmente termos que possuíam o mesmo significado, e em seguida, utilizando termos técnicos, que operacionalmente, conjugam vários itens da lista original. O trabalho resultou em uma nova relação composta por dezesseis itens (Figura 12).

Com a possibilidade de encontrar alguma dificuldade no processo de escolha e seleção criteriosa dos aspectos mais importantes da gestão, principalmente, a partir de um primeiro esforço de redução do número de itens relacionados, foi introduzida uma ferramenta capaz de ajudar o grupo a chegar a uma escolha mais criteriosa. Desta forma, os dezesseis itens, resultado do processo inicial de escolha, foram dispostos em uma Matriz Mudge, para dar continuidade à seleção dos especialistas.

Desta forma, os dezesseis itens, resultado do processo inicial de escolha, foram colocadas na matriz, e relacionados a letras. Em seguida, o grupo de especialistas começou a compará-las par a par, colocando no cruzamento das linhas com as colunas as letras correspondentes à função de maior importância, juntamente com o peso atribuído a elas, conforme pode ser visto na Figura 12.

Os pesos atribuídos às funções avaliadas seguiram o padrão estabelecido no quadro 7.

**Quadro 7:** Critérios de Avaliação da Matriz Mudge.

<b>Grau de Importância</b>	<b>Fundamental Scale of Absolute Number</b>
<b>Em Branco</b>	<b>Função de igual valor.</b>
<b>1</b>	<b>Função um pouco mais importante que a outra.</b>
<b>3</b>	<b>Função significativamente mais importante que a outra.</b>
<b>5</b>	<b>Função muito mais importante que a outra.</b>

Fonte: Abreu, 1995.

Ao final do processo de avaliação, o total da pontuação obtida por cada função, a partir da combinação par a par, gerou um somatório que permitiu a hierarquização das funções, baseadas na análise de suas interrelações, segundo a percepção dos especialistas que formaram o Grupo Focal.

Depois de duas horas de reunião, o grupo focal conseguiu definir que os seis aspectos considerados mais importantes poderiam representar de forma geral os interesses da gestão

das organizações no desenvolvimento da pesquisa. Os aspectos selecionados, podem ser observados no Quadro 8.

**Quadro 8:** Variáveis de Gestão.

<b>Variáveis de Gestão Selecionadas - Grupo Focal</b>	
<b>1°</b>	<b>Processo de Qualidade</b>
<b>2°</b>	<b>Processo de Comunicação</b>
<b>3°</b>	<b>Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais</b>
<b>4°</b>	<b>Disciplina Operacional</b>
<b>5°</b>	<b>Ritmo de Trabalho</b>
<b>6°</b>	<b>Registros e Controles</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses aspectos, passaram a ser avaliados em relação às variáveis de emancipação, levantadas na pesquisa bibliográfica. As influências que podem sofrer ou exercer, ao interagirem nos ambientes organizacionais, serão alvo das discussões dos especialistas. Verificando aspectos críticos dessas iterações, suas consequências, possíveis ações corretivas, voltadas para o equilíbrio dessas forças dentro de um sistema produtivo.

#### **4.1.2 Descrição do segundo encontro do Grupo Focal**

O segundo encontro ocorreu no mesmo local, com os mesmos recursos, e contou com a presença de todos os componentes do grupo. Foi seguido o mesmo padrão da primeira reunião, onde foi servido inicialmente um lanche, com objetivo de integrar mais o grupo, antes de começar o trabalho.

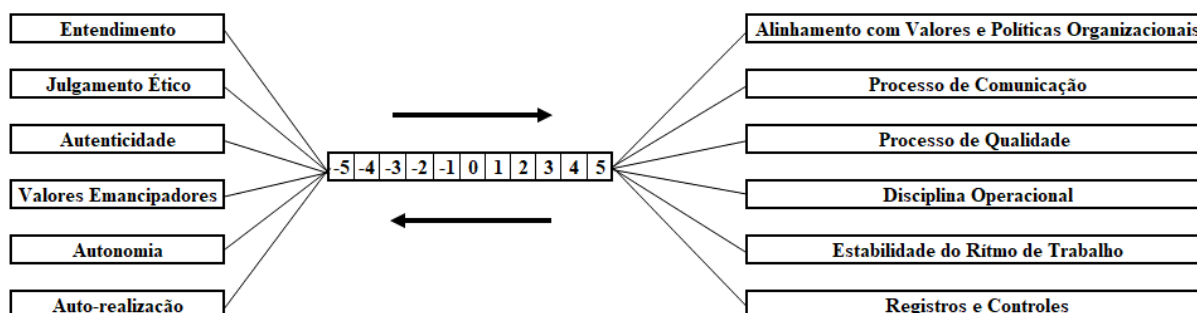
A reunião foi iniciada pelo coordenador da pesquisa, o qual após agradecer a presença e colaboração de todos lembrou aos integrantes do grupo informações sobre a pesquisa, seus objetivos, as etapas de trabalho, o que tinha sido alcançado na reunião anterior, o que era esperado de cada participante, e os objetivos a serem alcançados durante a reunião que se iniciava.

Também foi lembrado ao grupo, que essa fase da pesquisa seria desenvolvida em duas reuniões, devido ao volume de material a ser trabalhado, com o objetivo de poupar os integrantes e garantir um melhor resultado.

Em seguida, foi apresentado o método (matriz mudge) de forma detalhada e como cada membro do grupo daria sua contribuição, através de um esquema ilustrativo, já contendo

as variáveis que fariam parte das duas reuniões de estudo, conforme pode ser visto na Figura 13.

**Figura 13:** Representação da dinâmica do trabalho, para a avaliação das influências entre as variáveis.

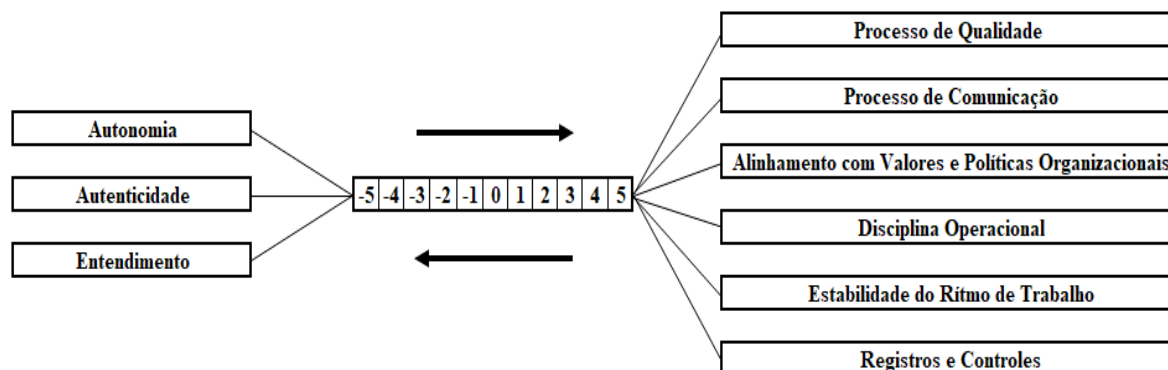


Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir deste ponto, conforme já exposto (Figura 13), o grupo passou a trabalhar o conjunto das três primeiras variáveis de emancipação, verificando suas relações com as seis variáveis de gestão, conforme apresentado na Figura 14.

Seguindo a ordem dos itens apresentado na Figura 14, o grupo de especialistas passou a avaliar a relação entre as variáveis, par a par, considerando o que uma pode provocar na outra, e vice versa.

**Figura14:** Representação da dinâmica do trabalho – 1ª reunião.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para alcançar esse objetivo o trabalho seguiu as seguintes etapas:

**1º passo:** Analisar a relação entre cada par de variáveis, relação principal, identificando se a influência que uma exerce sobre a outra, e vice versa, é potencializadora ou redutora, além de definir as situações (condicionantes), que determinam as reações entre as variáveis.

**2º passo:** Avaliar o tipo de reflexo sofrido pelas outras variáveis de gestão, relações secundárias, em função da relação principal, estabelecida entre o par de variáveis avaliadas no 1º passo.

**3º passo:** Considerando a influência sofrida pelas outras variáveis de gestão, pontuar a relação entre o par de variáveis principais, usando uma escala que vai de -5 a 5 (Figura 14).

Passo a passo, o grupo focal foi discutindo sobre cada relação, e definindo: os tipos de influências exercidas e sofridas pelas variáveis principais, o tipo de reflexo que as relações principais causam nas secundárias, o grau das influências exercidas entre as variáveis principais, e finalmente, a definição das condicionantes.

Voltado para facilitar a visualização do grupo focal, foram utilizados vários esquema em que as variáveis de emancipação e de gestão se alternavam nas posições principais, conforme exemplo apresentado na Figura 15.

**Figura 15:** Variáveis de Emancipação correlacionadas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observado na Figura 15, foram analisadas pelo grupo de especialistas, as influências sofridas e exercidas, par a par, entre cada variável de emancipação e cada variável de gestão, e vice e versa, apontando possíveis condicionantes ou atenuantes dessas reações. Em seguida, foi solicitado ao grupo, que se verificasse de forma sumária, se essas relações afetavam negativa ou positivamente as demais variáveis de gestão, identificando assim, seus efeitos sistêmicos.

A reunião teve a duração de duas horas e trinta minutos, gerando dados que serão complementados pelos resultados da segunda reunião, onde serão realizadas as avaliações das influências exercidas e sofridas, entre as variáveis de emancipação e as três últimas variáveis de gestão.

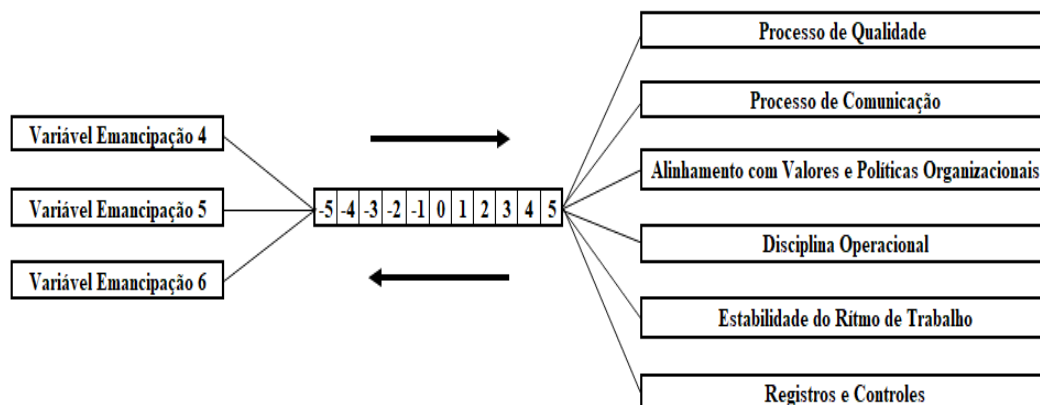
#### **4.1.3 Descrição do terceiro encontro do Grupo Focal**

A terceira reunião do Grupo Focal contou com a presença de todos os participantes, tendo seguido o mesmo padrão das reuniões anteriores, e sendo realizada no mesmo local, com os mesmos recursos anteriormente usados.

Foi iniciada a reunião, lembrando aos participantes sobre a dinâmica que o grupo deve adotar, e como deve ser utilizado o método de coleta de dados. Também foi ressaltada a importância da exposição das opiniões e a troca de experiências para os resultados do grupo, assim como a reflexão sobre as posições, o que torna o trabalho muito mais enriquecido, refletindo no nosso dia a dia de trabalho de forma positiva.

As variáveis avaliadas na reunião em questão foram apresentadas na Figura 16.

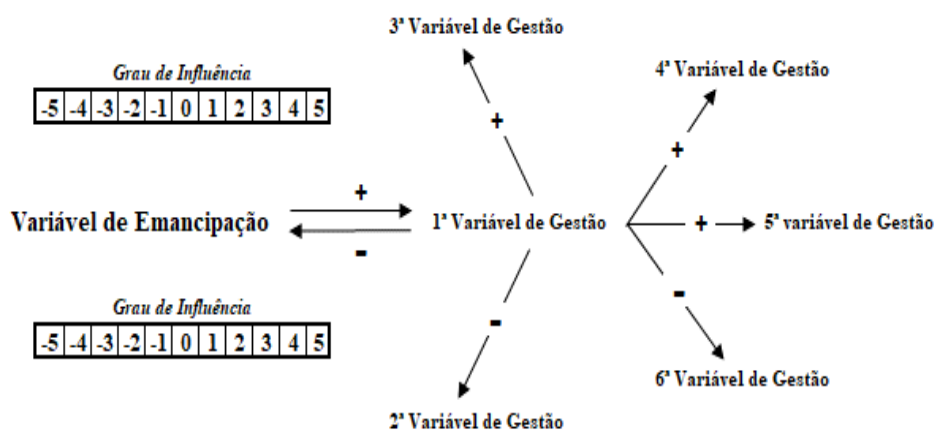
**Figura 16:** Esquema de apresentação das variáveis avaliadas na 3ª reunião.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo começou a avaliar as influências entre cada par de variáveis, identificando se essas influências contribuíam para o desenvolvimento ou limitação da outra variável, além de apontar as possíveis condicionantes das reações provocadas, segundo seus conhecimentos e experiências profissionais (Figura 17). Cabe ressaltar que as influências foram avaliadas em ambos os sentidos, ou seja, considerando dentro dos pares, como cada variável influenciava a outra.

**Figura 17:** Esquema demonstrativo da relação avaliada.



Fonte: Elaborado pelo autor.



No decorrer das reuniões, a intencionalidade na seleção do grupo de especialistas atingiu o objetivo previsto pelo pesquisador, uma vez que as visões dos três subgrupos de profissionais que foram convocados para compor o grupo focal foram aos poucos se complementando, provocando com isso, a reflexão de cada membro e seu reposicionamento diante dos itens discutidos.

A visão econômico/administrativa do empresário esbarrou, algumas vezes, na argumentação técnica do grupo dos gestores da área de produção e gestão de risco, fazendo com que suas percepções fossem consideradas e repensadas. Por outro lado, esses profissionais, ao buscarem o entendimento dos itens discutidos, suas possíveis causas e soluções, encontraram a contribuição técnica dos profissionais especializados em gestão de pessoas.

Com isso, a percepção que ficou durante a realização das reuniões foi que além do enriquecimento das discussões sobre o tema, os membros do grupo obtiveram ganhos individuais, o que manteve seu firme interesse até o último momento.

A seguir será apresentada a discussão dos resultados.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

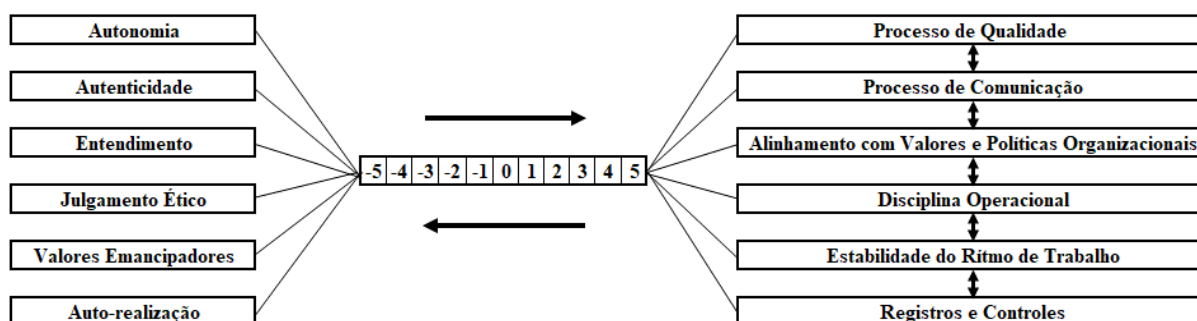
A partir da seleção das doze variáveis, que fazem parte desta pesquisa, sendo seis referentes aos aspectos da emancipação, e seis relativos a aspectos da gestão das organizações produtivas, o grupo focal pôde dar início à discussão sobre as influências exercidas e sofridas por estas variáveis ao interagirem em um ambiente produtivo, além de suas consequências e condicionantes situacionais.

Os resultados obtidos através das discussões dos especialistas, realizadas em dois encontros, de duas horas e trinta minutos cada, onde tiveram a oportunidade de passar suas percepções, conhecimentos, defender seus pontos de vista, e muitas vezes, rever suas posições, são apresentadas nos itens a seguir e posteriormente analisados.

Cada variável de emancipação foi avaliada frente a cada uma das variáveis de gestão, verificadas desta forma, par a par, além do levantamento do impacto dessa releção nas demais variáveis de gestão. Buscando desta forma, obter uma visão sistêmica da relação dessas variáveis dentro de uma realidade empresarial.

A ordem, que foram apresentados os resultados das discussões do grupo focal, a direção das avaliações entre os pares de variáveis principais e seus reflexos nas demais variáveis de gestão, além do tipo de pontuação utilizada para identificar o grau de influência exercido uma nas outras, podem ser vista na Figura 18.

**Figura 18:** Correlação das variáveis da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A ordem de apresentação dos resultados da discussão do grupo focal seguirá o que foi proposto na Figura 18, onde é apresentado o tipo de influência exercida por cada variável de

Emancipação em relação às variáveis de Gestão, e vice-versa. As relações poderão ser identificadas por meio dos sinais de adição e subtração, se a influência tende a aumentar ou diminuir o potencial de ação das demais variáveis.

A partir do estabelecimento do tipo de influência exercida entre as variáveis principais, de emancipação e de gestão, foram avaliadas as influências dessa relação nas demais variáveis.

Em seguida, o grupo focal, considerando as relações entre as variáveis principais e a influência dessa relação nas demais variáveis, passou a estabelecer o grau de influência entre a relação e entre as variáveis principais, utilizando uma escala com graus que vão de -5 a 5.

Posteriormente, o grau avaliado nas relações entre as variáveis principais será capaz de apontar: quais as variáveis de emancipação causam maior impacto no sistema de variáveis de gestão; qual a variável de gestão recebe a maior carga de influência; e discriminar o conjunto de influências recebidas por cada uma das variáveis de gestão. O que, a partir da percepção dos especialistas sobre as condicionantes dessas influências, nos permite traçar as possíveis ações atenuantes ou corretivas, voltadas para manter o equilíbrio do sistema produtivo, na tentativa de garantir os resultados esperados pela organização.

A seguir, podem ser acompanhados os resultados da avaliação de cada par de variáveis, sua influência nas demais, a descrição das condicionantes, a mensuração das influências entre os pares principais, a análise dessas relações e a indicação das medidas de controle ou atenuantes.

O primeiro resultado das discussões realizadas pelo grupo focal a ser apresentado estabelece as possíveis relações de influências entre a Variável Autonomia e as Variáveis de Gestão, conforme poderá ser visto em seguida.

## 5.1 GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE AUTONOMIA E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Definição de Autonomia adotada pelo Grupo Focal, durante a discussão das influências entre as variáveis:

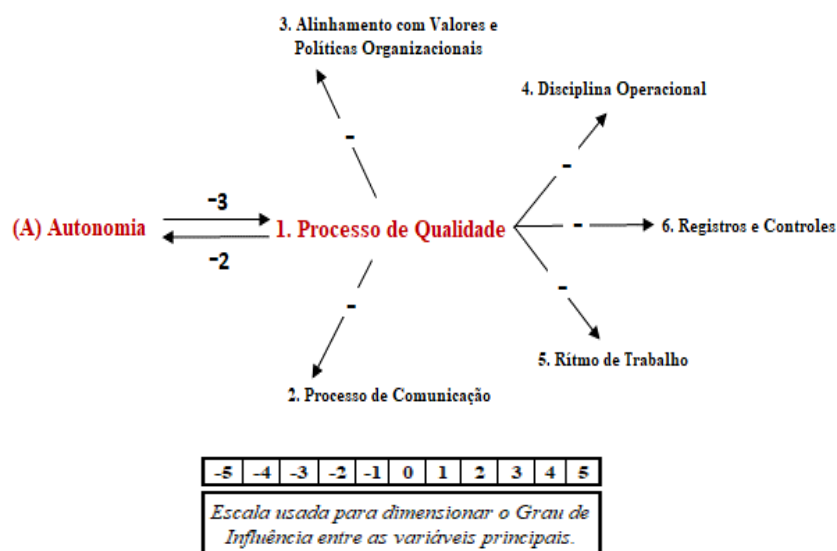
- Condição plena dos indivíduos, para poder agir e se expressar livremente, nas interações interpessoais e execução dos trabalhos na organização.

### 5.1.1 1º GRUPO ANALISADO

#### 5.1.1.1 Relação Principal: Autonomia e Processo de Qualidade

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autonomia e processos de qualidade (relação principal representada pelo esquema abaixo em letras vermelhas), chegou-se a conclusão de que: inicialmente a autonomia poderia ter um efeito redutor para os processos de qualidade; que esse efeito sofrido pela qualidade resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado na Figura 19, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autonomia sobre os processos de qualidade seria -3, e por sua vez, o grau influência dos processos de qualidade sobre a autonomia seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 19.

**Figura 19:** Análise das condicionantes: Autonomia e Processo de Qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes listadas a seguir que podem ser identificadas através das letras e números correspondente a cada relação (Figura 19), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

#### Condicionantes das Relações Principais:

**A.1.** Segundo o Grupo Focal, que neste caso, a autonomia pode reduzir a eficiência da qualidade quando relacionada à baixa identificação do trabalhador com a empresa e seus processos, devido a falta de significado dos processos de qualidade para os trabalhadores, falta de capacitação técnica, levando ao pouco entendimento da importância dos procedimentos ligados à qualidade.

**1.A.** Processos de controle rígidos da qualidade são conduzidos com supervisão rígida, sem qualificação dos empregados, e na ausência da percepção de sua importância para a empresa e força de trabalho, leva à diminuição da autonomia.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**1.2.** A redução da eficiência dos processos da qualidade impacta negativamente os processos de comunicação da empresa.

**1.3.** A redução da eficiência dos processos da qualidade impacta negativamente o alinhamento dos trabalhadores aos valores e políticas organizacionais.

**1.4.** A redução da eficiência dos processos da qualidade impacta negativamente os processos de disciplina operacional.

**1.5.** A redução da eficiência dos processos da qualidade podem aumentar o ritmo de trabalho, uma vez que a não observância dos processos de qualidade pode reduzir o tempo de produção.

**1.6.** A redução da eficiência dos processos da qualidade impacta negativamente os controles e registros, principalmente quando não entendem sua importância para a empresa, trabalhadores e para o grupo.

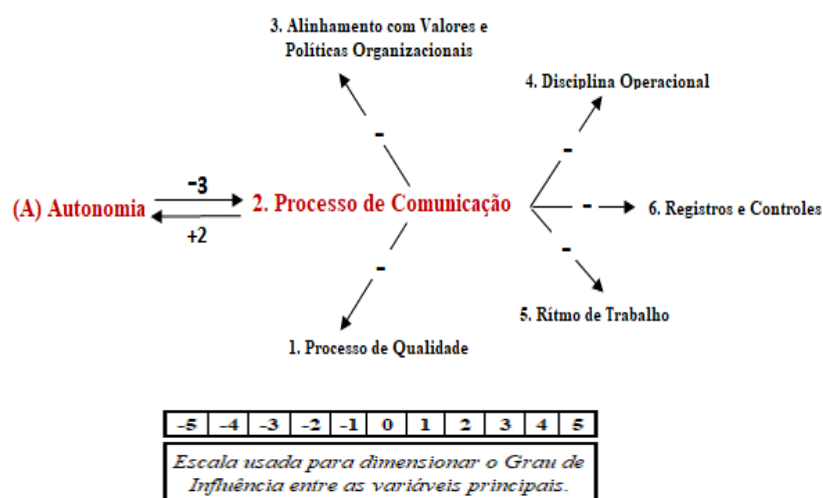
## **5.1.2 2º GRUPO ANALISADO**

### **5.1.2.1 Relação Principal: Autonomia e Processos de Comunicação**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autonomia e processos de comunicação (relação principal representada na Figura 20 em letras vermelhas), chegou-se à conclusão de que: inicialmente a autonomia poderia ter um efeito redutor para os processos de comunicação, porém, o efeito contrário seria positivo; que esse

efeito sofrido pela comunicação resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias), apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autonomia sobre os processos de comunicação seria -3, e por sua vez, o grau influência dos processos de comunicação sobre a autonomia seria +2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 20.

**Figura 20:** Análise das condicionantes: autonomia e processo de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 20), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**A.2.** A autonomia pode impactar negativamente os processos de comunicação, quando não há identidade dos trabalhadores com a empresa e seus processos, levando à falta de envolvimento com o trabalho. Ou quando os trabalhadores não identificam a importância dos processos formais de comunicação, para os resultados da empresa, para performance e desenvolvimento individual, e para o benefício do grupo.

**2.A.** Pode ocorrer o um eventual aumento da autonomia, quando os processos de comunicação são negligenciados ou se mostram ineficientes, deixando o trabalhador sem

o suporte ou orientação quanto aos processos a serem executados, passando assim, a tomar decisões e se expor aos riscos da operação, sendo muitas vezes, responsabilizados pela ocorrência de perdas para a empresa e perdas pessoais (acidente).

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 2.1.** No caso da autonomia reduzir a eficiência dos processos de comunicação, o impacto será sentido diretamente pelos processos de qualidade.
- 2.3.** A redução da eficiência da comunicação formal da organização, impacta negativamente o alinhamento com os valores e políticas organizacionais, pois a utilização dos canais de comunicação é fundamental para o alinhamento, entendimento e identificação da força de trabalho com a empresa.
- 2.4.** Os processos de comunicação são responsáveis pelo alinhamento, suporte e controle dos processos de disciplina operacional. Possíveis falhas do processo de comunicação reduzem a capacidade de eficiência da disciplina operacional como um todo.
- 2.5.** Pode dar a falsa sensação de melhoria do ritmo de trabalho, já que o tempo utilizado pelos processos de comunicação passa a ser reduzido pelo descumprimento dos procedimentos.
- 2.6.** Tendência à redução dos registros e controles, principalmente, por serem parte do processo de comunicação formal da empresa.

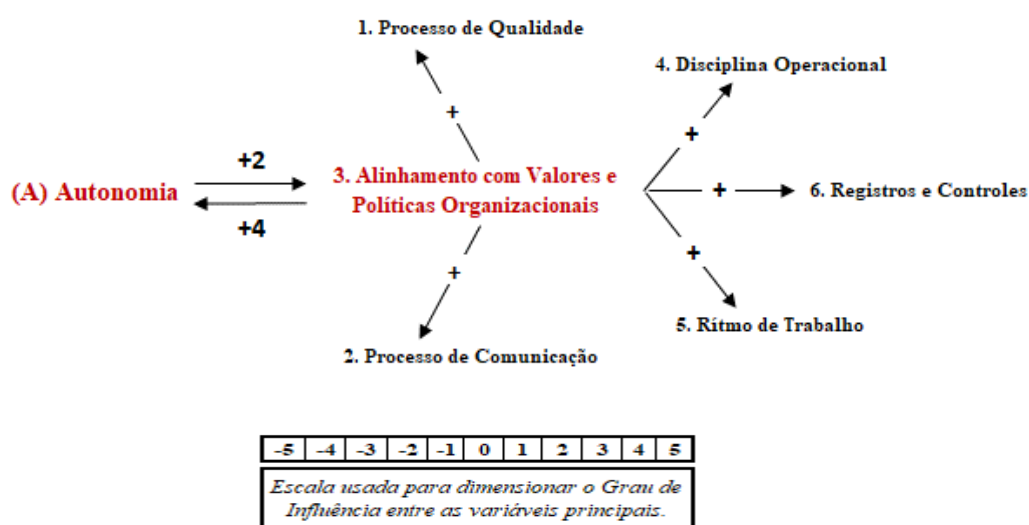
### **5.1.3 3º GRUPO ANALISADO**

#### **5.1.3.1 Relação Principal: Autonomia e Alinhamento com as Políticas e Valores Organizacionais**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autonomia e alinhamento com valores e políticas organizacionais (relação principal representada na Figura 21), chegou-se à conclusão de que: a autonomia possui um efeito positivo para o alinhamento com valores e políticas organizacionais, assim como, o efeito da influência contrária; que esse efeito sofrido pelo alinhamento com valores e políticas organizacionais, resultando em impactos positivos sobre as demais variáveis de gestão; e finalmente,

considerando o efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, adotando a escala de -5 a 5, o grau da influência da autonomia sobre o alinhamento com valores e políticas organizacionais seria + 2, sendo no sentido contrário, o grau definido seria + 4, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 21.

**Figura 21:** Análise das condicionantes: Autonomia e Alinhamento com as Políticas e Valores Organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 21), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**A.3.** A autonomia favorece naturalmente o processo de identificação com a empresa. Sendo, porém, fundamental que exista alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais. Também é importante que os trabalhadores reconheçam nas políticas da empresa e ações gerenciais a preocupação e valorização do colaborador.

**3.A.** O aumento do alinhamento com valores e políticas da organização tende a resultar em aumento da sensação de autonomia, sem necessariamente, haver um efetivo aumento real. Fora isso, o aumento do alinhamento com os valores, conduz ao alinhamento atitudinal e comportamental, reduzindo o controle coercitivo, através do estabelecimento de uma relação de confiança.



### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

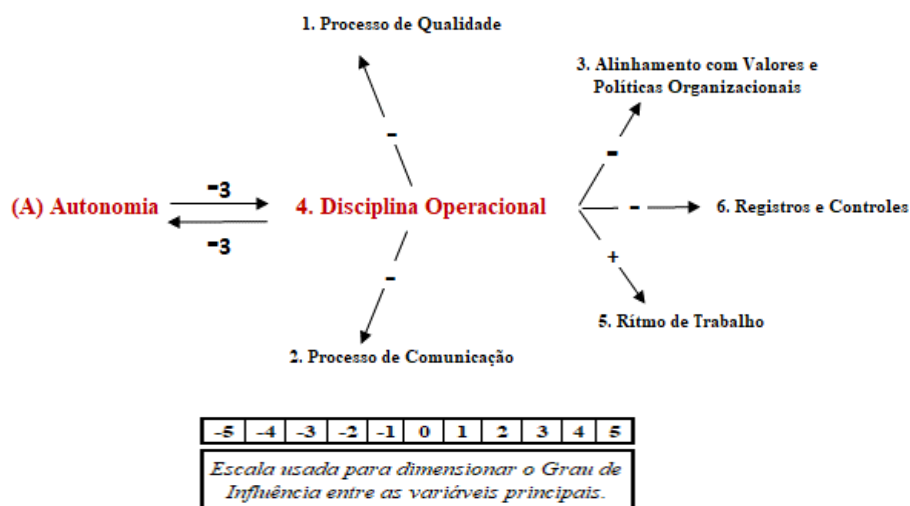
- 3.1.** No entendimento do Grupo Focal, é tendência natural que o aumento do alinhamento leva o trabalhador a zelar pelos processos de qualidade. Porém, é necessário que todos os trabalhadores sejam adequadamente capacitados e tenham a percepção da importância dos processos de qualidade.
- 3.2.** O aumento do alinhamento com os valores e políticas tende naturalmente a aumentar a eficiência dos processos de comunicação. Porém, é importante que os trabalhadores sejam capacitados e reconheçam a importância de cada processo de comunicação, para não entendê-lo como uma simples formalidade, ou como um trabalho adicional.
- 3.4.** O aumento do alinhamento tende a aumentar a disciplina operacional, sendo porém, sempre importante lembrar de que existe necessidade de entendimento por parte de trabalhador, da importância dos procedimentos referentes à disciplina operacional, para sua segurança, seus resultados e para os resultados da empresa. Para tal, torna-se fundamental a participação dos trabalhadores na criação e manutenção dos processos referentes à disciplina operacional, reforçando o envolvimento com seu cumprimento.
- 3.5.** Da mesma forma, o alinhamento tende a levar o trabalhador ao comprometimento com a produção e, conseqüentemente, com o ritmo de trabalho tendendo ao seu aumento.
- 3.6.** O alinhamento leva naturalmente o trabalhador ao comprometimento com a empresa, produção e promoção do aumento dos registros e controles.

#### **5.1.4 4º GRUPO ANALISADO**

##### **5.1.4.1 Relação Principal: Autonomia e Disciplina Operacional**

A discussão do grupo focal, sobre a relação entre a autonomia e disciplina operacional (relação principal representada na Figura 22 em letras vermelhas), teve como conclusão: a autonomia possui um efeito negativo para disciplina operacional, assim como, o efeito da influência contrária; que esse efeito sofrido pela disciplina operacional impacta negativamente nas demais variáveis de gestão, exceto o ritmo de trabalho; o efeito sistêmico (relações secundárias), adotando a escala de -5 a 5 foi de -3 para a influência da autonomia na disciplina operacional, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 22.

**Figura 22:** Análise das condicionantes: Autonomia e Disciplina Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 22), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**A.4.** A autonomia impacta negativamente a disciplina operacional quando: não há por parte da força de trabalho o conhecimento adequado dos processos de trabalho e seu significado para os resultados da empresa e do grupo de trabalho, capacidade técnica para sua execução, identidade e envolvimento com o trabalho, percepção dos riscos operacionais e sua correlação com os procedimentos de disciplina operacional.

**4.A.** A disciplina operacional reduz a autonomia na ausência de capacitação técnica e conhecimento de sua real importância, como também, na imposição de controle rígido voltado para o alcance de metas ambiciosas de produção e busca de alta performance em segurança ocupacional, em detrimento da liberdade da participação do trabalhador no planejamento e implementação dos procedimentos.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

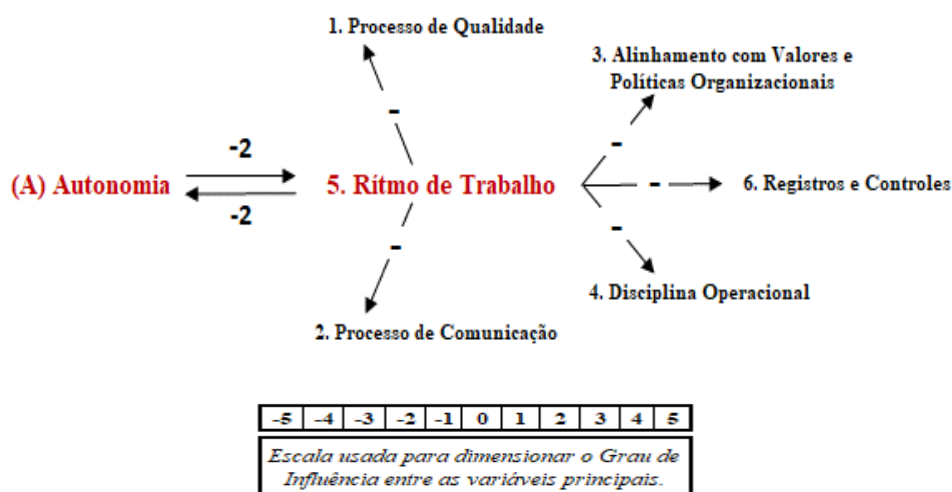
- 4.1. Falta de disciplina operacional leva ao não cumprimento de processos de trabalho e procedimentos necessários à garantia da qualidade.
- 4.2. A falta de disciplina operacional leva à falha na comunicação formal da empresa (falha na confecção dos registros, ordens de serviço, permissão de trabalho, entre outros).
- 4.3. A pressão rígida no cumprimento da disciplina operacional pode reduzir o alinhamento com valores e políticas organizacionais, caso essa não seja entendida, como uma forma de proteção ao próprio trabalhador, manutenção da imagem da empresa e do grupo de profissionais que a compõem.
- 4.5. O descumprimento dos processos ligados à disciplina operacional, reduz o desgaste físico e o tempo de execução das tarefas, passando a falsa imagem de que houve aumento do ritmo de trabalho, ao aumentar a produção. A falta de treinamento, treinamento inadequado, e falta de conscientização da importância de seus procedimentos, aliados à pressão por ritmos excessivos de trabalho, podem ser responsáveis pela falta ou falha no cumprimento de disciplina operacional.
- 4.6. Falta de disciplina operacional leva ao não cumprimento dos processos referentes à realização de registros e controles.

### **5.1.5 5º GRUPO ANALISADO**

#### **5.1.5.1 Relação Principal: Autonomia e Ritmo de Trabalho**

O grupo focal chegou à conclusão de que a relação entre a autonomia e ritmo de trabalho (relação principal representada na Figura 23 em letras vermelhas) possui as seguintes características: a autonomia possui um efeito negativo para o ritmo de trabalho, assim como, o efeito da influência contrária; o efeito sofrido pelo ritmo de trabalho impacta negativamente as demais variáveis de gestão; o efeito sistêmico (relações secundárias), adotando a escala de -5 a 5 foi de -2 para a influência da autonomia no ritmo de trabalho, assim como, no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 23.

Figura 23: Análise das condicionantes: autonomia e ritmo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 23), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**A.5.** A autonomia pode reduzir o ritmo de trabalho, quando: não vinculada à capacitação; o trabalhador não percebe a importância da manutenção de um ritmo de trabalho para os propósitos da empresa e dos próprios empregados; não existe comprometimento da força de trabalho com a produtividade; não implementados processos capazes de criar identidade do trabalhador com o trabalho e a empresa.

**5.A.** Por sua vez, quando não estimado adequadamente, o ritmo de trabalho, pode exceder a capacidade produtiva do trabalhador, exigindo esforço excessivo e jornadas prolongadas, reduzindo assim, além da autonomia sua estima, diante de metas inatingíveis. Podendo levar ao esgotamento físico, mental e doenças psicossomáticas.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**3.1.** Impacta negativamente ao processo de qualidade, no que se refere ao planejamento e utilização de recursos para manutenção da competitividade da organização.

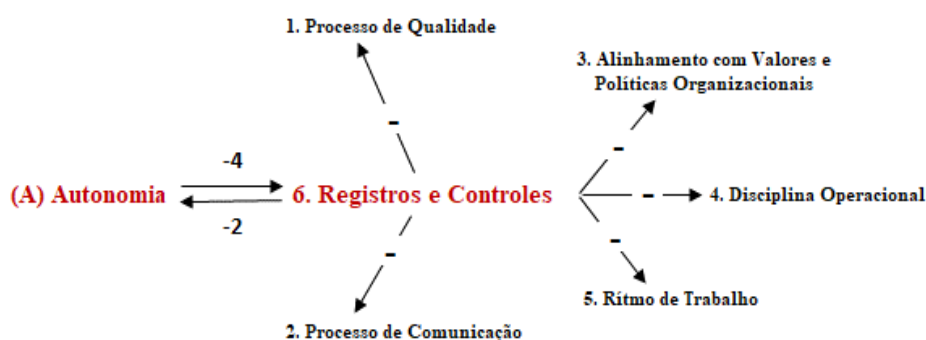
- 3.2.** A relação estabelecida entre o aumento da autonomia e redução do ritmo de trabalho demonstra pouco envolvimento da força de trabalho com a empresa, seus processos, valores e políticas. O que tenderá a se repetir com relação aos processos de comunicação da organização.
- 5.3.** A redução do ritmo de trabalho demonstra uma tendência à diminuição do alinhamento, com valores e políticas da organização.
- 5.4.** Os motivos que causam a redução do ritmo de trabalho afetam da mesma maneira a adesão aos procedimentos relacionados à disciplina operacional.
- 5.6.** Os motivos que causam a redução do ritmo de trabalho afetam da mesma maneira a adesão dos trabalhadores aos procedimentos relacionados aos registros e controles.

### 5.1.6 6º GRUPO ANALISADO

#### 5.1.6.1 Relação Principal: Autonomia e Registros e Controles

O grupo focal chegou à conclusão de que a relação entre a autonomia e registros e controles (relação principal representada na Figura 24 em letras vermelhas) possuem as seguintes características: a autonomia possui um efeito negativo para registros e controles, assim como, o efeito da influência contrária; o efeito sofrido pelos registros e controles impacta negativamente nas demais variáveis de gestão; o efeito sistêmico (relações secundárias), adotando a escala de -5 a 5 foi de -4 para a influência da autonomia no registros e controles, e por sua vez, o grau influência dos processos de qualidade sobre a autonomia, seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 24.

**Figura 24:** Análise das condicionantes: Autonomia e Registros e Controles



-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 24), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### **Condicionantes das Relações Principais:**

**A.6.** A autonomia pode ser responsável pela diminuição do número de registros e perda da atenção com os controles, quando: o trabalhador não é capacitado para a função, não conhece adequadamente a atividade e suas etapas; não reconhece os riscos envolvidos; não reconhece a importância de cada registro e controle e suas consequências para a empresa e para o trabalho; não se identifica nem está comprometido com o trabalho e com a empresa; não vincula a performance da empresa com seu desenvolvimento profissional e pessoal. Outro fator de influência é a pressão inadequada por produtividade, colocando sua empregabilidade em jogo. Baixo envolvimento dos indivíduos e grupos com a empresa e seus processos, refletindo na execução de tarefas relacionadas com registros e controles.

**6.A.** A intensificação da cobrança por registros e controles, de certa forma, reduz a autonomia do trabalhador.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**6.1.** Os registros e controles, são partes integrantes dos processos de comunicação e qualidade da empresa. Falhas e descumprimento de controles e registros impactam negativamente a performance de qualidade da organização.

**6.2.** Os registros e controles são partes integrantes dos processos de comunicação e qualidade da empresa. Falhas e descumprimento de registros e controles afetam negativamente a performance da comunicação da empresa.

**6.3.** A redução dos registros e controles são muitas vezes reflexo da falta de identificação com os valores e políticas da empresa, reduzindo cada vez mais, seu alinhamento.

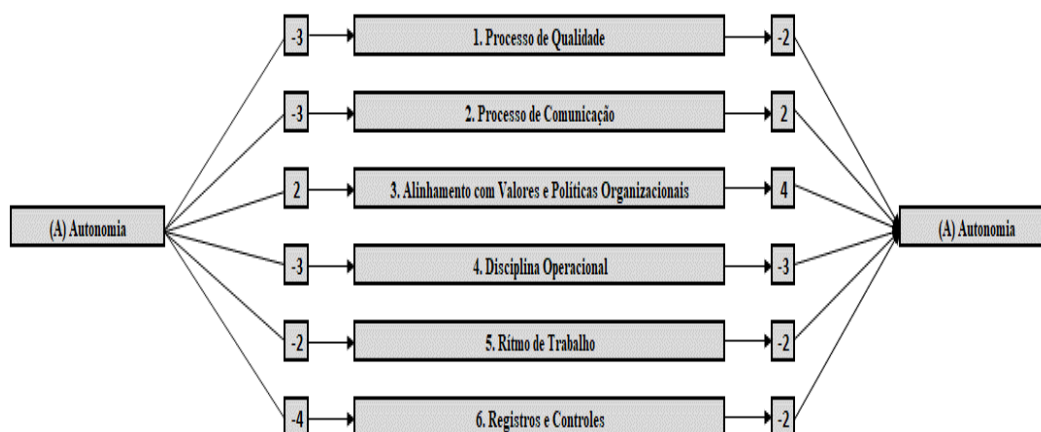
**6.4.** A falta de registros e controle, por si só, já constitui um processo de redução da disciplina operacional.

**6.5.** A ausência ou redução de registros e controles, seja por descaso, falta de percepção do seu significado e importância, ou por pressão por produtividade, leva à falsa impressão de que o ritmo de trabalho foi intensificado. O ganho de tempo, por sua vez, leva a perdas de natureza diversas, nem sempre identificadas e mensuradas.

### 5.1.7 Consolidado da pontuação do Conjunto Autonomia X Variáveis de Gestão

A consolidação da pontuação, estabelecida pelo grupo focal, entre autonomia e todas as variáveis de gestão, pode ser observada na Figura 25.

**Figura 25:** Consolidação da pontuação: Autonomia X Variáveis de Gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2 GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE AUTENTICIDADE E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Definição de Autenticidade adotada pelo Grupo Focal durante a discussão das influências entre as variáveis:

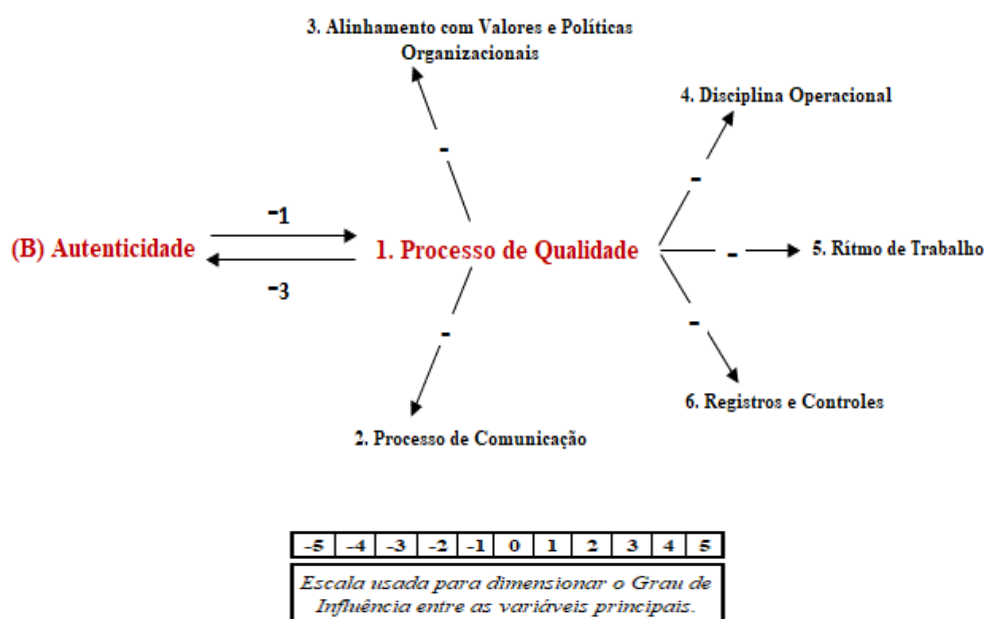
- Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações no do ambiente de trabalho.

## 5.2.1 7º GRUPO ANALISADO

### 5.2.1.1. Relação Principal: Autenticidade e Processos de Qualidade

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autenticidade e processos de qualidade (relação principal representada na Figura 26 em letras vermelhas), chegou-se à conclusão de que: a autenticidade poderia ter um efeito redutor para os processos de qualidade, assim como, no sentido contrário; que esse efeito sofrido pela qualidade resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autenticidade, sobre os processos de qualidade, seria -1, e por sua vez, o grau influência dos processos de qualidade sobre a autenticidade seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 26.

**Figura 26:** Análise das condicionantes: Autenticidade e Processos de Qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir que podem ser identificadas através das letras e números correspondente a cada relação (Figura 26), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.



**Condicionantes das Relações Principais:**

- B.1.** A autenticidade pode reduzir a eficiência dos processos da qualidade quando os trabalhadores não percebem sua importância para a empresa e para o próprio trabalhador, causado por falta de: capacitação; conhecimentos das etapas do trabalho e sua importância, participação ativa no desenvolvimento e coordenação de tarefas; ou falta de identificação e envolvimento com a empresa e seus processos.
- 1.B.** Os processos de qualidade podem reduzir a autenticidade dos trabalhadores, quando a organização utiliza o controle rígido de seus processos, supervisão ostensiva, cobrança, atitudes e comportamentos contrários ao perfil do trabalhador, com o objetivo de atender metas de produção. O que demonstra falta de planejamento adequado, ao exigir padrões acima do esperado, além de falha no desenho do cargo e perfil do trabalhador.

**Condicionantes das Relações Secundárias:**

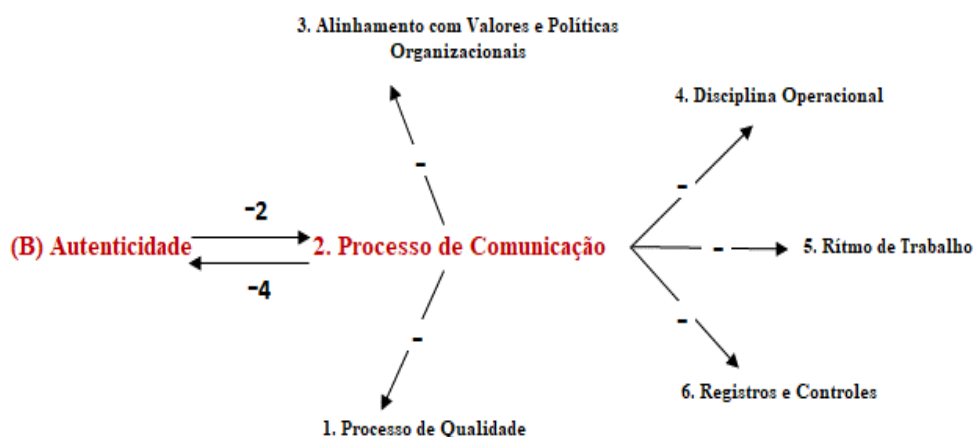
- 1.2.** A redução da eficiência dos processos de qualidade afeta negativamente a comunicação da organização.
- 1.3.** A redução da qualidade, por si só, demonstra a falta de alinhamento do trabalhador com a organização, seus valores e políticas.
- 1.4.** A redução da performance da qualidade naturalmente diminui a eficiência e cumprimentos dos procedimentos e regras adotados pelos processos de disciplina operacional.
- 1.5.** A falta da qualidade pode potencializar o ritmo de trabalho, uma vez que o descumprimento dos procedimentos operacionais ligados à gestão da qualidade acaba acelerando a produção.
- 1.6.** A redução da qualidade leva, automaticamente, à redução dos registros e controles, uma vez que estes fazem parte do sistema da qualidade.

**5.2.2 8º GRUPO ANALISADO**

### 5.2.2.1 Relação Principal: Autenticidade e Processos de Comunicação

Ao final da discussão do grupo focal sobre o tipo de relação entre a autenticidade e processos de comunicação (relação principal representada na Figura 27 em letras vermelhas), chegou-se à conclusão de que: a autenticidade poderia ter um efeito redutor para os processos de comunicação, assim como, no sentido contrário; que esse efeito sofrido pela comunicação resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autenticidade, sobre os processos de comunicação, seria -2, e por sua vez, o grau de influência dos processos de comunicação sobre a autenticidade seria -4, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 27.

**Figura 27:** Análise das condicionantes: autenticidade e processo de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 27), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

#### Condicionantes das Relações Principais:

**B.2.** A autenticidade pode reduzir a eficiência dos processos de comunicação quando não houver percepção da força de trabalho quanto à importância dos processos formais de

comunicação da empresa. Falta de identidade da força de trabalho com a organização e seus processos.

**2.B.** Quando a organização estabelece processos de comunicação rígidos, voltados para o controle da produção, atitudes e comportamentos, acaba por reduzir a liberdade de comunicação e expressão dos trabalhadores.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**2.1.** Tendência à redução, pois os processos de comunicação podem sofrer perdas consideráveis ao processo de qualidade e nos resultados esperados.

**2.3.** Tendência à redução, pois é responsável pela identificação do trabalhador com a empresa e seus valores, sua perda de eficiência reduz diretamente o alinhamento.

**2.4.** Tendência à redução, pois a comunicação suporta diretamente os processos de disciplina operacional, possuindo assim, um grande potencial para causar perdas nessa área.

**2.5.** Tendência à redução, pois as ferramentas da comunicação da empresa são responsáveis pela execução, continuidade e ritmo do processo de produção.

**2.6.** Tendência à redução, pois os registros e controles são parte do processo de comunicação da empresa.

### **5.2.3 9º GRUPO ANALISADO**

5.2.3.1 Relação Principal: Autenticidade e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autenticidade e alinhamento com os valores e políticas organizacionais (relação principal representada na Figura 28 em letras vermelhas), chegou-se à conclusão de que: a autenticidade poderia ter um efeito redutor para o alinhamento com os valores e políticas organizacionais, assim como no sentido contrário; que esse efeito sofrido pelo alinhamento resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5

da autenticidade sobre alinhamento com os valores e políticas organizacionais seria -4, e por sua vez, o grau influência do alinhamento com os valores e políticas organizacionais sobre a autenticidade seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 28.

**Figura 28:** Análise das condicionantes: Autenticidade e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondente a cada relação (Figura 28), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**B.3.** A autenticidade pode reduzir o alinhamento com os valores e políticas organizacionais quando: existirem divergências entre os valores individuais e de grupo, com os valores organizacionais; na ausência do estabelecimento de uma cultura organizacional; falha no processo seletivo e no investimento no desenvolvimento de pessoal; falta de identidade com o trabalho e envolvimento com a empresa; falha dos processos de integração.

**3.B.** A falta de alinhamento pode levar à redução da autenticidade do trabalhador, por falta de comprometimento estabelecido com a empresa.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**3.1.** A falta de alinhamento afeta o interesse e o envolvimento do trabalhador nas rotinas e procedimentos da produção e da qualidade.

**3.2.** Afeta diretamente o interesse, envolvimento e execução dos processos da empresa, impactando todo o seu processo de comunicação.

**3.4.** A falta de alinhamento leva ao desinteresse pelo trabalho e redução da disciplina operacional.

**3.5.** Reduz o interesse e envolvimento do trabalhador, podendo levar à queda do ritmo do trabalho.

**3.6.** A falta de alinhamento leva à redução da eficiência dos processos de registros e controles.

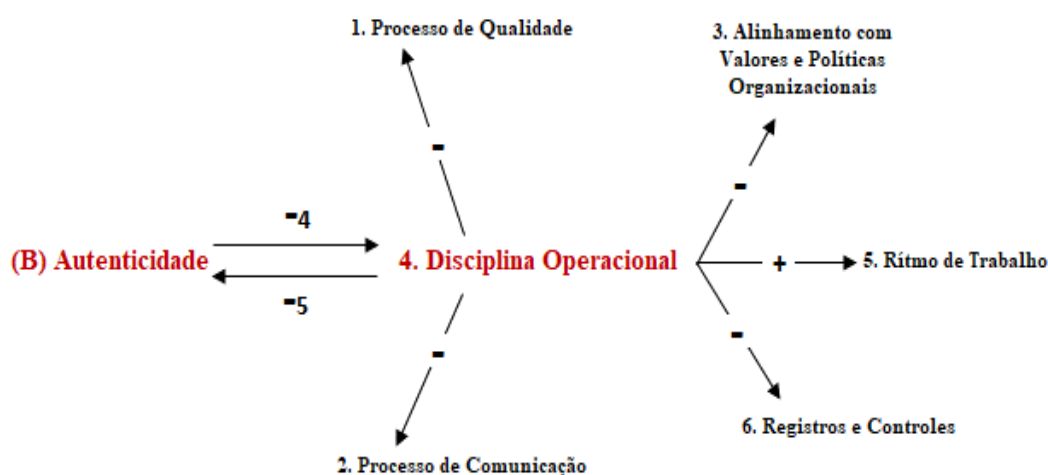
## **5.2.4 10º GRUPO ANALISADO**

### **5.2.4.1 Relação Principal: Autenticidade e Disciplina Operacional**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autenticidade e disciplina operacional (relação principal representada na Figura 29 em letras vermelhas), chegou-se à conclusão de que: a autenticidade poderia ter um efeito redutor para a disciplina operacional, assim como no sentido contrário; que esse efeito sofrido pela disciplina resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 à 5 da autenticidade sobre a disciplina operacional seria -4, e por sua

vez, o grau influência da disciplina operacional sobre a autenticidade seria -5, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto Figura 29.

**Figura 29:** Análise das condicionantes: Autenticidade e Disciplina Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 29), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**B.4.** A autenticidade tende a favorecer a disciplina operacional, principalmente, quando existe envolvimento e participação da força de trabalho no estabelecimento e construção dos procedimentos, regras e definição dos comportamentos.

**4.B.** Organizações que adotam regras, procedimentos e controles rígidos, voltados para interesses econômicos em detrimento dos interesses dos trabalhadores, tendem a reduzir sua autenticidade.

#### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**4.1.** As falhas na disciplina operacional causam impactos negativos nos processos de qualidade.

**4.2.** As falhas na disciplina operacional causam impactos negativos nos processos de comunicação.

**4.3.** Impactam negativamente o processo de alinhamento com valores e políticas organizacionais.

**4.5.** O não cumprimento das regras e procedimentos aumentam o ritmo de produção, porém, expõem todo o processo produtivo e os trabalhadores a riscos e perdas.

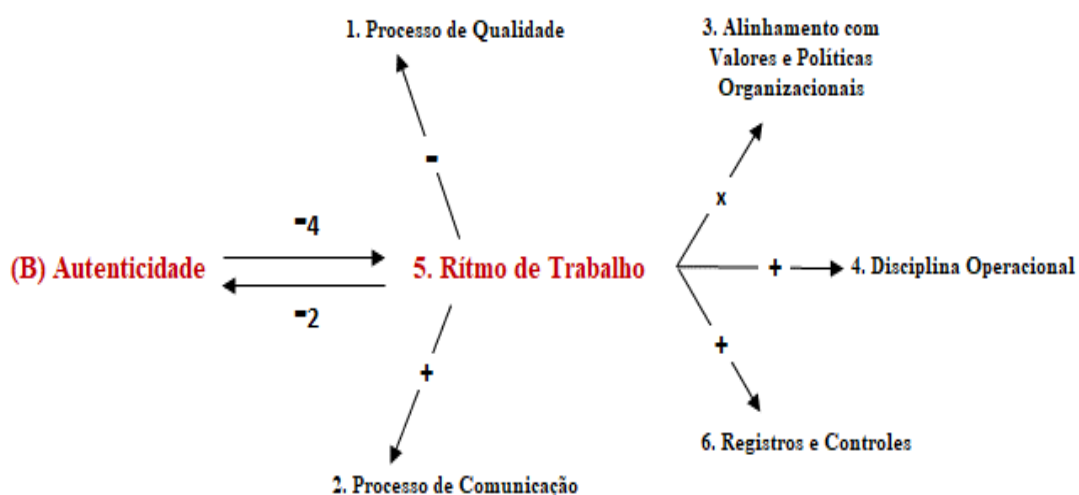
**4.6.** Impacta diretamente os registros e controles, pois são partes integrantes desse processo.

### **5.2.5 11º GRUPO ANALISADO**

#### **5.2.5.1 Relação Principal: Autenticidade e Ritmo de Trabalho**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autenticidade e ritmo de trabalho (relação principal representada na Figura 30), chegou-se à conclusão de que: a autenticidade poderia ter um efeito redutor para o ritmo de trabalho, assim como no sentido contrário; que esse efeito sofrido pelo ritmo resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autenticidade sobre o ritmo de trabalho seria -4, e por sua vez, o grau influência do ritmo de trabalho sobre a autenticidade seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 30.

**Figura 30:** Análise das condicionantes: Autenticidade e Ritmo de Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondente a cada relação (Figura 30), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**B.5.** Podem reduzir o ritmo de produção, quando não há identidade dos empregados com a organização e com o próprio trabalho.



**5.B.** A imposição de ritmos intensos de trabalho tende a reduzir a autenticidade dos trabalhadores.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**5.1.** Tendência à redução da qualidade caso o ritmo exceda a capacidade produtiva dos trabalhadores.

**5.2.** Quando promovido pela própria empresa, através de planejamento, o aumento do ritmo de trabalho pode favorecer o processo de comunicação, como forma de viabilizar a rapidez da produção. Quando o aumento do ritmo não está vinculado a um planejamento e treinamento, pode reduzir a eficiência dos processos de comunicação, na busca do ganho de tempo. Também, quando a iniciativa é tomada pelas chefias ou pela própria equipe de produção, sem o suporte adequado da gestão, pode reduzir sua eficiência.

**5.3.** Não apontada nenhuma condicionante.

**5.4** A redução do ritmo pode favorecer o cumprimento das regras e procedimentos do processo de disciplina operacional.

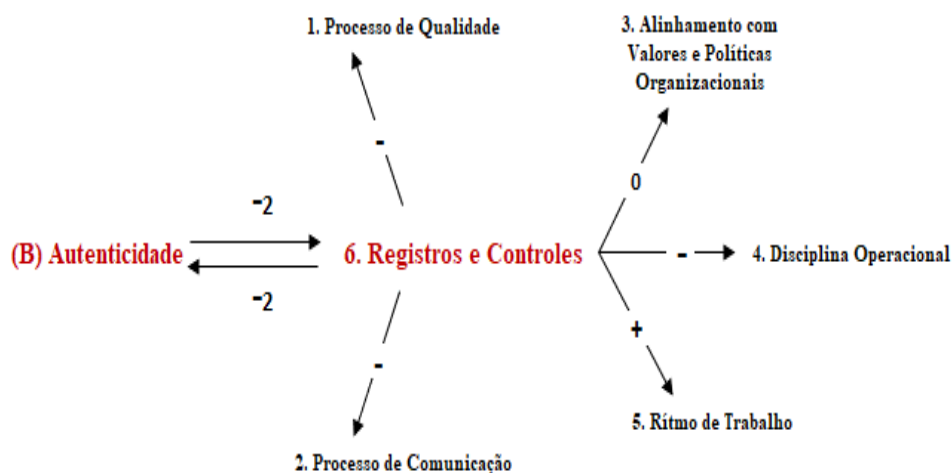
**5.6.** A redução do ritmo pode favorecer a execução de registros e controles.

### **5.2.6 12º GRUPO ANALISADO**

#### **5.2.6.1 Relação Principal: Autenticidade e Registros e Controles**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autenticidade e registros e controles (relação principal representada na Figura 31), chegou-se à conclusão de que: a autenticidade poderia ter um efeito redutor para os registros e controles, assim como, no sentido contrário; que esse efeito sofrido pelos registros e controles resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autenticidade sobre os registros e controles seria -2, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 31.

**Figura 31:** Análise das condicionantes: Autenticidade e Registros e Controles.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 31), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**B.6.** A autenticidade tende a favorecer a eficiência dos processos de registros e controles.

**6.B.** A adoção de controles rígidos e registros voltados para os interesses econômicos, em detrimento dos interesses da força de trabalho, podem reduzir a autenticidade do trabalhador.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**6.1.** A redução de registros e controles pode comprometer os processos de qualidade.

**6.2.** A redução de registros e controles pode comprometer os processos de comunicação.

**6.3.** Não afeta necessariamente.

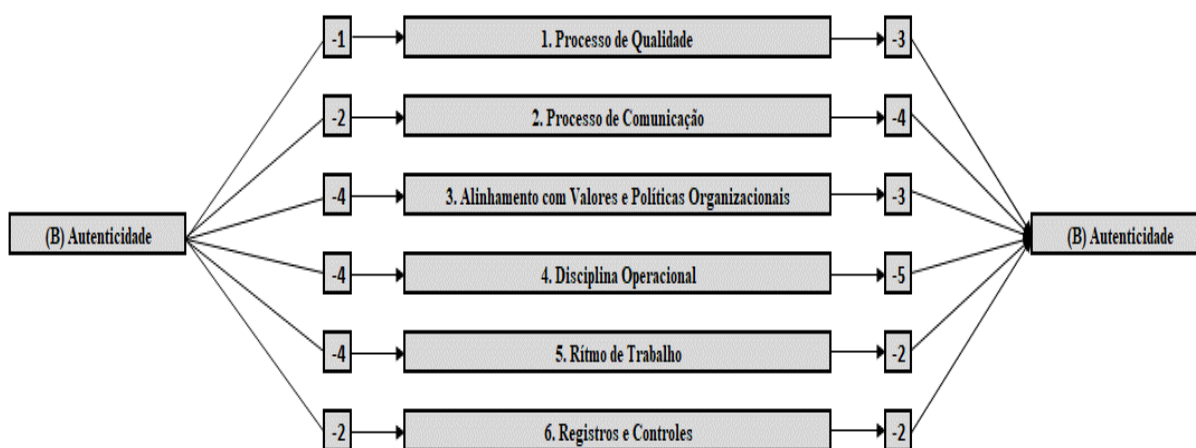
6.4. Reduz a disciplina operacional, por ser parte integrante deste processo.

6.5. A redução no tempo despendido na execução de registros e controles pode favorecer o aumento do ritmo de trabalho.

### 5.2.7 Consolidado da pontuação do Conjunto Autenticidade X Variáveis de Gestão

A consolidação da pontuação, estabelecida pelo grupo focal, entre autenticidade e todas as variáveis de gestão, pode ser observada na Figura 32.

Figura 32 Consolidação da pontuação: autenticidade x variáveis de gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE ENTENDIMENTO E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Definição de Entendimento adotada pelo Grupo Focal durante a discussão das influências entre as variáveis:

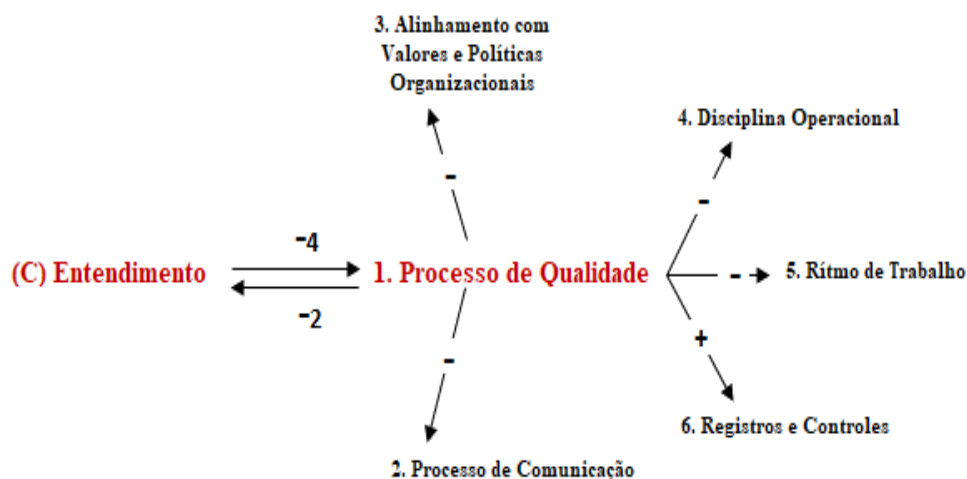
- Estabelecimento de acordos e consensos racionais, através da comunicação livre, voltada para a coordenação de atividades comuns, baseadas na satisfação e responsabilidade social.

### 5.3.1 13º GRUPO ANALISADO

#### 5.3.1.1 Relação Principal: Entendimento e Processos de Qualidade

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o entendimento e processos de qualidade (relação principal representada pelo na Figura 33), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o entendimento poderia ter um efeito redutor para os processos de qualidade; que esse efeito sofrido pela qualidade resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do entendimento sobre os processos de qualidade seria -4, e por sua vez, o grau influência dos processos de qualidade sobre o entendimento seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 33.

**Figura 33:** Análise das condicionantes: entendimento e processo de qualidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 33), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### **Condicionantes das Relações Principais:**

**C.1.** O entendimento pode reduzir a eficiência dos processos de qualidade quando não existe identidade da força de trabalho com a empresa e seus processos, fazendo com que o estabelecimento de acordos e consensos realizados através da comunicação livre, sejam estruturados através de valores grupais, que não necessariamente são os que sustentam as políticas da empresa.

**1.C.** Processos rígidos baseados em controle ostensivo da qualidade e produtividade acaba por limitar a comunicação livre e o estabelecimento de acordos e consensos.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**1.2.** Redução da eficiência dos processos de qualidade impactam negativamente os processos de comunicação.

**1.3.** A redução da adesão dos trabalhadores aos processos de qualidade já é um indicativo de redução do alinhamento com valores e políticas organizacionais.

**1.4.** Redução da adesão dos trabalhadores aos processos de qualidade refletem da mesma forma a adesão aos procedimentos relacionados à disciplina operacional.

**1.5.** A redução da adesão dos trabalhadores aos processos de qualidade, levando ao não cumprimento dos procedimentos referentes aos processos de qualidade, pode dar a falsa impressão de aumento do ritmo de trabalho. O trabalhador pode aderir a esse comportamento, quando pressionado por produtividade, garantindo assim, a preservação do seu emprego. Por isso, é importante o dimensionamento adequado da relação tempo produtividade, evitando cobranças de metas de produção extremamente arrojadas.

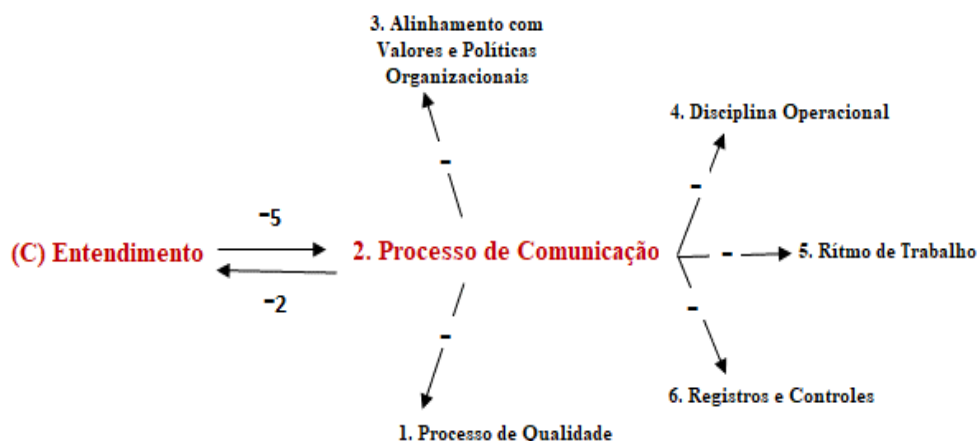
**1.6.** Redução da adesão do trabalhador aos processos de qualidade impactam naturalmente todos os processos da empresa, reduzindo inclusive a eficiência dos registros e controles.

### 5.3.2 14º GRUPO ANALISADO

#### 5.3.2.1 Relação Principal: Entendimento e Processo de Comunicação

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o entendimento e processo de comunicação (relação principal representada na Figura 34), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o entendimento poderia ter um efeito redutor para os processo de comunicação; que esse efeito sofrido pela comunicação resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do entendimento sobre os processo de comunicação seria -5, e por sua vez, o grau influência dos processo de comunicação sobre o entendimento seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 34.

**Figura 34:** Análise das condicionantes: Entendimento e Processo de Comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 34), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

#### Condicionantes das Relações Principais:

**C.2.** O entendimento pode reduzir a eficiência do processo de comunicação formal da empresa, quando apresentam foco apenas na produção e nos interesses econômicos, não contemplando o bem-estar, saúde e segurança do trabalhador. Também causam redução quando não existe percepção dos trabalhadores sobre a importância do processo de comunicação para a empresa e força de trabalho. Também ocorre na falta de identidade e envolvimento da força de trabalho com os processos da empresa.

**2.C.** Organizações mais rígidas podem reduzir a liberdade e, conseqüentemente, a comunicação livre, diminuindo a participação dos trabalhadores na coordenação as atividades comuns, assim como, a satisfação e o senso de responsabilidade social.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**2.1.** Redução da eficiência dos processos de comunicação, naturalmente impactam negativamente os processos de qualidade.

**2.3.** Por ser um dos principais responsáveis pelo estabelecimento e manutenção do alinhamento aos valores e políticas da organização, a redução da eficiência, processo de comunicação, afeta diretamente o alinhamento dos trabalhadores com a organização.

**2.4.** Redução da adesão dos trabalhadores aos processos de comunicação reflete na adesão aos procedimentos relacionados à disciplina operacional.

**2.5.** Redução da eficiência do processo de comunicação afeta negativamente o ritmo de trabalho.

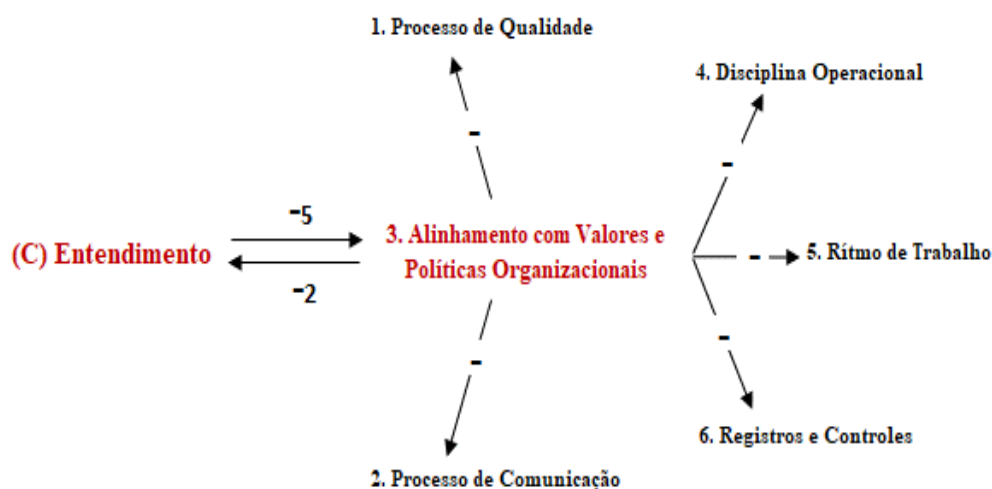
**2.6.** A redução da eficiência dos processos de comunicação afeta negativamente os registros e controles. Considerando principalmente que os registros são parte integrante do processo de comunicação organizacional.

### **5.3.3 15º GRUPO ANALISADO**

### 5.3.3.1 Relação Principal: Entendimento e Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o entendimento e alinhamento com valores e políticas organizacionais (relação principal representada na Figura 35), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o entendimento poderia ter um efeito redutor para o alinhamento com valores e políticas organizacionais; que esse efeito sofrido pelo alinhamento resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do entendimento sobre o alinhamento com valores e políticas organizacionais seria -5, e por sua vez, o grau influência do alinhamento com valores e políticas organizacionais sobre o entendimento seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 35.

**Figura 35:** Análise das condicionantes: Entendimento e Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 35), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.



**Condicionantes das Relações Principais:**

- C.3.** O entendimento pode reduzir o alinhamento com valores e políticas organizacionais quando existirem divergências entre objetivos e valores dos trabalhadores e da organização.
- 3.C.** As políticas de organizações rígidas voltadas para a produtividade podem reduzir a comunicação livre e, conseqüentemente, a participação dos trabalhadores na coordenação de atividades comuns.

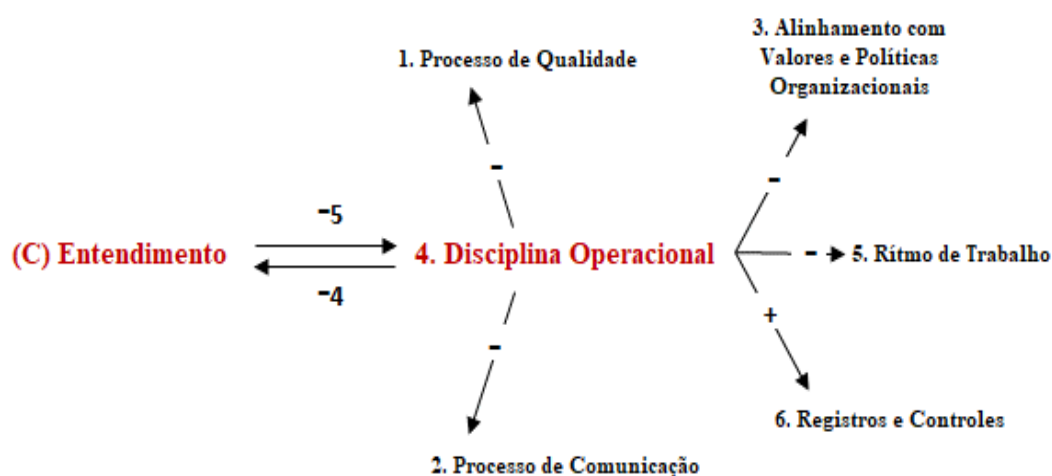
**Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 3.1.** A redução do alinhamento com valores e políticas organizacionais afeta negativamente todos os processos da organização.
- 3.2.** A redução do alinhamento com valores e políticas organizacionais afeta negativamente todos os processos da organização.
- 3.4.** A redução do alinhamento com valores e políticas organizacionais afeta negativamente todos os processos da organização.
- 3.5.** A redução do alinhamento com valores e políticas organizacionais afeta negativamente todos os processos da organização.
- 3.6.** A redução do alinhamento com valores e políticas organizacionais afeta negativamente todos os processos da organização.

**5.3.4 16º GRUPO ANALISADO****5.3.4.1 Relação Principal: Entendimento e Disciplina Operacional**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o entendimento e disciplina operacional (relação principal representada na Figura 36), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o entendimento poderia ter um efeito redutor para a disciplina operacional; que esse efeito sofrido pela disciplina resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do entendimento sobre a disciplina operacional seria -5, e por sua vez, o grau influência da disciplina operacional sobre o entendimento seria -4, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 36.

**Figura 36:** Análise das condicionantes: entendimento e disciplina operacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 36), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### **Condicionantes das Relações Principais:**

- C.4.** Autenticidade tende a reduzir o processo de disciplina operacional quando: representam mais um trabalho imposto à força de trabalho; não existe identidade da força de trabalho com os processos da empresa; na falta de percepção sobre a importância de cada detalhe dos procedimentos referentes à disciplina operacional para a produtividade, qualidade e, principalmente, para a segurança do próprio trabalhador.
- 4.C.** A disciplina operacional naturalmente limita estabelecimento de acordos e consensos voltados para a coordenação de atividades. Porém, quando existe capacidade técnica, a percepção dos riscos, comprometimento, e conhecimento detalhado do trabalho, o processo de entendimento acaba identificando necessidades de revisão dos procedimentos referentes à disciplina operacional, trazendo propostas de alterações e melhorias.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

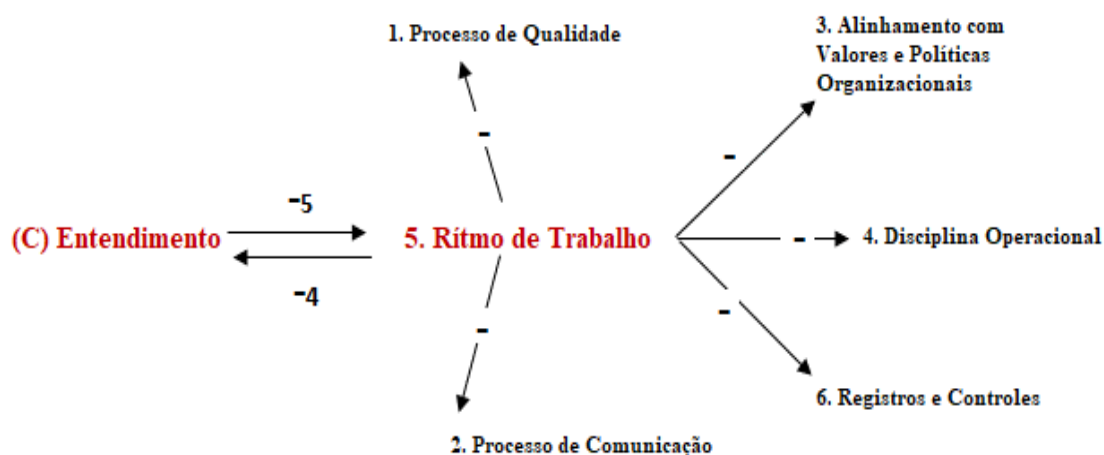
- 4.1** Redução da disciplina operacional impacta diretamente os processos de qualidade da empresa.
- 4.2.** Redução da disciplina operacional impacta diretamente os processos de comunicação da organização, como falhas nas permissões de trabalho, não cumprimento de procedimentos, entre outros instrumentos de comunicação e de manutenção da disciplina operacional.
- 4.3.** A falta de disciplina operacional já é um indicador de falta de alinhamento com os valores e políticas da empresa.
- 4.5** A falta de disciplina operacional, normalmente aumenta a produtividade, dando a falsa impressão de aumento do ritmo de trabalho.
- 4.6.** A falta de disciplina operacional leva à falha ou ausência de registro e controles.

## **5.3.5 17º GRUPO ANALISADO**

### **5.3.5.1 Relação Principal: Entendimento e Ritmo de Trabalho**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o entendimento e ritmo de trabalho (relação principal representada na Figura 37), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o entendimento poderia ter um efeito redutor para o ritmo de trabalho; que esse efeito sofrido pelo ritmo resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do entendimento sobre o ritmo de trabalho seria -5, e por sua vez, o grau influência do ritmo de trabalho sobre o entendimento seria -4, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 37.

**Figura 37:** Análise das condicionantes: entendimento e ritmo de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 37), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

**Condicionantes das Relações Principais:**

- C.5.** Divergências entre objetivos e valores dos trabalhadores e da organização podem reduzir o ritmo de trabalho. Também as divergências entre os trabalhadores e as práticas gerenciais podem reduzir o ritmo de trabalho.
- 5.C.** Imposição de ritmos intensos de trabalho e supervisão ostensiva pode reduzir a comunicação e a coordenação de atividades por parte dos trabalhadores.

**Condicionantes das Relações Secundárias:**

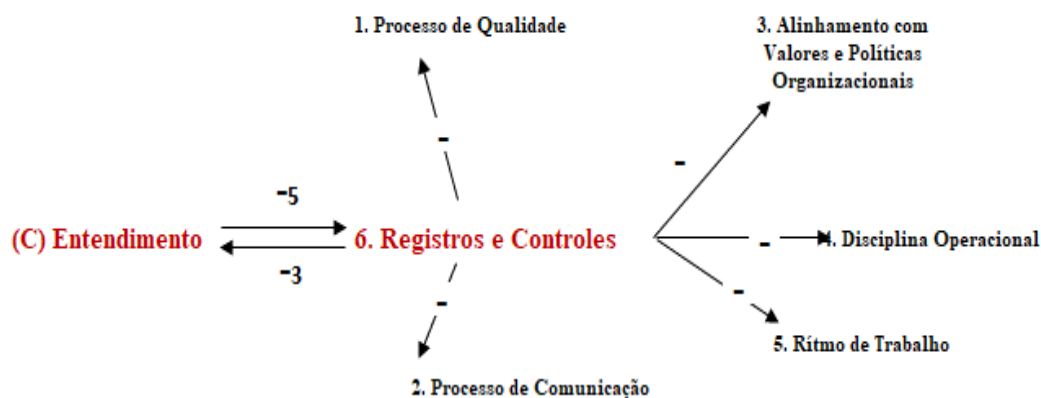
- 5.1.** Redução do ritmo de trabalho pode aumentar a eficiência dos processos de qualidade.
- 5.2.** Podem reduzir a eficiência dos processos de comunicação, como falhas e negligências na confecção de PT e Ordens de Serviço.
- 5.3.** A redução do ritmo de trabalho tende naturalmente a aumentar a eficiência dos processos de comunicação.
- 5.4.** A redução no ritmo de trabalho já é uma evidência de redução do alinhamento com os valores e políticas da empresa.
- 5.6.** A redução do ritmo de trabalho já é indicativo de falta de comprometimento com a empresa, o que acaba por se refletir nos processos de disciplina operacional, registros e controles.

**5.3.6 18º GRUPO ANALISADO****5.3.6.1 Relação Principal: Entendimento e Registros e Controles**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o entendimento e registros e controles (relação principal representada na Figura 38), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o entendimento poderia ter um efeito redutor para os registros e controles; que esse efeito sofrido pelos registros e controles resultaria em impactos negativos sobre as

demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do entendimento sobre os registros e controles seria -5, e por sua vez, o grau influência dos registros e controles sobre o entendimento seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 38.

**Figura 38:** Análise das condicionantes: entendimento e registros e controles.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 38), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

**Condicionantes das Relações Principais:**

**C.6.** Redução, quando: existir baixa percepção da força de trabalho sobre a importância dos Registros e Controles; e falta de identidade da força de trabalho com os processos da empresa.

**6.C.** Os controles podem reduzir a capacidade de estabelecer acordos e consensos com bases concretas, assim como, a possibilidade de coordenação de atividades, mesmo que comuns.

**Condicionantes das Relações Secundárias:**

**6.1.** A redução ou ausência de registro e controles já é um indicativo de baixa adesão aos processos de qualidade.

**6.2.** A redução ou ausência de registro e controles já representa redução no processo de comunicação da empresa.

**6.3.** A redução já é um indicador de falta de alinhamento.

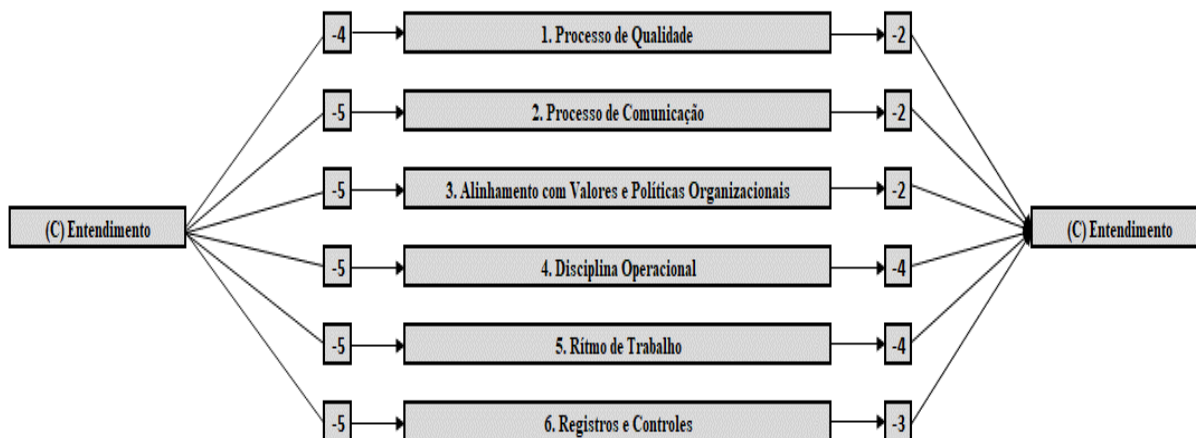
**6.4.** A falta de registros e controles, por si só, já representa a redução da disciplina operacional.

**6.5.** A redução de registros e controles garante maior tempo disponível para o cumprimento de metas, dando a impressão de aumento do ritmo de trabalho.

**5.3.7 5.3.7 Consolidado da pontuação do Conjunto Entendimento X Variáveis de Gestão**

A consolidação da pontuação, estabelecida pelo grupo focal, entre entendimento e as variáveis de gestão, pode ser observada na Figura 39.

**Figura 39:** Consolidação da pontuação: entendimento x variáveis de gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.4 GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE JULGAMENTO ÉTICO E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Definição de Julgamento Ético, adotada pelo Grupo Focal, durante a discussão das influências entre as variáveis:

- Deliberação baseada em julgamentos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, etc), produzidas através do debate racional das pretensões de validade expressas.

### 5.4.1 19º GRUPO ANALISADO

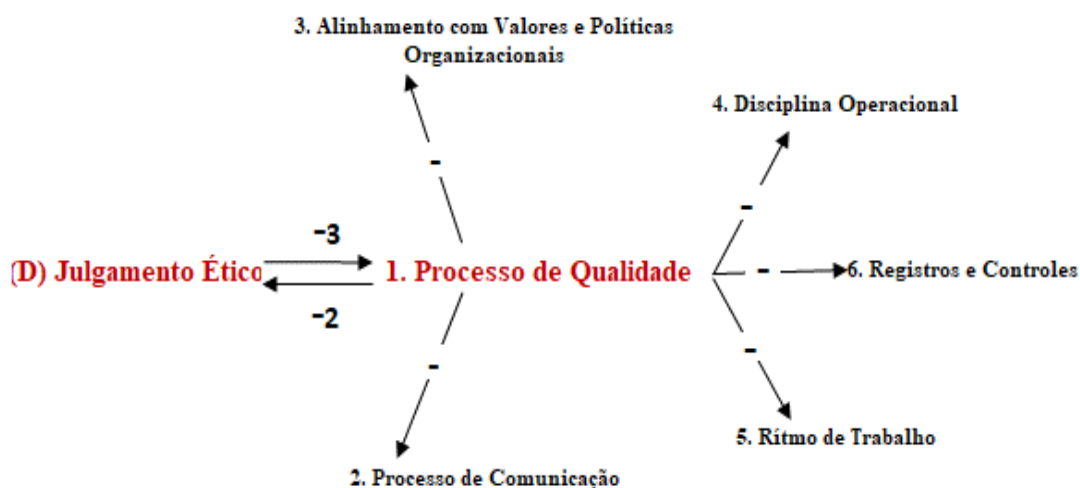
#### 5.4.1.1 Relação Principal: Julgamento Ético e Processos de Qualidade

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o julgamento ético e processos de qualidade (relação principal representada na Figura 40), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o julgamento ético poderia ter um efeito redutor para os processos de qualidade; que esse efeito sofrido pela qualidade resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do julgamento ético sobre os processos de qualidade seria -3, e por sua vez, o grau influência dos



processos de qualidade sobre o julgamento ético seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 40.

**Figura 40:** Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Processos de Qualidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 40), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**D.1.** Falta de identidade da força de trabalho com os processos da empresa. Falta de entendimento sobre a importância dos processos de qualidade para a empresa e para o trabalhador.

**1.D.** Organização que impõe controle rígido em termos de atitudes e comportamentos, que possuem foco nos resultados econômicos, dando pouca liberdade de expressão e diálogo, tende a gerar problemas e conflitos com relação a julgamentos de valor, ao tirar a

liberdade de debate racional e o acesso à informação, não permitindo a participação ativa do trabalhador, reduzindo assim a capacidade de julgamento ético.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

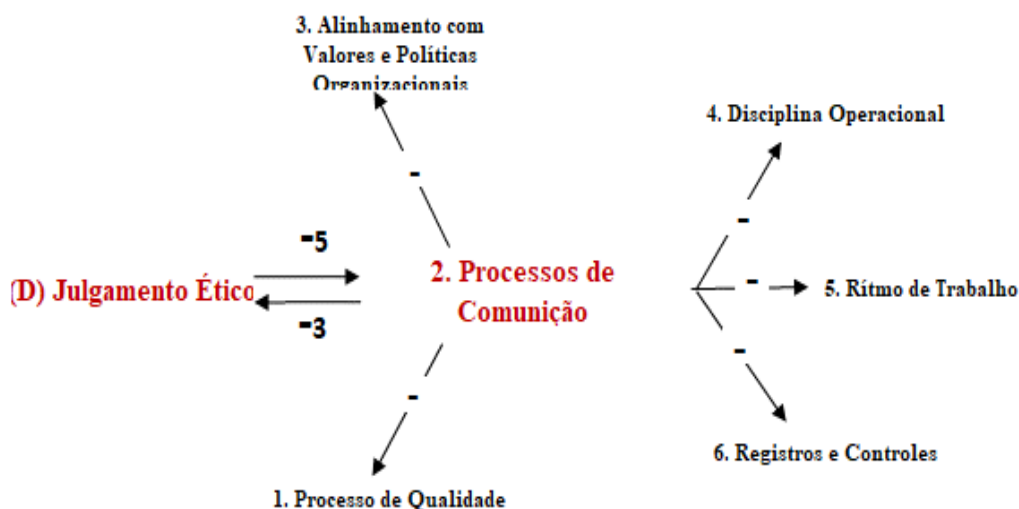
- 1.2. Tendência de redução na eficiência dos processos de comunicação por falta de conhecimento de sua importância e envolvimento da força de trabalho com a organização.
- 1.3. Reduz o alinhamento com valores e política.
- 1.4. Redução na eficiência no cumprimento dos procedimentos referentes à disciplina operacional por falta de conhecimento, capacitação e envolvimento do trabalhador.
- 1.5. Tendência à redução do ritmo por falta de empenho da mão-de-obra.
- 1.6. Tendência de redução dos registros e controles, por falta de conhecimento da real importância, além de falta de empenho do trabalhador.

## **5.4.2 20º GRUPO ANALISADO**

### **5.4.2.1 Relação Principal: Julgamento Ético e Processo de Comunicação**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o julgamento ético e processo de comunicação (relação principal representada na Figura 41), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o julgamento ético poderia ter um efeito redutor para os processos de comunicação; que esse efeito sofrido pela comunicação resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do julgamento ético sobre os processos de comunicação seria -5, e por sua vez, o grau de influência dos processos de comunicação sobre o julgamento ético seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 41.

**Figura 41:** Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Processos de Qualidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 41), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**D.2.** Comunicação com foco na produção e interesses econômicos que não contemplam o bem-estar e a segurança do trabalhador. Falta de entendimento sobre a importância do processo de comunicação. Falta de identidade da força de trabalho com os processos da empresa.

**2.D.** Identificação da priorização dos interesses econômicos através da comunicação formal da organização, reduzindo a capacidade de julgamento ético do trabalhador com relação aos compromissos assumidos com a empresa e com o envolvimento com o trabalho.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**2.1.** Tende a reduzir a eficiência dos processos de qualidade.

**2.3.** Tende a reduzir o alinhamento por divergências de valores

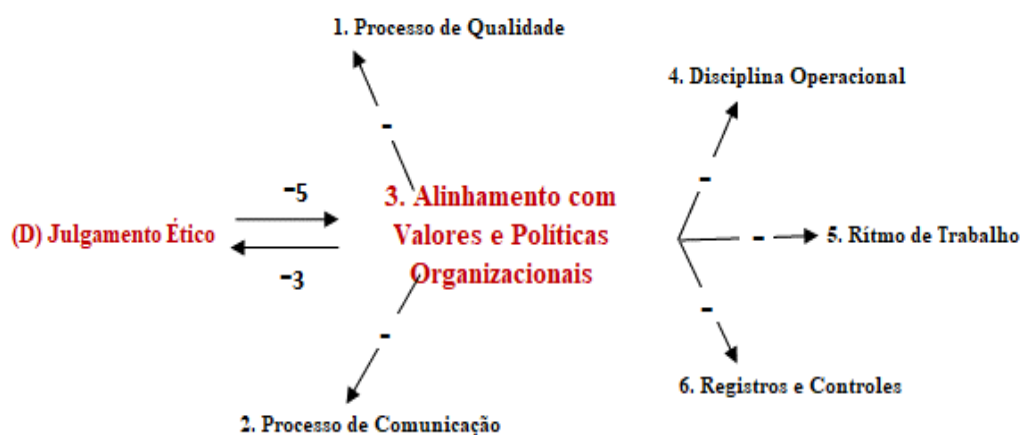
- 2.4. Reduz a eficiência dos procedimentos referentes à disciplina operacional, por divergências de valores
- 2.5. Redução do ritmo por falta de comprometimento causada quando há divergências de valores.
- 2.6. Redução por falta de empenho e valorização dos registros e controles.

### 5.4.3 21º GRUPO ANALISADO

#### 5.4.3.1 Relação Principal: Julgamento Ético e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o julgamento ético e o alinhamento com os valores e políticas organizacionais (relação principal representada na Figura 42), chegou-se à conclusão de que: o julgamento ético poderia ter um efeito redutor para o alinhamento com os valores e políticas organizacionais, assim como no sentido contrário; que esse efeito sofrido pelo alinhamento resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do julgamento ético sobre alinhamento com os valores e políticas organizacionais seria -5, e por sua vez, o grau influência do alinhamento com os valores e políticas organizacionais sobre o julgamento ético seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 42.

**Figura 42:** Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 42), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**D.3.** Divergências entre objetivos e valores dos trabalhadores e da organização.

Desumanização do trabalho e falta de valorização do trabalhador.

**3.D.** Um forte alinhamento com a organização pode reduzir a capacidade de julgamento ético isento, influenciando os debates e diálogos entre trabalhadores.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**3.1.** A redução do alinhamento afeta negativamente os processos de qualidade.

**3.2.** A redução do alinhamento afeta negativamente os processos de comunicação.

**3.4.** A redução do alinhamento afeta negativamente os processos de disciplina operacional.

**3.5.** A redução do alinhamento afeta negativamente o ritmo de trabalho.

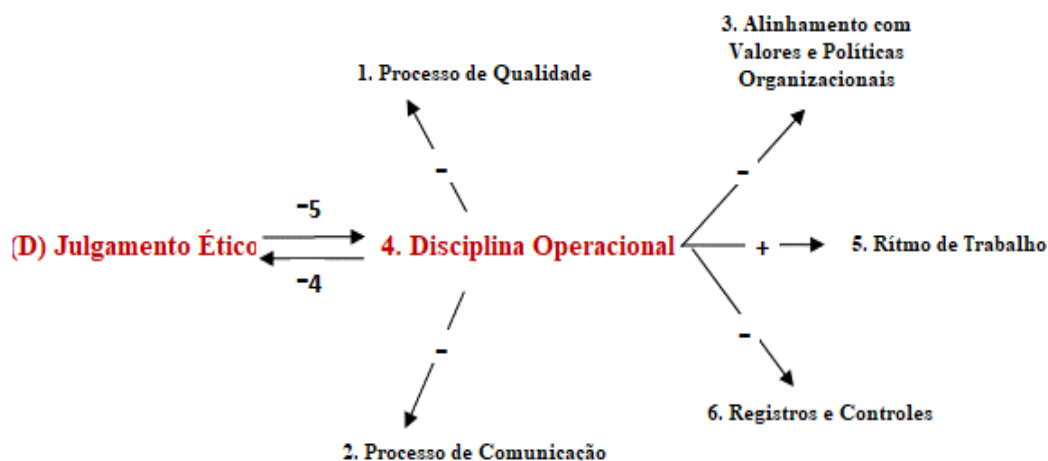
**3.6.** A redução do alinhamento afeta negativamente os registros e controle.

## 5.4.4 22º GRUPO ANALISADO

#### 5.4.4.1 Relação Principal: Julgamento Ético e Disciplina Operacional

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o julgamento ético e disciplina operacional (relação principal representada na Figura 43, chegou-se à conclusão de que: inicialmente o julgamento ético poderia ter um efeito redutor para a disciplina operacional; que esse efeito sofrido pela disciplina resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do julgamento ético sobre a disciplina operacional seria -5, e por sua vez, o grau influência da disciplina operacional sobre o julgamento ético seria -4, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 43.

**Figura 43:** Análise das condicionantes: Julgamento Ético e disciplina operacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 43), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

#### Condicionantes das Relações Principais:

- D.4.** Falta de identidade da força de trabalho com os processos da empresa. Falta de entendimento da força de trabalho sobre a importância da Disciplina Operacional para a produtividade, qualidade e segurança do próprio trabalhador.
- 4.D.** Os processos muito rígidos de Disciplina Operacional que não são implantados com base no entendimento e conscientização de sua importância para a força de trabalho e para a empresa passam uma imagem de controle e trabalho excessivo, levando à redução do comprometimento ético do trabalhador. Por outro lado, o descaso com a Disciplina Operacional leva à pouca valorização dos processos, procedimentos, posturas e uso de equipamentos no trabalho, reduzindo a capacidade de julgamento dos trabalhadores.

#### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 4.1.** A redução de disciplina operacional impacta negativamente a qualidade.
- 4.2.** A redução de disciplina operacional impacta negativamente a comunicação.
- 4.3.** A redução de disciplina operacional demonstra falta de alinhamento com valores e políticas.
- 4.5.** A redução de disciplina operacional aumenta a disponibilidade de tempo pelo não cumprimento dos procedimentos, podendo favorecer o aumento do ritmo de trabalho.
- 4.6.** Registros e Controles fazem parte dos processos de disciplina operacional, portanto, sua redução é direta.

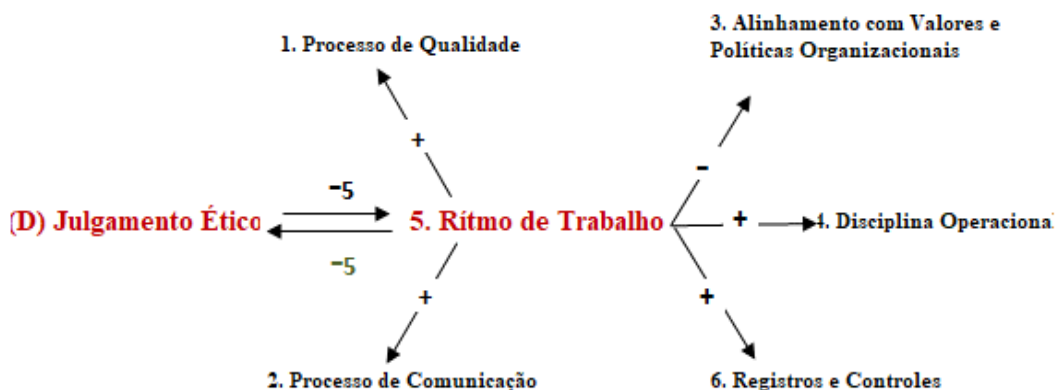
### **5.4.5 23º GRUPO ANALISADO**

#### **5.4.5.1 Relação Principal: Julgamento Ético e Ritmo de Trabalho**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o julgamento ético e ritmo de trabalho (relação principal representada na Figura 44), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o julgamento ético poderia ter um efeito redutor para o ritmo de trabalho; que esse efeito sofrido pelo ritmo resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do julgamento ético sobre o

ritmo de trabalho seria -5, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 44.

**Figura 44:** Análise das condicionantes: Julgamento Ético e Ritmo de Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 44), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**D.5.** Divergências entre objetivos e valores dos trabalhadores e da organização.

Falta de identidade da força de trabalho com os processos e objetivos da empresa. Identificação por parte da força de trabalho de ritmos intensos de trabalho e do caráter exploratório do processo de trabalho.

**5.D.** Ritmos intensos ou excessivos de trabalho, assim como, baixa exigência dos processos de trabalho causam redução da capacidade de julgamento ético do trabalhador. O primeiro, pelo significado de exploração e pouco caso com o trabalhador. E o segundo, pelo caráter de desvalorização do trabalho e do trabalhador, gerando pouco envolvimento e desmotivação.



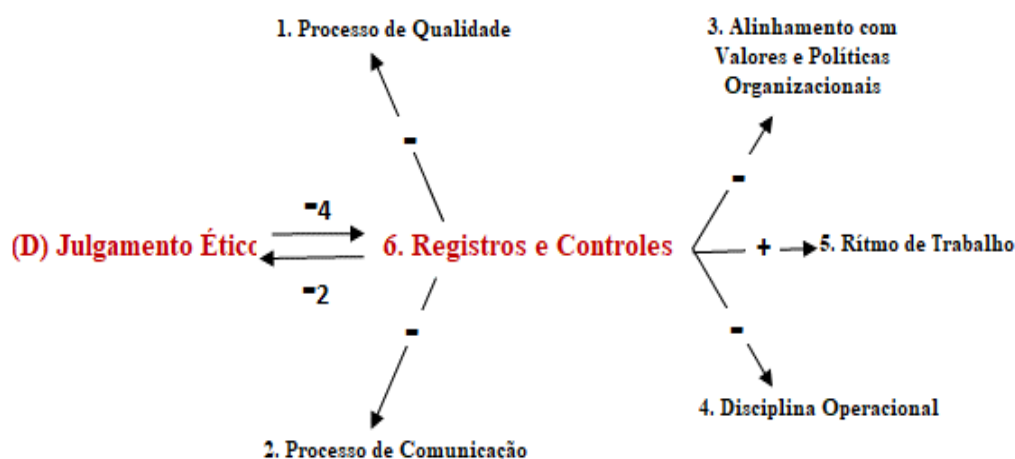
**Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 5.1. A redução do ritmo de trabalho pode até favorecer a qualidade, pela retirada de pressão por produção e cumprimento de metas.
- 5.2. A redução do ritmo de trabalho pode até favorecer os processos de comunicação pela retirada da pressão por produção e cumprimento de metas.
- 5.3. A diminuição do ritmo de trabalho já demonstra haver pouco alinhamento com valores e políticas organizacionais.
- 5.4. A redução do ritmo de trabalho pode favorecer o aumento dos procedimentos de disciplina operacional.
- 5.6. A redução do ritmo de trabalho pode favorecer o aumento de registros e controles.

**5.4.6 24º GRUPO ANALISADO****5.4.6.1 Relação Principal: Julgamento Ético e Registros e Controles**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre o julgamento ético e registros e controles (relação principal representada na Figura 45), chegou-se à conclusão de que: inicialmente o julgamento ético poderia ter um efeito redutor para os registros e controles; que esse efeito sofrido pelos registros e controles resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 do julgamento ético sobre os registros e controles seria -4, e por sua vez, o grau influência dos registros e controles sobre o julgamento ético seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 45.

**Figura 45:** Análise das condicionantes: Julgamento Ético e registros e controles.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 45), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**D.6.** Falta de envolvimento do trabalhador com a organização e seus processos. Falta de entendimento da real importância dos Registros e Controles para a empresa e para a saúde e segurança do trabalhador.

**6.D.** Registros e Controles que não são implementados com base no entendimento, participação e conscientização de sua importância para a força de trabalho e para a organização, são entendidos como trabalhos que geram desgaste físico, mental e perda de tempo desnecessário, reduzindo assim, a capacidade de julgamento do trabalhador.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**6.1.** Redução dos registros e controles impactam negativamente os processos de qualidade.

**6.2.** Redução dos registros e controles impactam negativamente os processos de comunicação da empresa.

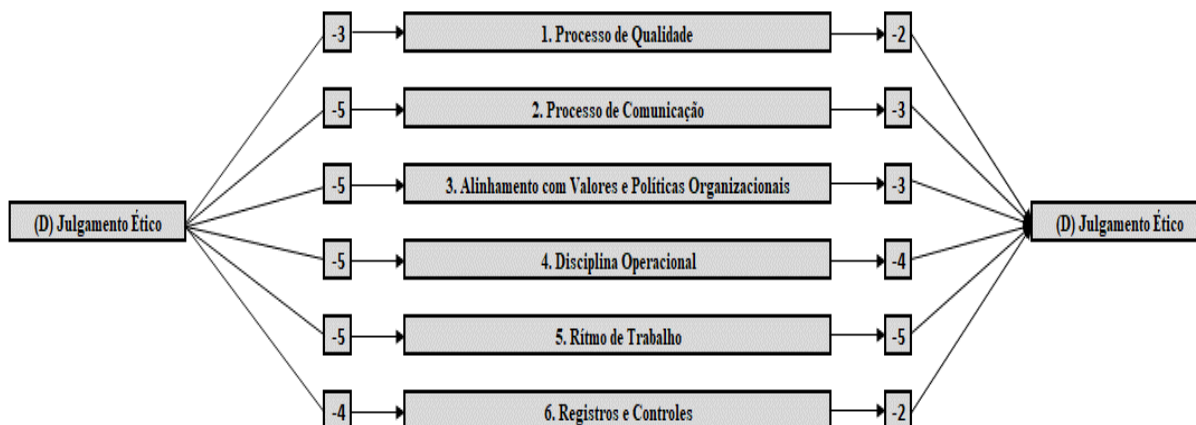
**6.3.** Redução dos registros e controles já indicam falta de alinhamento com valores e políticas da empresa.

**6.4.** Redução de registros e controles favorecem o aumento do ritmo de trabalho.

**6.5.** Como parte integrante da disciplina operacional, a redução de registros e controles por si só já demonstram.

#### 5.4.7 Consolidado da pontuação do Julgamento Ético X Variáveis de Gestão

**Figura 46:** Consolidação da pontuação: Julgamento Ético X Variáveis de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.5 GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE VALORES EMENCIPADORES E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Definição de Valores Emancipadores, adotada pelo Grupo Focal, durante a discussão das influências entre as variáveis:

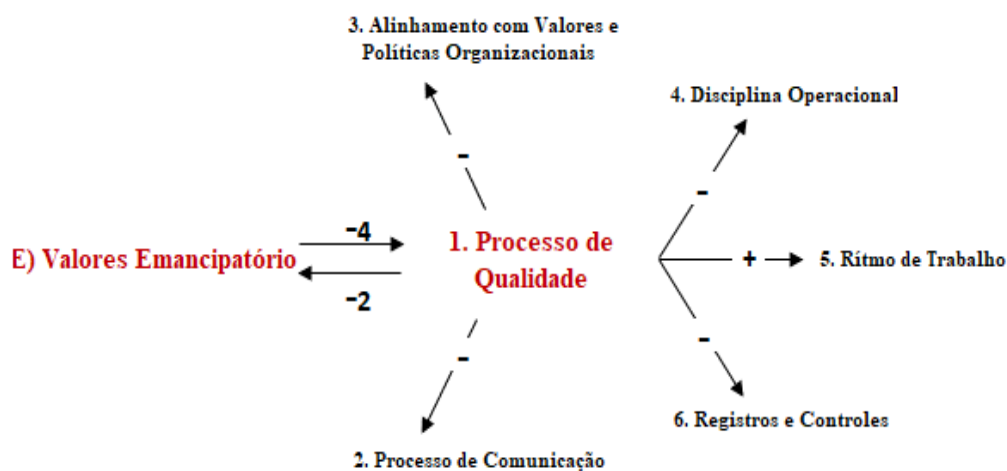
- Valores de mudança e aperfeiçoamento social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e engajamento presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.

### 5.5.1 25º GRUPO ANALISADO

#### 5.5.1.1 Relação Principal: Valores Emancipatórios e Processos de Qualidade

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre os valores emancipatórios e processos de qualidade (relação principal representada na Figura 47), chegou-se à conclusão de que: inicialmente os valores emancipatórios poderia ter um efeito redutor para os processos de qualidade; que esse efeito sofrido pela qualidade resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 dos valores emancipatórios sobre os processos de qualidade seria -4, e por sua vez, o grau influência dos processos de qualidade sobre os valores emancipatórios seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 47.

**Figura 47:** Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Processos de Qualidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 47), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

**Condicionantes das Relações Principais:**

- E.1.** A redução pode ocorrer diante da falta de identificação da força de trabalho com os processos da empresa, por divergências entre valores emancipadores e os interesses econômicos que conduzem os processos de qualidade da organização.
- 1.E.** Da mesma forma, quando a pressão por resultados dos processos de qualidade gerar redução dos valores emancipadores, através da perda da liberdade, respeito à individualidade e descaso com o bem-estar coletivo.

**Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 1.2.** Redução da eficiência dos processos de qualidade demonstra a falta de alinhamento com os valores e políticas organizacionais.
- 1.3.** Redução da eficiência dos processos de qualidade impactam negativamente os processos de comunicação.
- 1.4.** Redução da eficiência dos processos de qualidade impactam negativamente a disciplina operacional.
- 1.5.** Redução da eficiência dos processos de qualidade podem aumentar o ritmo de trabalho.
- 1.6.** Redução da eficiência dos processos de qualidade impactam negativamente os registros e controles.

**5.5.2 26º GRUPO ANALISADO****5.5.2.1 Relação Principal: Valores Emancipatórios e Processo de Comunicação**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre os valores emancipatórios e processo de comunicação (relação principal representada na figura 48), chegou-se à conclusão de que: inicialmente os valores emancipatórios poderia ter um efeito redutor para os processo de comunicação; que esse efeito sofrido pela comunicação resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 dos valores emancipatórios sobre os processo de comunicação

seria -4, e por sua vez, o grau influência dos processo de comunicação sobre os valores emancipatórios seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 48.

**Figura 48:** Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Processo de Comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 48), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**E.2.** Redução a partir da percepção da falta de alinhamento dos processos e interesses da empresa com os anseios e valores emancipadores dos trabalhadores.

**2.E.** Processos de comunicação rígidos voltados para resultados econômicos podem reduzir os aspectos que envolvem os processos emancipatórios.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**2.1** Impactam negativamente os processos de qualidade.

**2.3.** Impactam negativamente o alinhamento com valores e políticas organizacionais.

**2.4.** Impactam negativamente os processos de disciplina operacional.

2.5. Reduzem o ritmo de trabalho.

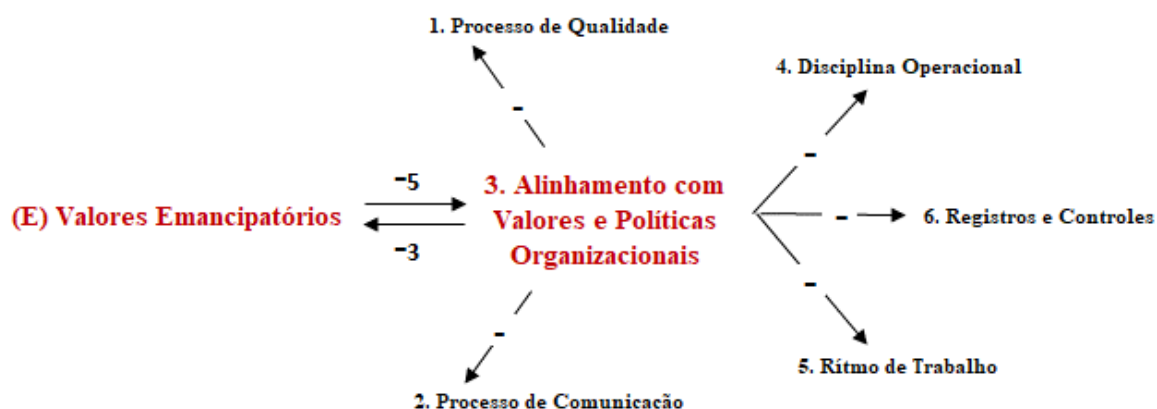
2.6. Reduzem os registros e controles.

### 5.5.3 27º GRUPO ANALISADO

#### 5.5.3.1 Relação Principal: Valores Emancipatórios e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre os valores emancipatórios e alinhamento com os valores e políticas organizacionais (relação principal representada na Figura 49), chegou-se à conclusão de que: os valores emancipatórios poderia ter um efeito redutor para o alinhamento com os valores e políticas organizacionais, assim como no sentido contrário; que esse efeito sofrido pelo alinhamento resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 dos valores emancipatórios sobre alinhamento com os valores e políticas organizacionais seria -5, e por sua vez, o grau influência do alinhamento com os valores e políticas organizacionais sobre os valores emancipatórios seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 49.

**Figura 49:** Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 49), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### **Condicionantes das Relações Principais:**

**E.3.** Tendência de redução quando as políticas da empresa não estão voltadas para o bem-estar, valores do grupo, saúde e segurança, participação ativa, desenvolvimento do potencial humano, liberdade e respeito ao trabalhador.

**3.E.** Redução dos valores emancipadores quando as políticas estão apenas focadas nos interesses econômicos e na produção.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**3.1.** Impactam diretamente os processos de qualidade ao reduzir o envolvimento do trabalhador com a equipe.

**3.2.** Impactam negativamente os processos de comunicação por falta de identidade com a empresa.

**3.4.** A falta de alinhamento com valores e políticas de organização reduz o desempenho da disciplina operacional.

**3.5.** Falta de alinhamento reduz o ritmo de trabalho.

**3.6.** A falta de alinhamento reduz a eficiência dos registros e controles.

## **5.5.4 28º GRUPO ANALISADO**

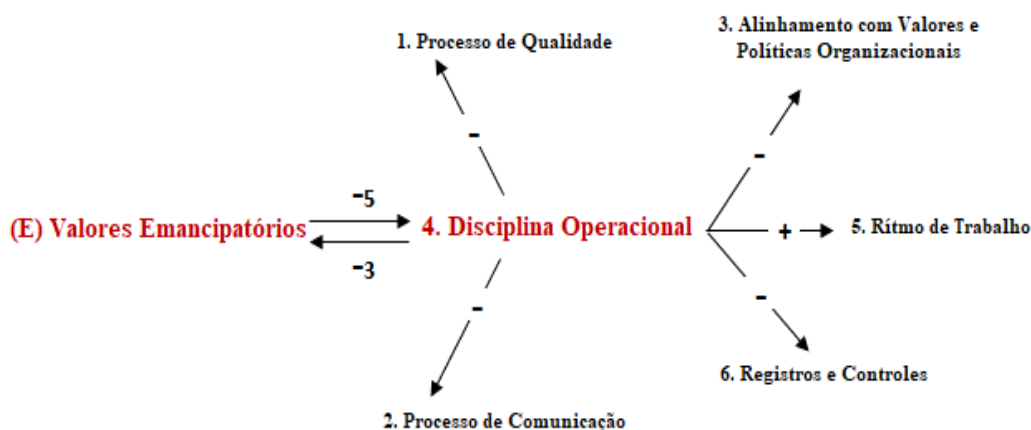
### **5.5.4.1 Relação Principal: Valores Emancipatórios e Disciplina Operacional**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre os valores emancipatórios e disciplina operacional (relação principal representada na Figura 50), chegou-se à conclusão de que: inicialmente os valores emancipatórios poderia ter um efeito redutor para a disciplina operacional; que esse efeito sofrido pela disciplina resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações



secundárias) apresentado na Figura 50, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 dos valores emancipatórios sobre a disciplina operacional seria -5, e por sua vez, o grau influência da disciplina operacional sobre os valores emancipatórios seria -3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 50.

**Figura 50:** Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e Disciplina Operacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 50), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

#### Condicionantes das Relações Principais:

**E.4.** Pode reduzir a disciplina operacional diante da falta de percepção de valor e importância dos seus procedimentos frente aos valores emancipadores, uma vez que geram maior esforço do trabalhador, demandam mais tempo na execução e desconforto no uso dos equipamentos.

**4.E.** Em organizações que adotam processos rígidos voltados para estabelecer a disciplina operacional em sua produção, existe uma tendência natural de redução dos valores emancipadores.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

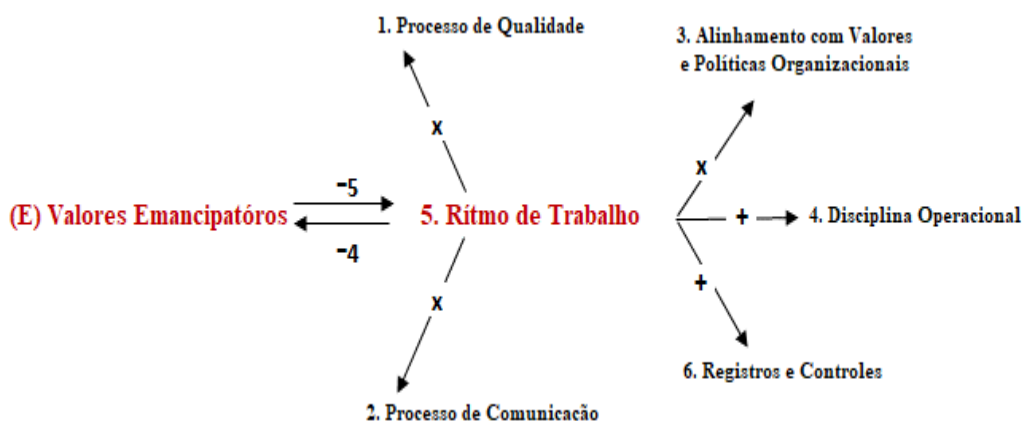
- 4.1. A redução da disciplina operacional impacta negativamente os processos de qualidade.
- 4.2. A redução da disciplina operacional impacta negativamente os processos de comunicação da empresa.
- 4.3. A redução da disciplina operacional é um indicador de falta de alinhamento com valores e políticas da empresa.
- 4.5. A redução da disciplina operacional pode favorecer o aumento do ritmo de trabalho.
- 4.6. A redução da disciplina operacional, por si só, já impacta negativamente os registros e controles.

### **5.5.5 29º GRUPO ANALISADO**

#### **5.5.5.1 Relação Principal: Valores Emancipatórios e Ritmo de Trabalho**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre os valores emancipatórios e ritmo de trabalho (relação principal representada na Figura 51), chegou-se à conclusão de que: inicialmente os valores emancipatórios poderiam ter um efeito redutor para o ritmo de trabalho; que esse efeito sofrido pelo ritmo resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado na Figura 51, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 dos valores emancipatórios sobre o ritmo de trabalho seria -5, e por sua vez, o grau influência do ritmo de trabalho sobre os valores emancipatórios seria -4, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 51.

**Figura 51:** Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e ritmo de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 51), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**E.5.** Tendência natural de redução do ritmo de trabalho quando comprometem o bem-estar, a saúde e a segurança do trabalhador, divergindo dos valores emancipadores da coletividade.

**5.E.** Ritmos de trabalho intensos tendem a reduzir valores de mudança e aperfeiçoamento social, bem-estar coletivo e o respeito à individualidade e liberdade, que são a base dos valores emancipadores.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**5.1.** A redução do ritmo de trabalho não necessariamente pode impactar os processos de qualidade.

**5.2.** A redução do ritmo de trabalho não necessariamente pode impactar os processos de comunicação.

**5.3.** A redução do ritmo de trabalho não necessariamente pode impactar o alinhamento com valores e políticas organizacionais.

**5.4.** A redução do ritmo de trabalho pode favorecer a disciplina operacional.

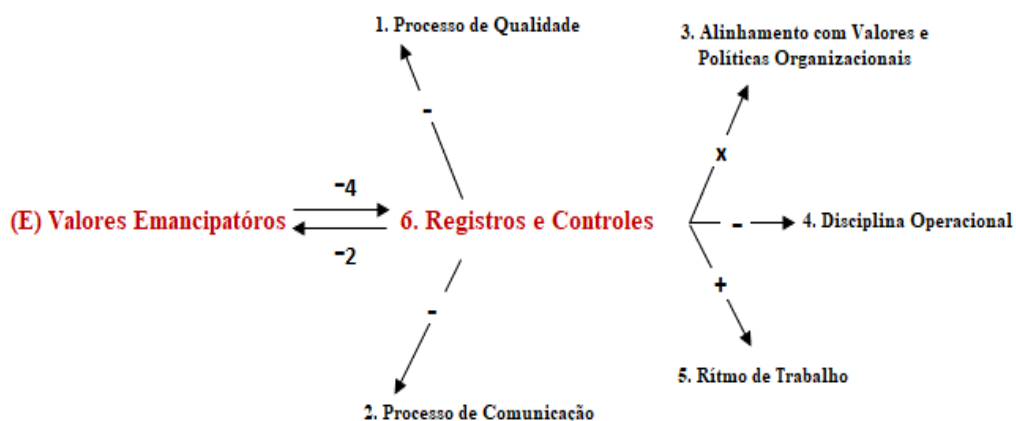
**5.6.** A redução do ritmo de trabalho pode favorecer os registros e controles.

### 5.5.6 30º GRUPO ANALISADO

#### 5.5.6.1 Relação Principal: Valores Emancipatórios e Registros e Controles

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre os valores emancipatórios e registros e controles (relação principal na Figura 52), chegou-se à conclusão de que: inicialmente os valores emancipatórios poderiam ter um efeito redutor para os registros e controles; que esse efeito sofrido pelos registros e controles resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado na Figura 52, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 dos valores emancipatórios sobre os registros e controles seria -4, e por sua vez, o grau influência dos registros e controles sobre os valores emancipatórios seria -2, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 52.

**Figura 52:** Análise das condicionantes: Valores Emancipatórios e registros e controles.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 52), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

#### **Condicionantes das Relações Principais:**

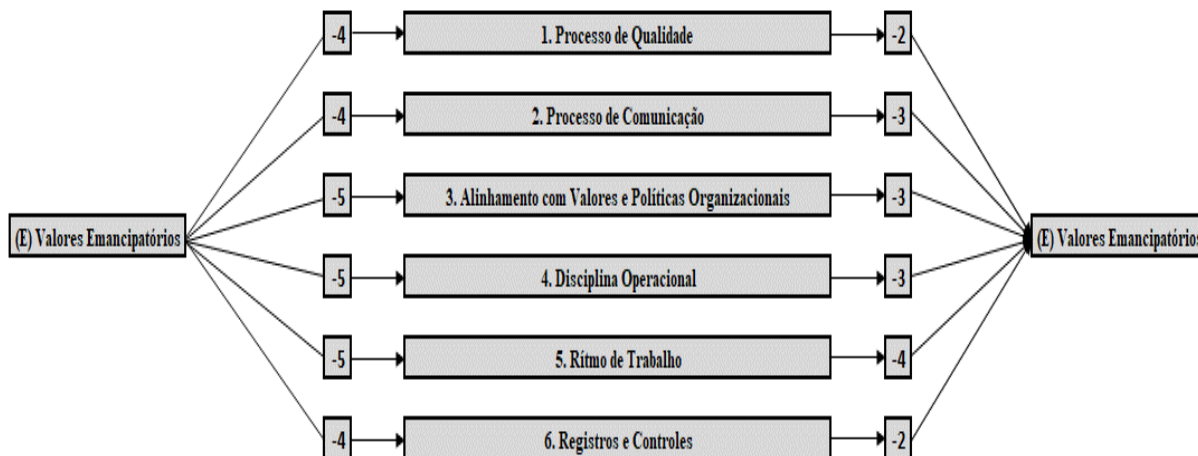
- E.6.** Tendência à redução do empenho na execução de registros e controles, quando não há identificação dos trabalhadores com a organização, e percepção da sua importância para a empresa e trabalhadores.
- 6.E.** Excesso de registros e controles quando não entendidos e valorizados pela força de trabalho pode representar uma forma de redução da liberdade do trabalhador, impactando negativamente os valores emancipatórios da força de trabalho.

#### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 6.1.** No caso de redução, impactam os processos de qualidade da empresa.
- 6.2.** No caso de redução, impactam os processos de comunicação da empresa.
- 6.3.** A redução de registros e controles não impactam significativamente o alinhamento com valores e políticas.
- 6.4.** Reduz o processo de disciplina operacional.
- 6.5.** Com a redução dos registros e controles, aumenta, naturalmente, o ritmo de trabalho.

#### **5.5.7 Consolidado da pontuação do Conjunto Valores Emancipadores X Variáveis de Gestão**

**Figura 53:** Consolidação da pontuação: Valores Emancipadores X Variáveis de Gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.6 GRUPO FOCAL E AS INFLUÊNCIAS ENTRE AUTORREALIZAÇÃO E VARIÁVEIS DE GESTÃO

Definição de autorrealização, adotada pelo Grupo Focal, durante a discussão das influências entre as variáveis:

- Processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação.

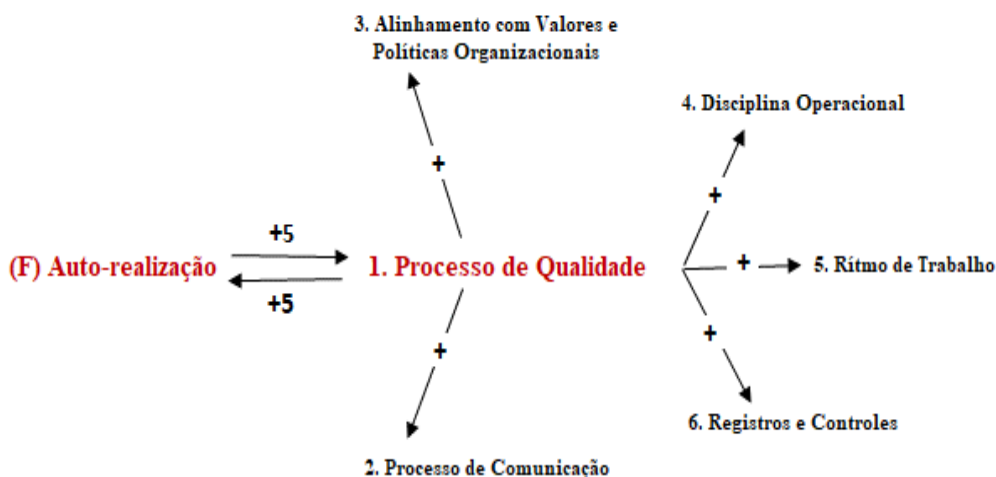
### 5.6.1 31º GRUPO ANALISADO

#### 5.6.1.1 Relação Principal: Autorrealização e Processo de Qualidade

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autorrealização e processos de qualidade (relação principal representada na Figura 54), chegou-se à conclusão de que: inicialmente a autorrealização poderia ter um efeito redutor para os processos de qualidade; que esse efeito sofrido pela qualidade resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado na Figura 54, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autorrealização

sobre os processos de qualidade seria +5, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 54.

**Figura 54:** Análise das condicionantes: Autorrealização e Processo de Qualidade.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 54), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**F.1.** Quando a concretização do potencial inato do indivíduo está vinculado aos resultados obtidos pela qualidade, gerando reconhecimento, valorização e satisfação do trabalhador. E através do enriquecimento do trabalho.

**1.F.** Quando os resultados obtidos pelos processos de qualidade geram reconhecimento, valorização e satisfação para os trabalhadores.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

- 1.2. A eficiência dos processos de qualidade favorece os processos de comunicação da empresa, principalmente quando promove o reconhecimento e valores do trabalhador.
- 1.3. A eficiência dos processos de qualidade podem favorecer o processo de alinhamento com valores e políticas, principalmente quando contribuem com o reconhecimento e satisfação do trabalhador e quando não há divergências dos valores da força de trabalho.
- 1.4. Tendência de adesão dos trabalhadores aos procedimentos ligados à disciplina operacional.
- 1.5. Tendência de aumentar o empenho do trabalhador, favorecendo a manutenção do ritmo de trabalho.
- 1.6. Tendência de melhoria dos registros e controles quando sua importância é reconhecida pelos trabalhadores.

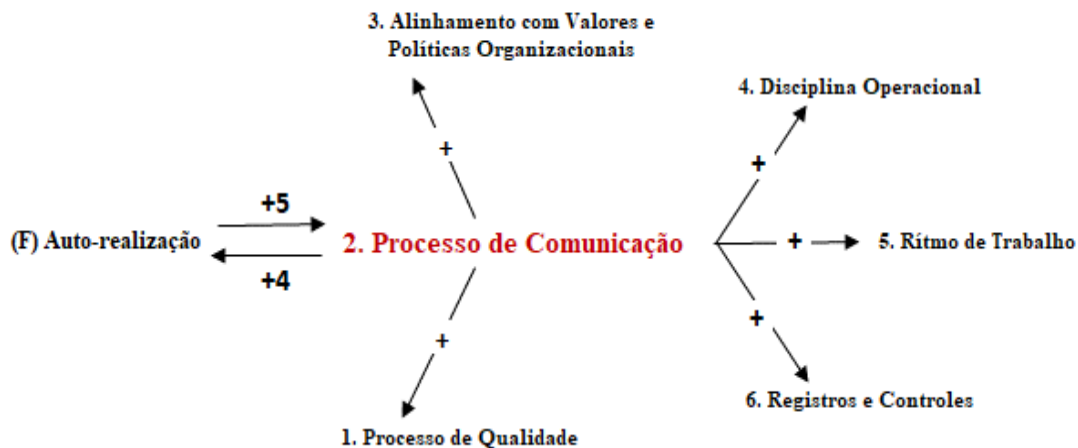
## **5.6.2 32º GRUPO ANALISADO**

### **5.6.2.1 Relação Principal: Autorrealização e Processo de Comunicação**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autorrealização e processo de comunicação (relação principal representada na Figura 55), chegou-se à conclusão de que: inicialmente a autorrealização poderia ter um efeito redutor para os processo de comunicação; que esse efeito sofrido pela comunicação resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado na Figura 55, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autorrealização sobre os processo de comunicação seria +5, e por sua vez, o grau influência dos processo de comunicação sobre a autorrealização seria +3, utilizando a mesma escala. Conforme pode ser visto na Figura 55.



**Figura 55:** Análise das condicionantes: Autorrealização e Processo de Comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

*Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.*

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 55), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**F.2.** A autorrealização estimula a participação ativa nos processos da empresa, melhorando a efetividade da comunicação formal.

**2.F.** Aumenta quando os processos de comunicação contribuem para o reconhecimento e a autorrealização dos trabalhadores.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**2.1.** Os processos de comunicação são definidos para favorecer os processos de qualidade da organização e, assim, ocorre desde que não haja divergências entre a força de trabalho e a organização.

**2.3.** Os processos de comunicação tendem a favorecer o alinhamento com valores e políticas.

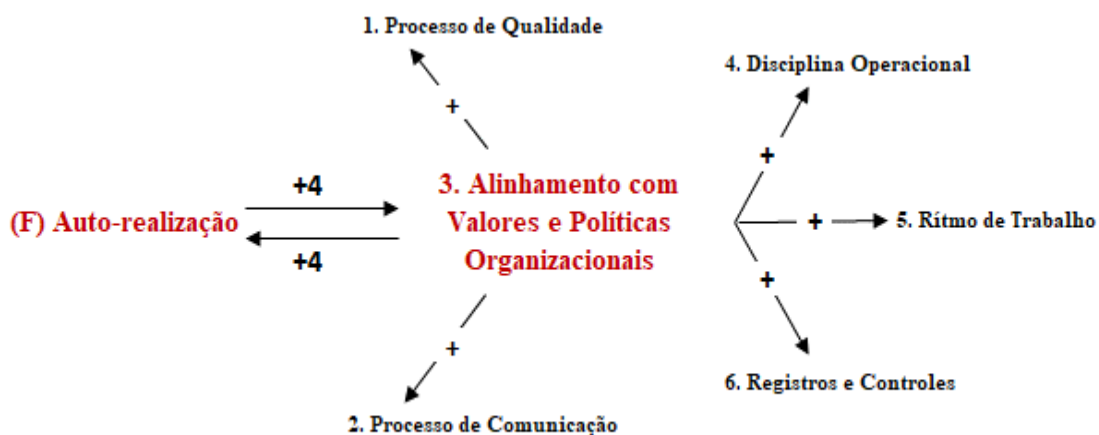
- 2.4.** A eficiência do processo de comunicação favorece a disciplina operacional, desde que os canais de comunicação sejam desobstruídos e as informações cheguem da maneira correta aos trabalhadores e os sensibilizem quanto à importância dos procedimentos e regras que envolvem a disciplina operacional.
- 2.5.** O processo de comunicação tende, naturalmente, a contribuir com a estabilidade do ritmo de trabalho.
- 2.6.** O processo de comunicação tende, naturalmente, a contribuir com os registros e controles.

### **5.6.3 33º GRUPO ANALISADO**

#### **5.6.3.1 Relação Principal: Autorrealização e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autorrealização e alinhamento com os valores e políticas organizacionais (relação principal representada na Figura 56), chegou-se à conclusão de que: a autorrealização poderia ter um efeito redutor para o alinhamento com os valores e políticas organizacionais, assim como no sentido contrário; que esse efeito sofrido pelo alinhamento resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado na Figura 56, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autorrealização sobre alinhamento com os valores e políticas organizacionais seria +4, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 56.

**Figura 56:** Análise das condicionantes: Autorrealização e Alinhamento com Valores e Políticas da Organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<i>Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.</i>										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 56), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**F.3.** Aumenta o alinhamento com as políticas organizacionais quando a empresa proporciona o desenvolvimento do potencial e a satisfação do trabalhador.

**3.F.** Não necessariamente se relacionam. Só há o aumento da autorrealização quando as políticas e práticas de gestão proporcionam esse processo nos trabalhadores.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

**3.1.** O alinhamento contribui para a eficiência dos processos de qualidade.

**3.2.** O alinhamento contribui para a eficiência dos processos de comunicação.

**3.4.** O alinhamento contribui para a eficiência dos processos relacionados com a disciplina operacional.

**3.5.** O alinhamento contribui para a estabilidade do ritmo de trabalho.

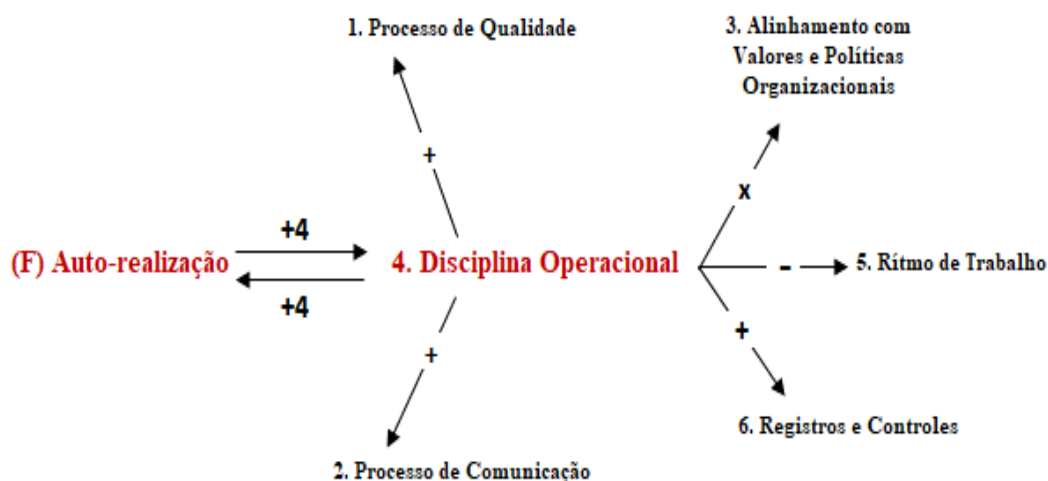
**3.6.** O alinhamento contribui para a eficiência dos processos de registros e controles.

## 5.6.4 34º GRUPO ANALISADO

### 5.6.4.1 Relação Principal: Autorrealização e Disciplina Operacional

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autorrealização e disciplina operacional (relação principal representada na Figura 57), chegou-se à conclusão de que: inicialmente a autorrealização poderia ter um efeito redutor para a disciplina operacional; que esse efeito sofrido pela disciplina resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autorrealização sobre a disciplina operacional seria +4, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 57.

**Figura 57:** Análise das condicionantes: Autorrealização e Disciplina Operacional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 57), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

- F.4.** Quando existe identificação da força de trabalho com a empresa, seus processos e resultados, a autorrealização dos trabalhadores está relacionada com os processos de disciplina operacional. Estabelecimento de significado da disciplina ocupacional para a força de trabalho.
- 4.F.** Quando os procedimentos e comportamentos relacionados à disciplina operacional são definidos, estruturados, implementados com a participação ativa, contribuição consensual e intelectual da força de trabalho, e geram resultados positivos, aumentam a possibilidade de autorrealização e engajamento do trabalhador.

#### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

- 4.1.** A disciplina operacional contribui com os processos de qualidade.
- 4.2.** A disciplina operacional contribui com os processos de comunicação.
- 4.3.** Não foi estabelecida a relação direta entre disciplina operacional e alinhamento com valores e políticas.
- 4.5.** O cumprimento da disciplina operacional, naturalmente, envolve maior quantidade de horas de trabalho, resultando em uma redução do ritmo de trabalho e unidades produzidas. Em casos especiais, estratégias podem ser adotadas para tentar compensar essa perda, porém o seu descumprimento envolve riscos e possibilidades grandes de perdas.
- 4.6.** O aumento da disciplina operacional naturalmente melhora a performance de registros e controles.

#### **5.6.5 35º GRUPO ANALISADO**

##### **5.6.5.1 Relação Principal: Autorrealização e Ritmo de Trabalho**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autorrealização e ritmo de trabalho (relação principal representada na Figura 58), chegou-se à conclusão de que: inicialmente a autorrealização poderia ter um efeito redutor para o ritmo de trabalho; que esse efeito sofrido pelo ritmo resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autorrealização sobre o ritmo de trabalho seria +5, assim como, no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 58.

**Figura 58:** Análise das condicionantes: Autorrealização e Ritmo de Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 58), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**F.5.** Quando existe consciência de que a realização do potencial individual gera satisfação, autoestima, reconhecimento e condições dignas de vida, e está vinculada à necessidade de manutenção de ritmo específico de trabalho.

**5.F.** Quando há consciência de que o ritmo de trabalho é responsável pela concretização do potencial inato do indivíduo, e que leva à satisfação pessoal, autoestima e reconhecimento. Uma vez garantidas condições dignas de vida e sobrevivência dos trabalhadores.

### **Condicionantes das Relações Secundárias:**

**5.1.** Ritmos de trabalho excessivos podem afetar negativamente os processos de qualidade.

**5.2.** Ritmos de trabalho excessivos podem afetar negativamente os processos de comunicação da empresa.

**5.3.** Ritmos de trabalho excessivos podem afetar negativamente o alinhamento com valores e políticas da empresa.

**5.4.** Ritmos de trabalho excessivos podem afetar negativamente os processos relacionados à disciplina operacional.

**5.6.** Ritmos de trabalho excessivos podem afetar negativamente os processos de registros e controle.

### **5.6.6 36º GRUPO ANALISADO**

#### **5.6.6.1 Relação Principal: Autorrealização e Registros e Controles**

Ao final da discussão do grupo focal, sobre o tipo de relação entre a autorrealização e registros e controles (relação principal representada na Figura 59), chegou-se à conclusão de que: inicialmente a autorrealização poderia ter um efeito redutor para os registros e controles; que esse efeito sofrido pelos registros e controles resultaria em impactos negativos sobre as demais variáveis de gestão; e considerando todo efeito sistêmico (relações secundárias) apresentado no esquema abaixo, o grau de influência, adotando a escala de -5 a 5 da autorrealização sobre os registros e controles seria +3, assim como no sentido inverso. Conforme pode ser visto na Figura 59.

**Figura 59:** Análise das condicionantes: Autorrealização e Registros e Controles.



Fonte: elaborado pelo autor.

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Escala usada para dimensionar o Grau de Influência entre as variáveis principais.										

O grupo focal apontou as condicionantes situacionais listadas a seguir, que podem ser identificadas através das letras e números correspondentes a cada relação (Figura 59), como determinantes para a ocorrência dos tipos de relações apresentadas.

### Condicionantes das Relações Principais:

**F.6.** Quando a melhoria trazida através de registros e controles está vinculada ao processo de autorrealização do indivíduo dentro do ambiente organizacional. E quando é estabelecido o sentido e significância dos registros e controles para a força de trabalho.

**6.F.** Enriquecimento do trabalho, reconhecimento e desenvolvimento potencial dos indivíduos através do estabelecimento de controles e registros.

### Condicionantes das Relações Secundárias:

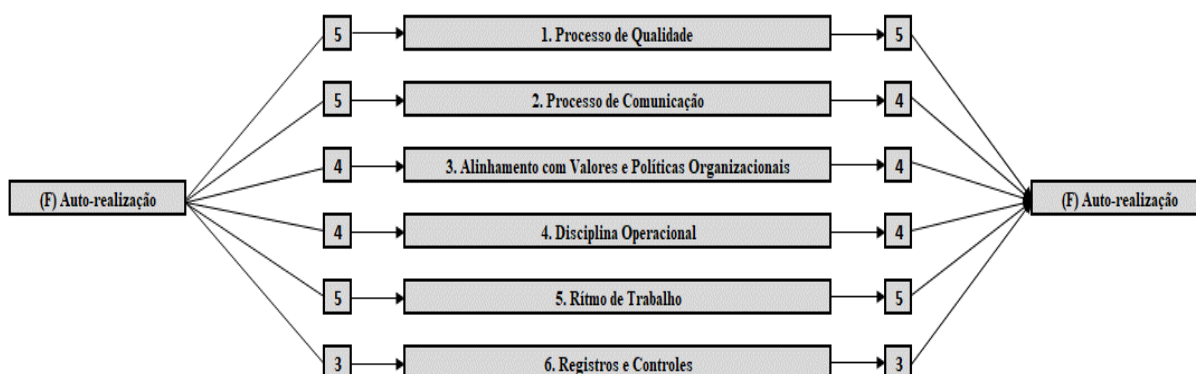
**6.1.** Melhoram os processos de qualidade, identificando possíveis falhas, permitindo a intervenção da gestão e garantindo a comunicação eficaz e os resultados esperados pela organização.



- 6.2.** Melhoram os processos de comunicação, envolvendo os trabalhadores com a dinâmica da organização.
- 6.3.** Não foi estabelecida relação direta.
- 6.4.** Melhoram a disciplina operacional, quando a disciplina operacional envolve a participação ativa do trabalhador na sua construção e processo de decisão, levando ao reconhecimento da contribuição de cada colaborador, com relação aos resultados obtidos pela organização.
- 6.5.** Acabam tendendo à redução do ritmo de trabalho, pois a execução dos registros e procedimentos de controles envolvem maior utilização do tempo destinado à produção. Quando o planejamento da produção é bem dimensionado, o tempo destinado a esses processos de registros e controles não impactam as expectativas de produção, por já estarem sendo considerados.

### 5.6.7 Consolidado da pontuação do Conjunto Autorrealização X Variáveis de Gestão

**Figura 60:** Consolidação da pontuação: Autorrealização x Variáveis de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Orientada para produzir mudanças no olhar dos gestores quanto ao funcionamento organizacional, e tendo a pretensão de realizar um estudo que os ajudem na tomada de decisão, não se restringindo aos profissionais com menor experiência, esta tese foi buscar nos trabalhos científicos e no conhecimento e experiências dos especialistas que comporam o Grupo Focal, dados e percepções que pudessem contribuir para um ambiente laboral mais realizador, humano, sinérgico e conseqüentemente produtivo.

Neste sentido, o pesquisador e o mediador convidados para ajudarem na coordenação do trabalho em grupo tiveram como missão durante a realização das reuniões do grupo focal, em além de fomentar discussões produtivas sobre o tema, neutralizando possíveis desvios da linha de pensamento e discordâncias desnecessárias, conduzir as discussões do grupo de especialistas, para que não fossem feitas análises pontuais ou que desconsiderassem todo um contexto organizacional.

Com isso, os métodos, as tarefas e a condução das discussões levavam os participantes a sempre considerarem, além das relações entre as variáveis principais, foco da tarefa do grupo, os possíveis reflexos e reações provocadas nas demais variáveis contempladas pelo estudo.

Com isso, apesar do foco da discussão, ser sempre uma par específico de variáveis, composto por: uma variável de emancipação, forma com que nos referimos a aspectos que levam ao maior desenvolvimento de potencialidades humanas, liberdade de expressão e gerenciamento da carreira( menos exposto a opressão), identificação com o trabalho, valorização do profissional, tornando o trabalho fonte de realização e emancipação; e uma variável de gestão, identificada pelo grupo focal como fatores prioritários para o gerenciamento das empresas.

Em um segundo momento, após avaliada a influência mútua entre o par principal de variáveis, o grupo passava a considerar o reflexo dessa relação nas demais variáveis de gestão que compõem a pesquisa, e devidas condicionantes das relações principais. Em seguida, era determinado o grau das influências resultantes da interação das variáveis, considerando o efeito em todo o sistema.

Os resultados obtidos tornaram-se mais interessantes por se tratarem de um grupo composto por profissionais com formação e experiência oriundos de três áreas distintas, porém, que lidam diariamente com o problema de pesquisa, as áreas são: alta administração onde o apelo econômico é mais forte; gerências especializadas em risco, onde o comportamento é fundamental para o controle de riscos e perdas; e gestores experientes da área de gestão de pessoas, com condições de contribuir com a visão de possibilidades de trabalhos, a partir do conhecimento estratégico e técnico desta área.

Dentre os participantes também foram convidados propositadamente alguns profissionais que atuavam só no mercado, trazendo o foco das empresas para a discussão, e outra parte de profissionais que tivessem forte e constante vínculo com a academia, tanto a nível de pesquisa como a nível de docência na pós-graduação, trazendo com eles toda uma contribuição diferenciada para a discussão do grupo.

Nesse contexto, que promoveu o encontro do conhecimento e experiências, interesse do grupo focal pelo tema e pela troca de informações, contatos e experiências, estratégia metodológica, e preparação de um ambiente e clima favorável e condução apropriada das discussões, trouxe contribuições relevantes através dos dados levantados para o estudo, assim como, percepções através do registro de opiniões que frequentemente retornavam à tónica, mesmo de forma indireta, enquanto identificadas as condicionantes das relações.

Quanto às condicionantes, pode ser percebido que as posições tomadas pelo grupo focal neste sentido, ora apontavam para situações que vinham a contribuir positivamente para a não ocorrência de eventos indesejáveis, ora apontavam para fatores situacionais que provocariam resultados negativos. Porém, o pesquisador e o mediador concordaram em não interferir neste tipo de respostas, pois iria quebrar um pouco a liberdade de expressão dos participantes, além de criar mais uma dificuldade no desenvolver do trabalho, enquanto que qualquer das duas formas de respostas nos levariam a quais situações deveriam, na opinião dos especialistas, ser identificadas e cuidadosamente trabalhadas na busca da melhoria de resultados tanto para a empresa, como para o ser humano.

Os resultados obtidos e os levantamentos de fatores importantes da pesquisa, serão apresentados a seguir.

Inicialmente, torna-se fundamental destacar alguns fatores dos quais todos somos sabedores, mas poucos conseguem trazer para seu dia a dia, com a profundidade e a reflexão

necessária, práticas consistentes sobre esse conhecimento e reflexão. Esse fato se aplica à nível pessoal, profissional, como também a nível organizacional, onde as ações gerenciais nem sempre consideram todas as forças envolvidas e possíveis consequências, que podem ser indiretas causando danos ou perdas que nem sempre são detectados e estabelecidas relações causais.

Somos muito mais reativos do que supomos, temos um componente que a natureza nos dotou, que se volta sempre para o gerenciamento do nosso gasto de energia, conforto, tempo gasto, entre outras necessidades internas, e em contra partida, a complexidade do ambiente que nos cerca aumenta significativamente.

O estresse causado pelas cobranças, desafios e possíveis oportunidades que a sociedade e as organizações nos impõem, levam pessoas de todos os tipos e cargos a se sentirem de certa forma oprimidas por forças que não são capazes de compreender na sua totalidade, interesses e significados que não são entendidos, e situações que por desconhecimento, não são capazes de controlar.

Com isso, desperdiçamos nossa energia, tempo, oportunidades e potencialidades, o que acaba nos frustrando, ao contrariar nossa natureza na busca de resultados e condições dignas de sobrevivência. Na maioria das vezes, isso acontece por não conseguirmos entender todos os fatores que estão em jogo no nossa dia a dia.

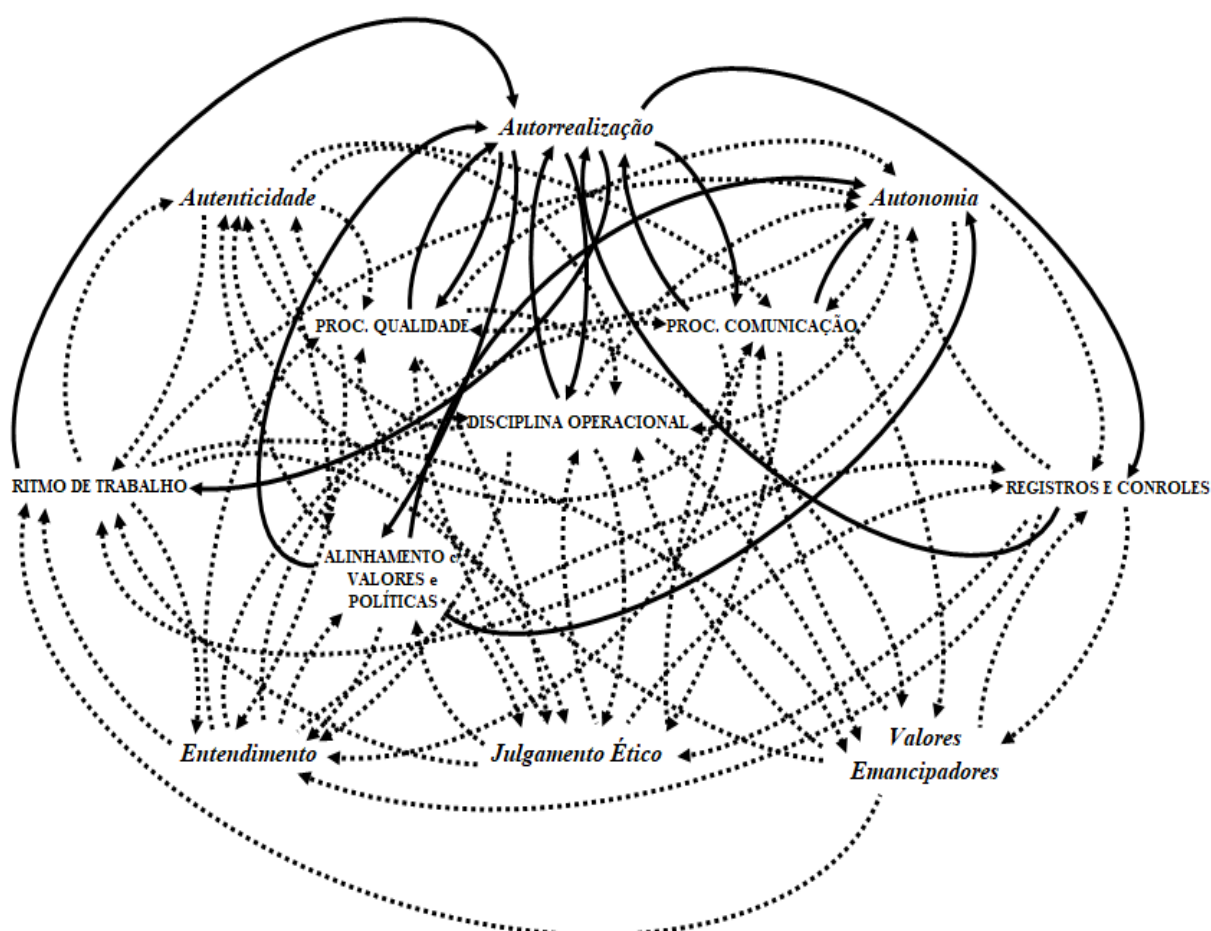
Neste sentido, o enfoque sistêmico, adotado por este trabalho consegue através dos resultados obtidos dar uma pequena noção da complexidade dos sistemas organizacionais a que estamos inseridos, já que vivemos em ambientes repletos de sistemas e subsistemas complexos, onde seus elementos interagem constantemente.

Diante da impossibilidade de incluir todos os elementos e forças que interagem no universo organizacional, além das influências externas, que este trabalho se encontra limitado a perspectiva do problema estudado, que por sua vez, é determinado pelo objetivo da observação do pesquisador e da equipe de pesquisadores que contribuiram, direta ou indiretamente, com a pesquisa.

Desta forma, toda vez que estudamos um sistema, automaticamente colocamos limites impostos pela nossa limitação de capacidade perceptiva e analítica, que estão condicionados às nossas perspectivas e objetivos pré-estabelecidos.

Como pode ser visto na Figura 61, ao fazermos referência a estes aspectos, nesta pesquisa, podemos perceber que mesmo com as limitações impostas, e trabalhando com apenas seis variáveis de emancipação e seis de gestão, par a par, nos deparamos com uma grande quantidade de interações e várias possibilidades de reflexos nas demais variáveis. Abrindo uma gama de possibilidades de aspectos responsáveis pelos eventos, conseqüentemente, várias possibilidades de estratégias gerenciais.

**Figura 61:** Esquema representativo das relações entre as variáveis estudadas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O esquema apresentado na Figura 61, como já dito, demonstra o grande número e tipos de relações estabelecidas, utilizando amostragem de apenas doze variáveis, foco desta pesquisa.

Cabe ressaltar que no caso desta pesquisa, influências estabelecidas pelo grupo focal, não estão considerando possíveis interferências externas ou eventos atípicos.

Os tipos de vínculos estabelecidos entre as variáveis representam uma relação causa-efeito ou influência que um determinado comportamento de uma variável pode causar na outra, sendo representados na Figura pelas setas que apontam o sentido da influência.

Quanto a diferença da linha usadas nas setas, representam o tipo de ação e reação que irá provocar na outra variável (Figura 61). Ou seja, o aumento do valor ou do comportamento da variável “causa”, leva ao aumento de valor ou comportamento da variável “efeito”, a força exercida será considerada positiva ou potencializadora, nesses casos, linha contínua foi utilizada na seta para identificar o tipo de relação. Já as relações em que a força exercida reduz o potencial da outra variável, foi usada a linha pontilhada na seta.

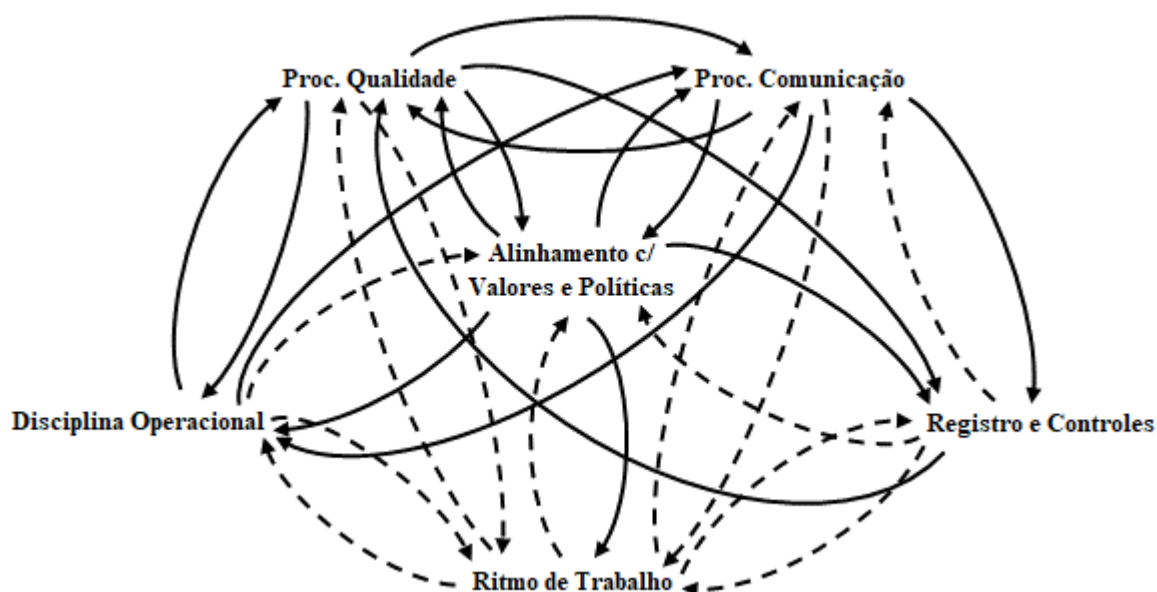
Analisando a Figura 61, pode-se estimar a partir da quantidade de relações estabelecidas, as possibilidades de perdas ou desvios que levam a uma dinâmica oscilatória do sistema. Os resultados dessas relações podem ser diretas e rapidamente identificadas, ou indiretas, alterando outras variáveis, o que dificulta a identificação de sua origem e mensuração das suas consequências.

Através da análise, fica evidente que as variáveis de emancipação estão presentes em diferentes graus, em qualquer sistema sócio-técnico, podendo representar um forte potencial a favor das organizações, ou um risco na eficiência do sistema produtivo. Independente da postura da organização e de seus gestores, essas forças influenciam toda a estrutura e funcionamento das empresas, o que certamente impacta sua performance.

Os dados levantados das relações secundárias, a partir da influência das relações estabelecidas, par a par, pelas variáveis principais, possibilitaram a montagem de esquema similar ao apresentado anteriormente, onde são estabelecidas as relações entre as próprias variáveis de gestão, conforme apresentado na Figura 62.

Conforme apresentado na Figura 62, a partir da análise do grupo focal, as interações entre as variáveis de gestão, destacam o impacto causado pela variável ritmo de trabalho sobre as variáveis: disciplina operacional, registros e controles, processos de qualidade, processos de comunicação e alinhamento com valores e políticas organizacionais.

**Figura 62:** Esquema representativo das relações entre as variáveis de gestão.

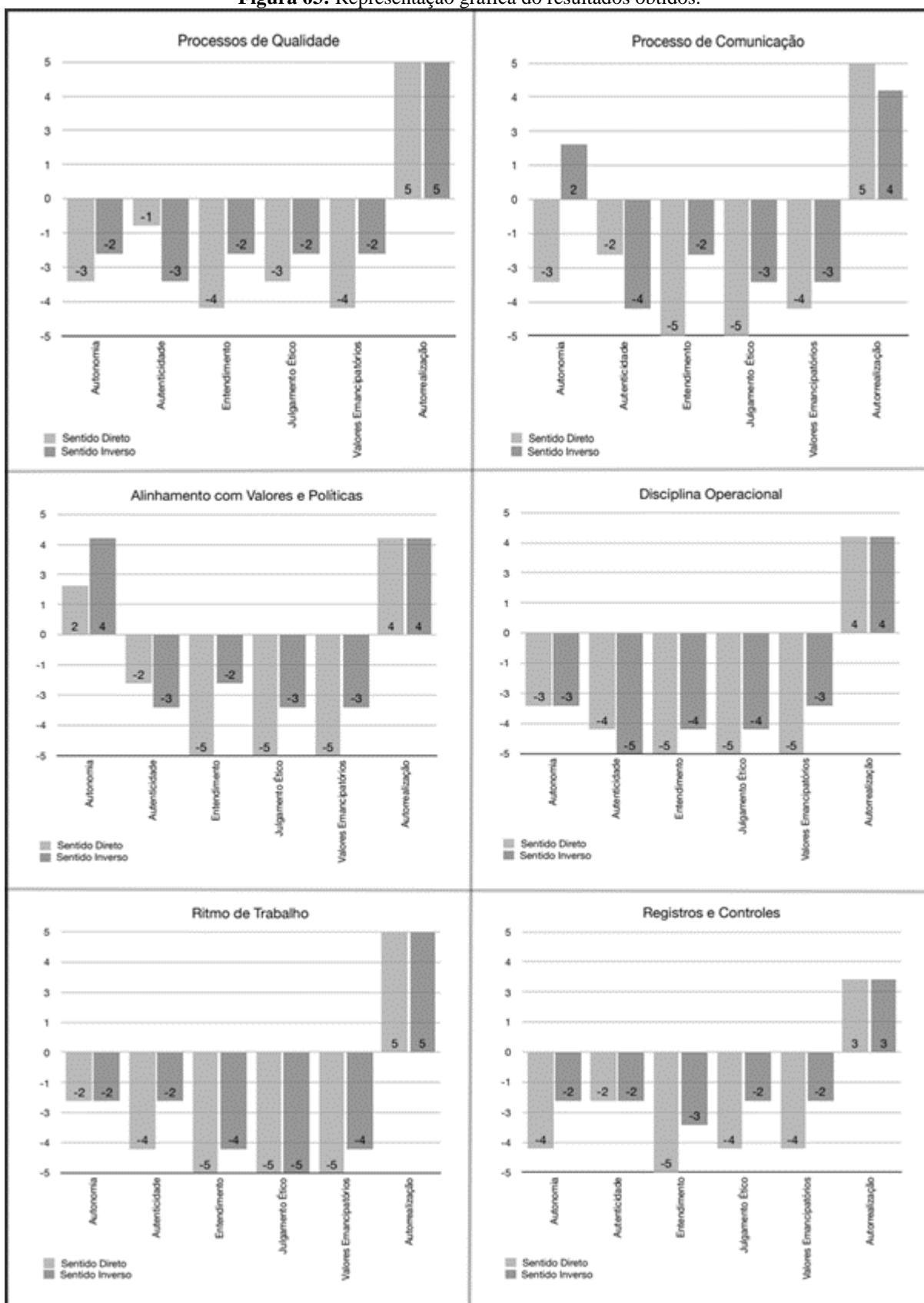


Fonte: Elaborado pelo autor.

A pressão por aumento do ritmo de trabalho, leva à redução do cumprimento de regras, procedimentos, modo operatório, registros e controles, reduzindo o tempo gasto no trabalho, atingindo dessa forma as exigências de aumento da produtividade. As perdas geradas por esses desvios, depende das etapas de trabalho que são descumpridas, podendo levar tempo para serem identificadas. E por falta de uma visão sistêmica, são frequentemente entendidas como episódios pontuais, causados por falha humana. Desta forma, os aspectos sistêmicos não são reconhecidos e corrigidos, perpetuando as perdas, que devido a complexidade do sistema produtivo, não são devidamente mensuradas.

Por não serem levantadas adequadamente suas origens e consequências, passam à direção das organizações a falsa sensação de eficiência. Quando na realidade, geram custos muitas vezes invisíveis, causados pela falta de planejamento, utilização de recursos e dimensionamento da produção. Essa relação será novamente abordada, junto com as análises dos gráficos, as quais serão realizadas a seguir.

Figura 63: Representação gráfica do resultados obtidos.



Fonte: Elaborado pelo autor.



A análise conjunta dos gráficos permite identificar as variáveis que obtiveram maior pontuação indicativa do grau de impacto, por elas causada nas variáveis de gestão. A pontuação nos permite entender, através da visão dos especialistas, as variáveis que os gestores encontram maior dificuldade em lidar no ambiente laboral.

Ao analisar o conjunto dos gráficos acima apresentado, nota-se que as variáveis que mais pontuaram foram: Julgamento Ético (deliberação baseada em julgamentos de valor, produzidos através do debate racional das pretensões de validade expressas, como por exemplo: bom, mal, verdadeiro, falso, entre outros), Valores Emancipadores (valores de mudança e aperfeiçoamento social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e engajamento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo), Entendimento (estabelecimento de acordos e consensos racionais, através da comunicação livre, voltada para coordenação de atividades comuns, baseadas na satisfação e responsabilidade social). Seguidas de perto pela Autenticidade (integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos na interação dentro do ambiente de trabalho).

Esse resultado evidencia a maior dificuldade dos gestores e organizações em lidar com aspectos referentes às subjetividades humanas, como valores, atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Fazendo com que os gestores busquem, dentro do seu universo de conhecimento, aspectos normativos, instrumentais e técnicos, como forma de controle da dinâmica organizacional, na tentativa de garantir resultados e cumprimento de metas pré-estabelecidas. Porém, apesar dos esforços, essas variáveis estão presentes em qualquer sistema sócio-técnico, e continuam exercendo sua influência sobre a dinâmica instrumental das organizações.

O entendimento da dinâmica dessas forças, dependendo da estrutura e funcionamento do sistema, assim como, da percepção, preparo e postura dos gestores, pode representar um aumento significativo do potencial de desenvolvimento organizacional. Enquanto que ao ignorá-los, a organização pode obter perdas em seu processo produtivo, ou desperdiçar possibilidades, que muitas vezes, não são facilmente identificadas, dando a falsa percepção de sucesso.

Passando a analisar individualmente os gráficos, podemos identificar o movimento dos *loops* que influenciam as variáveis de gestão e o tipo de comportamento de retorno desta variável, dando-nos a possibilidade de identificação de estratégias voltadas para o

reestabelecimento e manutenção do equilíbrio sistêmico, com a intenção de obter melhores resultados para o trabalhador e para as organizações.

O primeiro gráfico (Figura 63) a ser analisado retrata os resultados obtidos através das discussões dos especialistas que participaram do grupo focal, com relação às influências sofridas e exercidas pela variável denominada de Processos de Qualidade, ao interagirem com as variáveis de emancipação.

O gráfico demonstra a relação causa-efeito em ambos os sentidos, definindo os vínculos estabelecidos através da interação entre cada par de variáveis apresentadas e o tipo de força exercida, se positiva ou negativa. Os aspectos de emancipação são representados pelas variáveis Autonomia, Autenticidade, Entendimento, Julgamento Ético, Valores Emancipatórios e Autorrealização; enquanto que no caso do primeiro gráfico, os aspectos relacionados à gestão são representados pela Variável chamada de Processos de Qualidade.

O vínculo estabelecido define o sentido e o tipo da força exercida, ou seja, qual é a variável causa, que exerce a força sobre a variável efeito, que recebe essa influência. Essa avaliação é realizada em ambos os sentidos, verificando as influências de interação entre o par de variáveis. Já o tipo de influência exercida pode ser positiva, gerando um acréscimo de valor ou aumento do poder da variável efeito; ou negativa, gerando um decréscimo ou redução do valor da variável efeito.

Em análise, pode ser observado que os vínculos gerados entre variáveis causas, Autonomia, Autenticidade, Entendimento, Julgamento Ético e Valores Emancipatórios impactam negativamente a variável efeito, denominada de Processos de Qualidade, apresentando a tendência de gerar efeitos redutores nos Processos de Qualidade.

O efeito sofrido pela variável Processo de Qualidade, por sua vez, gerou reações de retorno nas variáveis de origem, que podem ser facilmente observados no gráfico, também chamados de “*loops de feedback*”. O loop aqui identificado, é chamado de “*loop de ampliação de desvios*”, pois as forças exercidas pelo par de variáveis que interagem apresentam ambos os vínculos no mesmo sentido negativo, ampliando indefinidamente seus efeitos.

O comportamento do sistema é determinado pela estrutura dos *loops* entre seus componentes. Pode ser observado no gráfico que uma sequência de *loops* afeta os processos

de qualidade, apresentando vínculos no mesmo sentido (no caso negativo), caracterizando os chamados “*loops* explosivos”, que possuem um poder de desorganização do sistema, podendo levar a consequências graves. Seus efeitos podem ser rápidos e diretamente identificados, como também, por provocarem novas reações em outras variáveis organizacionais, dificultando e demorando a serem identificadas como resultados desta relação. Também podem apresentar efeitos difusos, de difícil identificação, impactando outras variáveis do sistema.

Em relação à variável autorrealização, o *loop* identificado pelo grupo focal apresenta tendência em potencializar os processos de qualidade. Apesar de apresentar um grau alto de influência, oferece risco baixo aos resultados esperados pelos gestores. Mesmo assim, deve ser alvo de monitoramento, pois as variáveis respondem a uma dinâmica de interações, as quais estão sujeitas a aspectos situacionais e à própria capacidade de evolutiva do sistema.

Para isso, torna-se importante entender os comportamentos e os processos adaptativos, principalmente, no que se refere a subjetividades e comportamentos humanos, buscando elementos e mecanismos que reduzam ou controlem as variações funcionais do sistema. Esse processo de observação e entendimento é essencial para o planejamento de qualquer intervenção sistêmica, voltada para a manutenção do seu equilíbrio, para a obtenção do comportamento desejado, ou mesmo para evitar eventos e comportamentos de risco.

Na análise do grupo focal, a influência exercida sobre os processos de qualidade impactam diretamente os processos de comunicação da empresa, reduzindo também os cumprimentos dos procedimentos e regras adotados pelos processos de disciplina operacional, afetando os processos que envolvem os registros e controles, uma vez que se encontram relacionados com o sistema da qualidade.

A Figura 63, apresenta na sequência, os resultados obtidos da interação entre as Variáveis de Emancipação com a Variável Processos de Comunicação, podendo ser identificados os *loops* gerados pela interação das variáveis Autenticidade, Entendimento, Julgamento Ético, Valores Emancipatórios com a variável de gestão. Foram gerados “*loops* de amplificação de desvios”, trazendo tendências à redução dos Processos de Comunicação. Neste caso, a quantidade de *loops* sequenciados influenciando uma mesma variável, caracterizam-se como “*loops* explosivos”, possuindo grande poder de desorganização do sistema, trazendo reflexos em vários pontos dos seus processos, gerando perdas nem sempre

detectadas de imediato, pois acaba provocando reações em outras variáveis, dificultando o estabelecimento da relação de umnexo causal com a origem do evento. Por seu alto potencial de impacto e desdobramento, pode, ao longo do tempo, levar a perdas significativas ou mesmo a comprometer todo o sistema.

São necessárias ações de controle dos possíveis efeitos indesejáveis e estratégias de gerenciamento adequado, que devem ser implementadas, voltadas para cada uma dessas variáveis de emancipação que provoca este tipo de evento.

Uma vez identificada a possibilidade deste tipo evento, torna-se imprescindível ações preventivas permanentes em cada uma das fontes geradoras, de forma a conduzir o comportamento dessas variáveis em sentido favorável aos objetivos sistêmicos.

Duas outras dinâmicas entre pares de variáveis podem ser observadas no gráfico analisado, uma delas envolvendo a Autonomia e a outra referente à Autorrealização.

A relação estabelecida pela Autonomia e os Processos de Comunicação gerou como pode ser visto na Figura 63, o chamado “*loop* de limitação de desvio”, onde as variáveis se neutralizam ao apresentarem em um sentido um vínculo positivo, enquanto que o outro, no sentido oposto, apresentou um vínculo negativo. Essas forças, apesar de apresentarem resultados que se neutralizam e não serem tão nocivos ao sistema, são responsáveis por círculos erráticos, apresentando oscilação entre ações de erros e acertos, levando à perda de energia e tempo. O estudo dessas forças e o seu adequado gerenciamento voltados para a otimização dessas relações, buscando a sinergia entre os elementos sistêmicos, aumentam a eficiência do sistema.

No caso da intereção da variável Autorrealização e Processos de Comunicação, o grupo focal identificou a possibilidade do surgimento de um “*loop* de ampliação de desvio”, no caso positivo, potencializando o Processo de Comunicação. Apesar de contribuir com o processo de gestão da comunicação, ainda assim, trata-se de um *loop* de ampliação, que deve ser entendido e trabalhado pela gestão, no sentido de entender que elementos ou situações podem conduzir essas forças para a obtenção do equilíbrio sistêmico e resultados esperados.

Os processos de comunicação impactam a empresa como um todo, afetando a qualidade, a identificação do trabalhador com a organização, valores, entendimento dos processos produtivos por parte da força de trabalho, a disciplina operacional, registros e

controles. A redução do tempo gasto com os processos de comunicação, assim como outros processos produtivos, muitas vezes, leva à percepção errônea de aumento do ritmo de produção, o que pode servir de estímulo ao não cumprimento, principalmente, quando os processos de comunicação são entendidos como uma formalidade da produção. Os processos referentes à comunicação devem ganhar significado e valor junto à força de trabalho, cabendo à gestão essa condução.

Na sequência apresentada na Figura 63, onde são representadas as relações entre as variáveis de Emancipação e o Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais, segundo a percepção do grupo focal, nota-se a presença de “*loops* de amplificação de desvios”, em todas as relações estabelecidas. Sendo que quatro *loops* com sentido redutor e dois com sentido positivo, ou potencializador, caracterizando uma sequência extremamente impactante ao equilíbrio do sistema. Da mesma forma, fatores geradores devem ser identificados e estratégias de gerenciais de intervenção sistêmicas precisam ser implementadas e monitoradas, principalmente, pela amplitude das relações estabelecidas e influências diretas e indiretas do Alinhamento com Valores e Políticas Organizacionais em todo o processo produtivo. A redução desta variável afeta o interesse e o envolvimento do trabalhador com os processos e resultados da empresa, comprometimento com as atividades e disciplina operacional, entre outros.

A Figura 63, ao tratar das relações de influências mútuas entre as variáveis de emancipação e os aspectos referentes aos processos de Disciplina Operacional, observa-se a presença de uma sequência de “*loops* de amplificação de desvios”, caracterizando uma formação de “*loops* explosivos”. Essa sequência eleva o grau de risco de desequilíbrio e perdas no sistema, por apresentar tendências de acúmulo de falhas no cumprimento de regras, utilização corretas de equipamentos e maquinário, procedimentos operacionais, procedimentos de controle, entre outros. Que caso não encontrem subsistemas bem concebidos e implementado de controles, barreiras linhas de precauções no que se refere ao gerenciamento dos riscos operacionais, podem gerar perdas a empresa e trabalhadores. Cabe ressaltar que o aumento significativo do potencial destrutivo dos “*loops* explosivos”, quando ocorrem em sistemas complexos, devido ao maior número elementos e frequência de interações provenientes de acúmulo de fatores envolvidos, que isoladamente, não são motivo da atenção dos gestores, mas que em conjunto, ou reação, com outros aspectos, provocam efeitos inesperados e difíceis de controlar.

A análise realizada pelo grupo focal, no que se refere às relações aos aspectos da Emancipação e o Ritmo de Trabalho, apresentou também resultados impactantes ao sistema de gestão, representado pela sequência explosiva de *loops* negativos. Os efeitos causados por essas relações evidenciam as influências sequenciais das variáveis de emancipação, na forma de “*loops* de ampliação negativa”, com significativo potencial de perda e desequilíbrio do sistema. Mais uma vez, as variáveis envolvidas devem ser foco de análise, ações planejadas e condições capazes subsidiar os processos de autonomia, autenticidade, entendimento e valores, direcionando as reações entre as variáveis para resultados melhores para a organização e trabalhadores.

Vale ressaltar, que as falhas de planejamento, dimensionamento e recursos adequados envolvendo o sistema produtivo, baseados na maioria das vezes na lógica instrumental, afetam muitas vezes, de forma direta, ou mesmo indireta, os aspectos emancipatórios, vinculando as oscilações do ritmo de trabalho com os aspectos humanos da organização. A pressão da lógica produtiva, voltada para a manutenção do ritmo de trabalho, reduz o tempo disponibilizado para outras etapas de trabalho, afetando principalmente os aspectos referentes à disciplina operacional, registros e controles.

A última análise realizada pelos especialistas do grupo focal identificou as reações mútuas entre aspectos referentes a Emancipação e os Processos de Registros e Controles que demonstrou similaridade com os resultados obtidos nas relações com os processos de disciplina operacional. Os *loops* apontam para uma sequência de “*loops* de ampliação” impactando negativamente a adesão dos trabalhadores aos processos relacionados a registros e controles, responsáveis pelos ajustes, reequilíbrio, interface e continuidade dos processos de trabalho, possuindo um grande potencial para provocar perdas de eficiência do sistema.

## 6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como proposta inicial contribuir para o maior conhecimento sobre os conceitos e possíveis aplicações sobre o desenvolvimento de processos emancipatórios nas organizações produtivas, através da ampla discussão do processo de internalização desses conceitos pelas organizações, identificando seu desdobramento nas dimensões humanas e organizacionais.

Para tal, o estudo se apoiou em uma extensa pesquisa bibliográfica, em busca de contribuições de valor científico, capazes de subsidiar as discussões sobre o tema, considerando que as práticas emancipatórias dependerão da identificação da intensidade das racionalidades, tanto substantiva como instrumental, presentes em todas as organizações e em seus processos administrativos.

Optou-se pela utilização da Técnica do Grupo Focal como forma de explorar conhecimentos práticos e teóricos, experiências, percepções de especialistas de diferentes áreas do saber, que pudessem contribuir com uma visão diversificada dos segmentos responsáveis pela produtividade das organizações, com o objetivo de alcançar uma visão sistêmica do problema. Desta forma, foram selecionados profissionais experientes, que tivessem ligações com o meio acadêmico, à de nível de especialização, mestrado ou doutorado, tornando-os capazes de analisar e discutir os problemas apresentados, sob a ótica concreta do cotidiano das organizações aliada as possibilidades oferecidas pelas pesquisas e estudos oriundos do meio acadêmico, permitindo níveis crescentes de aprofundamento sobre tema proposto. Na busca de uma visão mais abrangente do problema da pesquisa o grupo foi composto por profissionais com experiência em cargos de: direção de empresas; gestão da produção; gerenciamento de risco; e gestão de pessoas. Os resultados obtidos a partir das discussões entre os especialistas contribuíram com uma visão interdisciplinar sobre o tema, alcançando assim, o objetivo da proposta de seleção do grupo focal.

A abordagem metodológica utilizada, voltada para trabalhar com sistemas complexos mobiliza diferentes áreas do conhecimento, transcendendo os limites da disciplinaridade, exigindo uma abordagem inter, multi, pluri e transdisciplinar, não se reduzindo a uma área específica da ciência. Devido a esta capacidade multirrelacional, ocorre a interação entre diversos campos, além da possibilidade de entrelaçamento para a compreensão dos fenômenos estudados. Sob a ótica desta abordagem metodológica foram levantadas e

discutidas as relações de influências mútuas entre os aspectos considerados mais relevantes referentes ao processo de emancipação e processos de gestão da produção e de risco, assim como seus possíveis efeitos sistêmicos.

A combinação de vários métodos utilizados na abordagem de sistemas complexos, a definição das variáveis estudadas e seu tratamento, assim como, a própria escolha do tema emancipação do trabalhador dentro de processos produtivos de organizações formais, caracterizam o ineditismo desta pesquisa, comprovado através de extensa pesquisa bibliográfica.

Cabe também destacar, que na impossibilidade de incluir todos os elementos e forças que interagem no universo organizacional, este trabalho encontra sua limitação na perspectiva do problema estudado, que por sua vez, é determinado pelo objetivo da observação do pesquisador e da equipe de especialistas que contribuíram, direta ou indiretamente, com a pesquisa. Pois, toda vez que estudamos um sistema, automaticamente colocamos limites impostos pela nossa própria capacidade perceptiva e analítica, que estão condicionados às nossas perspectivas e objetivos pré-estabelecidos.

Na perspectiva desta pesquisa, ao entender as organizações como sistemas complexos sócio-técnicos, torna-se incoerente a busca por resultados organizacionais, realmente significativos, que não considerem em sua gestão os aspectos humanos, no que diz respeito a sua natureza, necessidades, possibilidades e potencial. Ao ignorar ou minimizar os aspectos humanos dentro do ambiente produtivo, a gestão desconsidera e não gerencia forças que podem influenciar de forma significativa o desenvolvimento, o sucesso, e a própria sobrevivência da organização. Qualquer desequilíbrio do sistema, conduz à falta de sinergia e ao desperdício de recursos e energia, sejam eles, materiais ou potencialidades humanas. Quando não consideramos a interrelação e influências dessas variáveis no processo produtivo e obtenção de resultados, não conseguimos mensurar se os resultados obtidos são realmente positivos, e nem identificar exatamente as perdas do processo. Não sendo incomum a implementação de ações gerenciais que se mostram aparentemente positivas, influenciarem negativamente a organização, através de aspectos não contemplados e mensurados pela gestão, levando a perdas ou diminuição do potencial produtivo, sem que sejam adequadamente identificadas pelo gestor.



Sendo assim, através da combinação de métodos variados, esta pesquisa gerou como contribuição prática, a identificação de elementos condicionantes a serem trabalhados pela gestão, capazes de viabilizar a implementação do processo de emancipação do trabalhador em organizações formais produtivas, possibilitando a manutenção do equilíbrio sistêmico, a otimização dos processos, e melhoria dos indicadores de qualidade.

Dentre as principais ações apontadas como condicionantes, pelo grupo focal, para o desenvolvimento do processo de emancipação do trabalhador sem impactar, e mesmo contribuindo com a melhoria da qualidade dos processos produtivos, estão: a importância do planejamento e dimensionamento dos recursos, não ser direcionado apenas à capacidade técnica, mas também às potencialidades e características humanas de seus colaboradores; a necessidade de maior atenção na promoção do alinhamento de valores; desenvolvimento de um sistema organizacional voltado não só para o desenvolvimento técnico, mas também para o desenvolvimento humano; a importância de criar significância para os trabalhadores, com relação às atividades, processos de trabalho, registros, controles operacionais, procedimentos e resultados; promover a identidade do trabalhador com a atividade e com a organização; promover o processo de autorrealização do trabalhador através do trabalho e enriquecimento das tarefas; promover a capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores; implementar processos com a participação ativa do trabalhador, inclusive nos processos de tomada de decisão, dentro de seus níveis de atuação; valorização e criação de significância com relação aos processos de comunicação da empresa; desenvolvimento de políticas de valorização do ser humano dentro da organização; programas de identificação e aproveitamento de potencialidades humanas (ex. avaliação sistemática de potencial, oportunidade de capacitação, plano de carreira); programas voltados para o envolvimento do trabalhador com o negócio da empresa; promover o conhecimento do trabalhador sobre os processos e instrumentos da empresa, assim como, a sua importância para todos os envolvidos.

Para a implementação dessas iniciativas de forma sistêmica, torna-se necessário uma nova visão de gestão e postura gerencial, que resgatará o papel homem como principal figura das organizações, contribuindo assim, para a humanização do trabalho e do ambiente laboral, refletindo no sentimento de inclusão e satisfação do trabalhador, o que conseqüentemente, aponta para resultados organizacionais mais positivos.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **On the Idea of Emancipation in Management and Organization studies**. *The Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 432-464, 1992.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Making sense of management**. London: Sage, 1996.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e Novas Direções**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 226-265.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual**. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 5, Jul, 2002.
- ARDOINO, J. A complexidade. In: MORIN, E. **A Religação dos saberes**. Trad. Flávia Nascimento 3. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- AREOSA, J. A desumanização do trabalho na era da flexploração. In: PREVITALI, F. et al. (Org.). **Trabalho, educação e conflitos sociais: diálogos Brasil e Portugal**. 1. ed. São Paulo: Verona, 2015.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.
- BARBIER, E. **A global Green New Deal: Rethinking the Economic Recovery**. Nova York: Cambridge University Press, 2010.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- BARROS, M. P. F. **Um estudo comparado sobre gestão emancipadora em organizações comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá)**. *Revista gestão e planejamento*, Ano 3, n. 6, jul/dez, p. 57-69, 2002.
- BARROS, M. **Emancipatory management: The contradiction between practice and discourse**. *Journal of Management Inquiry*, v. 19, n. 2, p. 166-184, 2010.
- BERGER, J. W. **Planejamento estratégico e participativo: análise, construção e implantação em uma instituição de ensino superior privada**. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

- BRONDINO, M. et al. **Multilevel approach to organizational and group safety climate and safety performance: Co-workers as the missing link.** *Safety Science*, v. 50, n. 9, p. 1847-1856, 2012.
- BRUNI, M.; TURRIONI, J.; STANO, R. Abordagens da aprendizagem no contexto organizacional. **In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2005. Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2005.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CARDOSO, E. J. **Teoria da ação comunicativa de Habermas e suas implicações no processo educativo.** Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1073-2.pdf>. Acesso 20 jul 2018.
- CAVAZZA, N.; SERPE, A. **Effects of safety climate on safety norm violations: exploring the mediating role of attitudinal ambivalence toward personal protective equipment.** *Journal of Safety Research*, v. 40, n. 4, p. 277-283, 2009.
- CIAVATTA, M. **Emancipação : a historicidade do conceito e a polêmica no processo real da existência humana.** *Trabalho Necessário*, v. 12, n. 18, p. 74-97, 2014.
- CHIESA, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. **Princípios gerais para a abordagem de variáveis qualitativas e o emprego da metodologia de grupos focais.** A classificação internacional das práticas de enfermagem em saúde coletiva – CIPESC. Brasília: ABEN, 1999, p. 306-324.
- COLLEY, S. K.; LINCOLNE, J.; NEAL, A. **An examination of the relationship amongst profiles of perceived organizational values, safety climate and safety outcomes.** *Safety Science*, v. 51, p. 69-76, 2013.
- COOPER, M. D.; PHILLIPS, R. A. **Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship.** *Journal of Safety Research*, v. 35, n. 5, p. 497-512, 2004.
- COSTA, E. G. Sistemas complexos de políticas públicas. **In: FURTADO, B. A.; SAKOWSKI, P. A. M.; TÓVOLLI, M. H. (Eds.). Modelagem de sistemas complexos para política públicas.** Brasília: IPEA, 2015.
- COX, S. et al. **Safety culture: the prediction of commitment to safety in the manufacturing industry.** *Brit. J. Manage.*, v. 9 (September), p. S3-S11, 1998.
- DAHL, Ø. **Safety compliance in a highly regulated environment: A case study of workers' knowledge of rules and procedures within the petroleum industry.** *Safety Science*, v. 60, p. 183-195, 2013.
- DAHL, Ø.; OLSEN, E. **Safety compliance on offshore platforms: A multi-sample survey on the role of perceived leadership involvement and work climate.** *Safety Science*, v. 54, p. 17-26, 2013.
- DEJOURS, C. **A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho.** *Revista Portuguesa de Psicanálise*, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

- DRAGO, P. A. **Teoria Crítica e Teoria das Organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 2, abr-jun, p.58-64, 1992.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- DE SORDI, J. O.; NELSON, R. E.; BIANCHI, E. **Mapa causal e o ensino de arquétipos sistêmicos**. Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 19, 2014.
- ENSSLIN, L. et al. **ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.
- EVANS, D. D. et al. **Relationships between organizational climates and safety-related events at four wood manufacturers**. Forest Products Journal, v. 55, p. 23–28, 2004.
- FARIA, J. H (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B. et al. **Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions**. Journal of Safety Research, v. 38, n. 6, p. 627–641, 2007.
- FLECK, A. **Afinal de contas, o que é a teoria crítica?** Princípios – Revista de Filosofia, v. 24, n. 44, mai/ago, p.97-127, 2017.
- FLEMING, P. **'Down with Big Brother!' The End of 'Corporate Culturalism'?**. Journal of Management Studies, v. 50, n. 3, p. 474-495, 2013.
- FLEMING, P.; BANERJEE, S. B. **When performativity fails: Implications for Critical Management Studies**. Human Relations, v. 69, n. 2, p. 257-276, 2016.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- FUGAS, C. S.; SILVA, S. A.; MELIÁ, J. L. **Another look at safety climate and safety behavior: Deepening the cognitive and social mediator mechanisms**. Accident Analysis and Prevention, v. 45, p. 468-477, 2012.
- GUILARDUCCI, B. C.; FRATUCCI, A. C. Teoria dos sistemas complexos e possíveis aplicações nos estudos sobre as políticas públicas de turismo. **In: ANPTUR, Anais...**, p.1-15, 2016.
- GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- GERSHON, R. R. M. et al. **Hospital safety climate and its relationship with safe work practices and workplace exposure incidents**. Am. J. Infect. Control, v. 28, p. 211–221, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 2002.
- GLENDON, A. I.; LITHERLAND, D. K. **Safety climate factors, group differences and safety behavior in road construction**. Safety Science, v. 39, p. 157–188, 2001.

- GYEKYE, S. A.; SALMINEN, S.; OJAJARVI, A. **A theoretical model to ascertain determinates of occupational accidents among Ghanaian industrial workers.** International Journal of Industrial Ergonomics. v. 42, n. 2, p. 233-240, 2012.
- HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa.** v. I-II. Madrid: Taurus, 1987.
- HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. **Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework.** Journal of Business Ethics, v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.
- HAHN, S. E.; MURPHY, L. R. **A short scale for measuring safety climate.** Safety Science, v. 46, n. 7, p. 1047 – 1066, 2008.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis,** sixth ed. NJ: Prentice-Hall, 2006.
- HEDLUND, A. et al. **Safety motivation at work: Evaluation of changes from six interventions.** Safety Science. v. 82, p. 155-163, 2016.
- HUAULT, I.; PERRET, V.; SPICER, A. **Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies.** Organization, v. 21, n. 1, p. 22-49, 2014.
- HYSTAD, S. W.; BARTONE, P. T.; EID, J. **Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: Exploring the determinants of positive safety climate.** The journal of positive psychology, v. 9, n. 1, p. 42-53, 2014.
- INGLIS, T. **Empowerment and emancipation.** Adult Education Quarterly, v. 48, n. 1, p. 3-17, 1997.
- KEREN, N. et al. **Can level of safety climate predict level of orientation toward safety in a decision making task?** Safety Science, v. 47, n. 10, p. 1312-1323, 2009.
- KWON, O. J.; KIM, Y. S. **An analysis of safeness of work environment in Korean manufacturing: The "safety climate" perspective.** Safety Science. v. 53, p. 233-239, 2013.
- LEKA, S.; WASSENHOVE, W. V.; JAIN, A. **Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions.** Safety Science. V. 71, p. 61-67, 2015.
- LIU, X. et al. **Safety climate, safety behavior, and worker injuries in the Chinese manufacturing industry.** Safety Science, v. 78, p. 173-178, 2015.
- MALVEZZI, M. **Sustentabilidade e emancipação: a gestão de pessoas na atualidade.** São Paulo: Editora SENAC, 2013.
- MARQUES, V. DE L.; ALLEDI FILHO, C. **Responsabilidade social: conceitos e práticas: construindo o caminho para a sustentabilidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.
- MASCINI, P.; BACHARIAS, Y. **Integrating a Top-Down and a Bottom-Up Approach: Formal and Informal Risk-Handling Strategies in a Utility Company.** Risk Analysis. v.32, n. 9, p. 1547-1560, 2012.

- MEARNS, K. **Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments**. *Safety Science*, v. 41, p. 641–680, 2003.
- MELO, R. **Teoria crítica e os sentidos da emancipação**. *Cadernos CRH*, v. 24, n.62, mai/ago, p. 249-262, 2011.
- MINTZBERG, H. **Structure in Fives. Designing effective organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. **Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais**. *RAC*, v. 9, n.1, jan/mar, p. 192-210, 2005.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças nas teorias das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 12-33.
- MORIN, E. **O Método 3: O conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- MOTTA, F. C. P. **Aprendizagem e psicodinâmica organizacional**. São Paulo: EAESP, 2003. 54 p. (Relatório de Pesquisa nº 9/2003 – Núcleo de Pesquisas e Publicações).
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória**. *Cad. EBAPE. BR*, v.11, n.4, artigo 1, dez, p. 503-519, 2013.
- MULLEN, J. **Investigating factors that influence individual safety behavior at work**. *Journal of Safety Research*, v. 35, n. 5, p. 275-285, 2004.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B. **Estudos organizacionais: uma relação entre paradigmas, metanarrativas, pontos de interseção e segmentação teóricas**. *Pretexto*, v. 11, n. 2, abr-jun, p. 95-112, 2010.
- NEAL, A. et al. **The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior**. *Safety Science*, v. 34, p. 99–109, 2000.
- NEUMAN et al. **Psychological capital: a review and synthesis**. *J. Organiz. Behav.* v. 35, p. 120–138, 2014.
- NEVES, R. M.; FORMOSO, C. T. Construção de um modelo para aprendizagem organizacional fundamentado na aprendizagem baseada em problemas. In: **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, 2004. Anais... Florianópolis: ABEPRO, 2004.
- OLIVEIRA, F. B. **Razão instrumental versus razão comunicativa**. *Rev. Adm. Púb.*, v. 27, n. 3, jul/set, p.15-25, 1993.
- O'TOOLE, M., 2002. **The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture**. *J. Saf. Res.*, v. 33, p. 231–243, 2002.
- PAULA, A. P. P. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

- PAULA, A. P. P. **Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas.** Cad. EBAPE. BR, v.14, n.1, artigo 2, jan/mar, p. 24-46, 2016.
- PHILIPS, D. L. et al. **Job characteristics and safety climate: the role of effort–reward and demand–control-support models.** J. Occup. Health Psychol., v. 17, n. 3, p. 279–289, 2012.
- PINZANI, A. **Teorias políticas tradicionais e teoria crítica.** Revista Lua Nova, n. 102, p. 57-91, 2017.
- POLANYI, K.; ARENSBERG, C. (orgs.). **Les systèmes économiques dans l’histoire et dans la théorie.** Paris: Librairie Larousse, 1975.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.
- RAND, W. Sistemas complexos: conceitos, literatura, possibilidades e limitações. **In: FURTADO, B. A.; SAKOWSKI, P. A. M.; TÓVOLI, M. H. (Eds.). Modelagem de sistemas complexos para políticas públicas.** Brasília: IPEA, 2015.
- RIBEIRO, D. **Trabalhadores da indústria de software: flexíveis e precários?** Dissertação de mestrado (Sociologia). São Carlos, UFSCar, 2009.
- ROGERS, C. R. **On Becoming a Person: A Therapist’s View of Psychotherapy.** Boston: Houghton Mifflin, 1961.
- RYSDSTEDT, L. W.; LUNDH, M.. **The relationship between psychological working conditions and perceived safety climate for engine room officers in the Swedish merchant fleet.** Sociol. Study, v. 2, n. 1, p. 42–48, 2012.
- SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SANTOS, B. S. **Para um novo senso comum: ciência, o direito e a política na transição paradigmática.** São Paulo: Cortez, 2000.
- SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization,** 2 ed., New York: Bantam Doubleday/Currency Publishing Group, 1994.
- SEO, D .C. et al. **A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach.** J. Saf. Res., v. 35, p. 427–445, 2004.
- SEO, D. C. **An explicative model of unsafe work behavior.** Safety Science, v. 43, n. 3, p. 187-211, 2005.
- SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 2, Abr/jun, p. 18-30, 1997.
- SILVA, S. L. P. **Razão instrumental e razão comunicativa: um ensaio sobre duas sociologias da racionalidade.** Cadernos de pesquisa interdisciplinar em ciências humanas – UFSC, n. 18, maio, 2001.

- SOARES, G. M. P. **Responsabilidade Social Corporativa: Por uma boa causa!?**. RAE-Eletrônica, v. 3, n 2, Art. 7, p. 1-19, 2004.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TERRA, R; REPA, L. **Teoria Crítica: Introdução – Dossiê**. Cadernos CRH, v. 24, n. 62, mai/ago, p. 245-248, 2011.
- THARALDSEN, J. E.; OLSEN, E.; RUNDMO, T. **A longitudinal study of safety climate on the Norwegian continental shelf**. Safety Science., v. 46, p. 427–439, 2008.
- TONET, I. **Interdisciplinaridade, formação humana e emancipação humana**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 116, p. 725-742, out./dez., 2013.
- VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P.. **Paradigma Interpretacionista: Em busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, out/dez, 2005.
- VIEIRA, M. M. F, et al. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. **Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 46, n.1, p.59-70, 2006.
- VERDUIJN, K. et al. **Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 20, n. 2, p. 98-107, 2014.
- WIEGMANN, D. et al. **“Safety Culture: A review”**, Technical Report ARL-02-3/FAA-02-2, Federal Aviation Administration, 2002.
- WESTPHALL, M. F.; BÓGUS, C. M.; FARIA, M. M. **Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil**. Bol. Oficina Sanitária Panamericama, v. 120, n. 6, p. 472-482, 1996.
- WIESE, B. S. **The Homological Network of Self-Management Strategies and Career Success**. Journal of Occupational & Organizational Psychology, v. 81, p. 733-749, 2008.
- WILLS, A.; WATSON, B.; BIGGS, H.. **An exploratory investigation into safety climate and work-related driving**. Work, v. 32, p. 81–94, 2009.
- ZANONI, P.; JANSSENS, M. **Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation**. Journal of Management Studies, v. 44, n. 8, p. 1371-1397, 2007.
- ZOHAR, D. **A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on micro-accidents in manufacturing job**. Journal of Applied Psychology, v. 85, n. 4, p. 587–596, 2000.f